



## دستیابی به رضایت مشتری از طریق پیاده سازی مدیریت فرایند کسب و کار در سازمان

شعبان الهی<sup>۱</sup>، سمیه موسوی قیداری<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> استادیار، گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه تربیت مدرس

تهران، ایران

Elahi@modares.ac.ir

<sup>۲</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه تربیت مدرس

تهران، ایران

S.musavi@modares.ac.ir

### چکیده

امروزه مشتریان در جستجوی سازمانهایی هستند که کالا یا خدمات بهتری به آنها ارائه کنند. کشف نیازهای مشتریان و برآورده ساختن آنها قبل از رقبا، شرط مهمی برای موفقیت شرکتهاست. رضایت مشتری تاثیر بسیاری در عملکرد سازمان دارد. از طرفی اخیراً سازمانها با چالش هایی مثل رشد سریع محیط و تغییرات ناشی از تعاملات بین مولفه های داخلی و تعاملات فرایندهای سازمان با محیط پیرامونش مواجه شده اند. لذا سازمانها می کوشند، از طریق دستیابی به مزایای خاص نسبت به سایر رقبا به موقعیتی متفاوت دست یابند. یکی از متداول ترین این روشها مدیریت فرایند کسب و کار است. فرایند کسب و کار مجموعه ای از فعالیتها و ارتباط منطقی بین مشاغل است که هدفش تحویل ارزش به مشتری است. مدیریت فرایند کسب و کار مجموعه ای از فعالیتهاست که یک یا چند گونه از ورودی ها را برای خلق خروجی که برای مشتری ارزش تولید می کند، مورد استفاده قرار می دهد. در این مقاله تلاش شده که با بررسی منابع نظری موضوع، مولفه های مدیریت فرایند کسب و کار و تاثیر آنها بر رضایت مشتری شناسایی شود. در نهایت چارچوبی برای دستیابی به رضایت مشتری از طریق پیاده سازی مدیریت فرایند کسب و کار در سازمان ارائه گردید.

### کلمات کلیدی

مدیریت فرایند کسب و کار، رضایت مشتری، سنجش فرایند، بهبود فرایند، مدیریت مشتری، استاندارد سازی فرایندها، خودکار سازی فرایندها، مدیریت کیفیت جامع، مدیریت تغییر پذیری فرایندها، تغییر دادن فرایند



## Abstract

Today, customers are looking for the organizations which present them better goods and services. Exploring customers' needs and meeting them better than other competitors is a key factor in firm's success. Customer satisfaction can greatly affect the organization's way to success. At the other hand the organizations has recently encountered with some serious challenges like rapid changes in organization's environment and in transactions between its internal and external factors. Therefore organizations are trying to reach some unique consistent core competencies in order to overcome other competitors. One of the most popular ways to do so is "Business Process Management". Business Process is a set of activities and rational relations among careers aim to produce values for customers. So we can define "Business Process Management" as a set of activities which uses some inputs to produce values for the customers as its outputs. In current paper we tried to study the Business Process Management's elements and their effects on customer's satisfaction. The results showed a significant relation between the implementation of Business Process Management's elements in organization and customer's satisfaction.

## Keywords

Business process management, Process measurement, process improvement, customer management, process standardization, process automation, TQM, customer orientation, innovation, Process variability management

Archive of SID



## ۱- مقدمه

یکی از ویژگی‌های دنیای کسب و کار کنونی تغییر مداوم و سریع در نیازهای مشتریان است. در تجارت پر رقابت امروز، سازمانی شانس بقا دارد که سازوکارهای لازم برای آگاهی سریع از این تغییرات را داشته باشد و توانایی پاسخگویی سریع به آنها را نیز دارا باشد. در غیر این صورت شانس چندانی برای باقی ماندن در عرصه رقابت نخواهد داشت. سازمانها به مرور زمان و بر اساس تجربه دریافته‌اند که رویکرد وظیفه‌ای در کسب و کار انعطاف و پویایی را از بین می‌برد. رویکردی که در مقابل این رویکرد قرار دارد، رویکرد فرایندی است [1]. در واقع طراحی فرایندهای درست بر اساس بهینه‌کردن اهداف سازمان، ارزش بازاری سازمان را افزایش داده و باعث رضایت مشتری خواهد شد [22]. رضایت مشتری از طریق عملکردهای مناسب در فرایندها ایجاد می‌شود. لذا نگرانی درباره فرایندها، نگرانی درباره کسب و کار است [6]. امروزه اهمیت مشتریان بقدری است که باید فرایندهایی را مورد بررسی و مدیریت قرار داد که تاثیر مستقیم بر ارزش مشتری و هزینه داشته باشد [8]. محیط اقتصادی متغیر اطراف سازمانها باعث افزایش علاقه آنها به بهبود فرایندهای کسب و کار سازمانی برای افزایش عملکرد شده است. یکی از ابعاد که سازمان به وسیله آن با این تغییرات مقابله می‌کند، مدیریت فرایندهای کسب و کار است [7]. در واقع مدیریت فرایندهای کسب و کار می‌تواند باعث بهبود خدمت‌رسانی به مشتری شود و باعث انجام سریع فرایندها و افزایش کیفیت شود [8]. مدیریت فرایندهای کسب و کار همچنان از اولویتهای بالای کسب و کار است که هنوز جزء چالشهای عمده‌ی مدیران اجرایی به حساب می‌آید [17]. هدف نهایی مدیریت فرایندهای کسب و کار حداکثر کردن چابکی کسب و کار و کیفیت خدمت‌رسانی به مشتریان و افزایش یکپارچگی زنجیره تامین است [15]. در پژوهش‌های گذشته، بیان شده که اگر سازمان را از دیدگاه مشتری بنگریم، به این ترتیب است که سازمان تلاش می‌کند تا بر اساس نیازها و خواسته مشتری، ویژگی‌های خدمات و طراحی مناسب برای کالاهای خود ایجاد نماید. ولی سازمان از دیدگاه فرایندی شامل راه‌هایی است که سازمان فرایندهای کسب و کاری را برنامه‌ریزی، تغییر و کنترل میکند [4]. در پژوهشی دیگر چند بعد از ابعاد مدیریت فرایند کسب و کار مورد بررسی قرار گرفته و هدفش متمایز کردن مدیریت فرایند کسب و کار از سایر فعالیتهای مدیریتی است [6]. در پژوهشی دیگر به مدیریت فرایند کسب و کار از دید استراتژیک و برای افزایش اثربخشی سازمانی نگریسته شده است [9]. اما اکثر این تحقیقات با دیدی محدود به ابعاد مدیریت فرایند کسب و کار نگریسته‌اند و بسیاری از آنها تاثیر این نوع مدیریت را بر افزایش رضایت مشتریان بررسی نکرده‌اند. و این در حالی است که این مقاله می‌خواهد هشت بعد از ابعاد مدیریت فرایند کسب و کار و تاثیر آنها بر رضایت مشتری را مورد بررسی قرار دهد. بدین منظور با بررسی مدل‌های مختلف، در نهایت چارچوبی ارائه می‌شود که بیان‌کننده‌ی تاثیر ابعاد مدیریت فرایند کسب و کار بر رضایت مشتری است.

## ۲- تعریف فرایند

فرایند معانی مختلفی دارد. توجه به فرایند در مدیریت علمی تیلور نیز کاملاً مشهود است. همچنین این واژه در پویایی سیستمها برای یادگیری سازمانی هم مورد توجه قرار گرفته است. در واقع فرایندها کلید اصلی در مدیریت کیفیت جامع و باز مهندسی فرایندهای کسب و کارند [9]. فرایند جوهره‌ی وجودی هر سازمان است. اگر برنامه‌های کاربردی کسب و کاری به عنوان مجموعه‌ای پیچیده از فرایندها مشاهده شوند، مدیریت فرایندها می‌تواند کلید مهمی در توسعه‌ی برنامه‌های کاربردی انعطاف‌پذیر در بازار پویا مورد استفاده قرار گیرد [15]. فرایندها به عنوان عامل عمومی و کلی در سازمان مورد بررسی قرار گرفته‌اند و به معنای راه‌هایی برای انجام امور هستند. فرایندها همچنین به عنوان دارایی‌های استراتژیک مطرح می‌شوند که سازمانها به این دارایی‌ها به عنوان راهی برای کسب و کار مداری نیاز دارند. فرایندها موضوعی فراگیر و گسترده‌اند که نیاز به توجه جدی دارند. مدیریت فرایندهای کسب و کار در این زمینه فرایند را هم به عنوان ضرورت کسب و کار و هم به عنوان درک و بکارگیری فعالیتهای کسب و کاری بررسی مینماید. که این درک و بکارگیری به معنای پیدا کردن راهی برای تبدیل نیازهای مشتریان به کالاها و خدمات واقعی است [6].

## ۲-۱- فرایندهای کسب و کار

تعاریف مختلفی از فرایندهای کسب و کار وجود دارد. اما زیربنای کلی این تعاریف، مفهومی است از مجموعه فعالیتهای درون سازمانی به هم مرتبط، عبور از برخی موانع عملیاتی با ورودی‌ها و خروجی‌های خاص با هدف ارضای نیاز مشتری. در واقع فرایندهای کسب و کار باید با مشتری شروع شوند و نتایج را برای مشتریان داخلی یا خارجی سازمان فراهم نمایند [19]. فرایندهای کسب و کار به عنوان ایده‌ای مطرح می‌شود که در



آن از ترکیب منطقی منابع و فعالیت‌های بهم پیوسته برای ایجاد محصولات و خدمات مورد نیاز مشتری استفاده می‌شود [16]. در واقع یک فرایند کسب و کار به عنوان مجموعه‌ای از فعالیتها تعریف می‌شود که یک یا چند ورودی را گرفته و تبدیل به خروجی مینماید و این خروجی برای مشتری ارزشمند است [27]. در تعریف دیگری آمده است که فرایندهای کسب و کار تاثیر بسیار زیادی بر کیفیت محصولات و رضایت مشتری دارند که هر دو اهمیت بسیاری در بازار دارند. فرایندهای کسب و کار منابع سازمان را برای تبدیل ورودی به خروجی برای مشتری استفاده می‌نمایند [12]. علاوه بر این فرایند کسب و کار با سازمان در ارتباط است. چون به عنوان راهی محسوب می‌شود که به سازمان در رسیدن به اهداف کمک می‌کند [27]. فرایندهای شناخته شده در دو گروه که بر پایه‌ی تعریف فرایند کسب و کار واقع شده است، قرار دارند: فرایندهای هسته‌ای که باعث تحویل ارزش به مشتری می‌شوند. مثل مدیریت حسابداری، مدیریت پس اندازها، بانکداری، سرمایه‌گذاری و عملیات مستندسازی. و فرایندهایی که ارزش مستقیم برای مشتری تولید نمی‌کنند، ولی ارزش استراتژیکی ایجاد می‌نمایند. مثل توسعه خدمات جدید، مدیریت ریسک و مدیریت منابع انسانی [7]. بیشتر فرایندهای کسب و کار نتیجه تمرکز بر فعالیتهای بازمهندسی است که شامل فعالیتهای مختلفی از قبیل طراحی محصول، اجرای سفارش و خدمات مشتریان است [19].

### ۳- مدیریت فرایندهای کسب و کار

در اوایل سال ۱۹۹۰، مدیریت فرایند کسب و کار (BPM) رویکردهای پایه‌ای مدیریت را به سمت رویکردهای طراحی جدید از سیستمهای اطلاعاتی متحول کرد که شامل مفاهیم مربوط به سازمانهای کسب و کار و علوم کامپیوتر می‌شد [10]. از طرفی به واسطه توسعه اینترنت و تمایل بخش‌های یک سازمان برای ارتباطات داخلی سازمان و ایجاد دسترسی آسان به اطلاعات و داده‌ها در هر زمان و مکانی بسیاری از سیستمهای مدیریت جریان کار، به مدیریت فرایندهای کسب و کار متوسل شده‌اند. مدیریت فرایندهای کسب و کار سنتی، تکنولوژی‌های مربوط به مدیریت هدف را برای مدیریت فعالیتهای کسب و کاری متنوع سازمان مورد استفاده قرار میدادند. اما امروزه سازمانها از حالت سازمانهای محلی به سمت سازمانهای گسترده رشد پیدا کرده‌اند که در آنها پویایی فرایندهای کسب و کاری مربوط به تسهیم هزینه‌ها، مهارتها و منابع بین چندین سازمان برای حمایت از فعالیتهای اطمینان بخش است [31]. مدیریت سازمان با در نظر گرفتن فرایندهای کسب و کار، مدیریت فرایندهای کسب و کار نامیده می‌شود. به عبارت دیگر مدیریت فرایند کسب و کار، بهبود متناوب و مستمر فرایندها، عملکرد متقابل، تحلیل و بهبود ساختار سازمان است [19]. توانایی داشتن برای مدیریت فرایندهای سازمانی باعث رشد کسب و کار سازمان و افزایش مشتریان و سهم بازار شرکت خواهد شد [18].

مدیریت فرایند کسب و کار یک رویکرد ساختار یافته است که مشاغل مکانیکی و انسانی و همچنین تعاملات سازمان را به عنوان فرایندها مدل‌سازی مینماید و شامل موارد زیر است:

- سازماندهی کسب و کار از طریق فرایندها و تمرکز بر رضایت مشتری
- شفاف سازی و مستندسازی فرایندها
- نظارت و بررسی عملکرد فرایندها
- تشخیص فرصتها برای بهبود و استقرار آنها در فرایندها [11].

اگر چه مدیریت فرایند کسب و کار به عنوان مجموعه‌ای از فعالیتهای به هم مرتبط تعریف می‌شود که برای تولید ارزش برای مشتری فعالیت می‌کنند، اما باید گفت که این فعالیتهای مولفه‌های یکپارچه‌ای از سازمانند. در واقع باید به مدیریت فرایند کسب و کار به صورت کلی نگاه کرد که با تمامی ارکان سازمان مثل مشاغل، رقبای سیاستها و... در ارتباط است. در واقع مدیریت فرایند کسب و کار تلاش می‌کند که کلیه‌ی ارکان موجود در سازمان را به هم مرتبط نماید تا سازمانی بر مبنای فرایند ایجاد نماید [4].

ایده اصلی در مدیریت فرایندهای کسب و کار توسعه‌ی فرایندهای کسب و کار سازمانی از طریق حذف فعالیتهای بدون ارزش افزوده و بهبود تسلط به فرایندهایی در مرز توابع سازمانی است. مزایای پیاده‌سازی یک BPM موفق شامل بهبود خدمت‌رسانی به مشتری، افزایش بهره‌وری، کاهش خطا و ضایعات، رقابت بهتر، کیفیت محصول یا خدمت، انعطاف‌پذیری و کاهش هزینه است. موانع پیاده‌سازی BPM، مقاومت کارکنان در برابر تغییر، منابع ناکافی، ارتباطات ناموفق، انتظارات غیر واقعی و مشکلات مربوط به فناوری اطلاعات را شامل می‌شود. البته مدیریت فرایندهای کسب و کار بسیاری از عوامل نامحسوس کسب و کار مثل صلاحیت کارکنان و روابط سهامداران را تحت پوشش قرار می‌دهد و در واقع وجود سرمایه‌های انسانی مناسب یک پیش شرط موفقیت‌آمیز برای پیاده‌سازی BPM است [19].

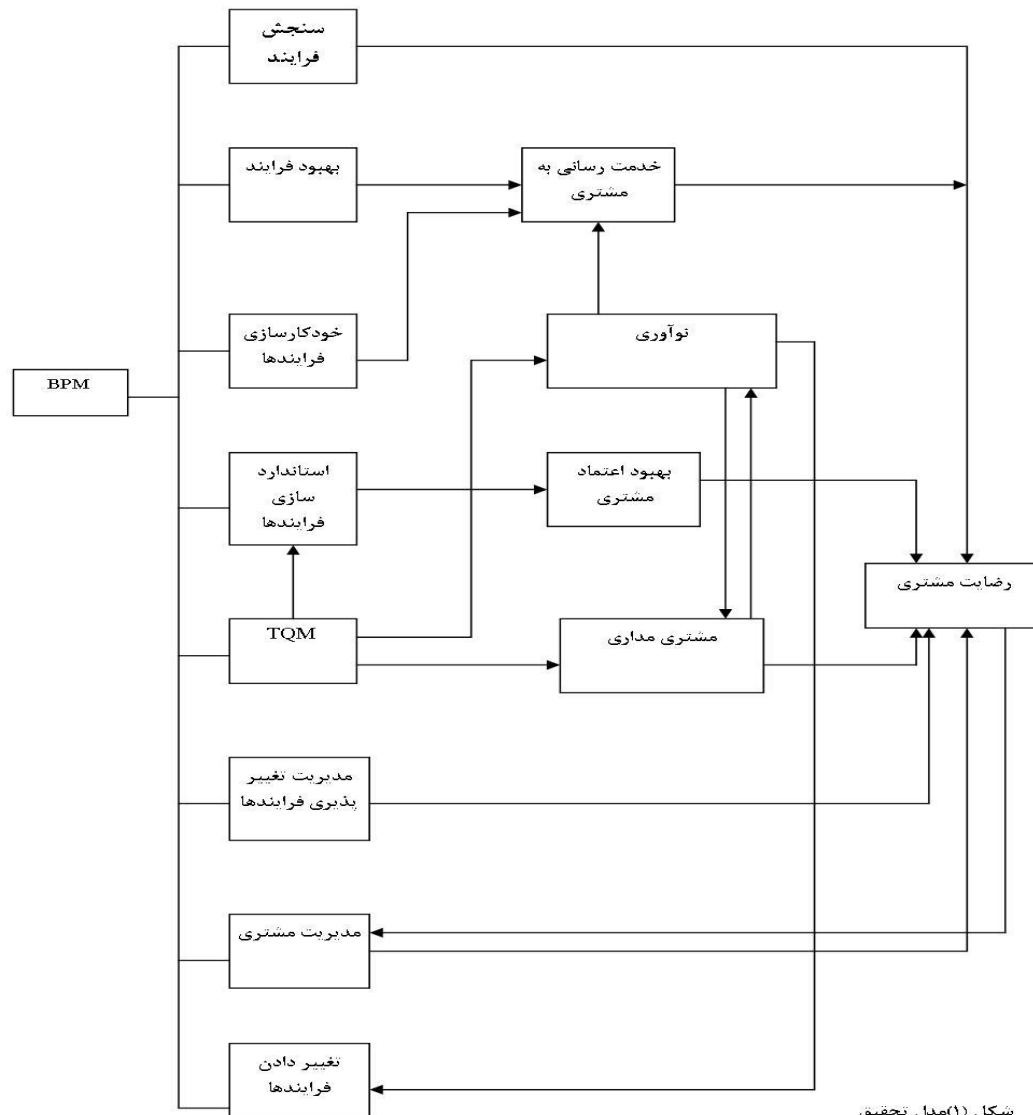


### ۳-۴ مدیریت فرایند کسب و کار و مشتری

در محیط در حال تغییر کسب و کاری امروز، مشتریان رکن اصلی هر فعالیت بازاری محسوب می‌شوند [28]. امروزه سازمانها باید توانایی واکنش سریع به خواسته‌های مشتریان و نیروهای رقابتی را داشته باشند، لذا برای ایجاد پاسخگویی سریع و انعطاف پذیری موثر سازمانها باید با تکنولوژی های BPM انطباق یابند. مدیریت فرایند کسب و کار بیشتر در زمینه خدمت رسانی به مشتری و افزایش رضایت وی متمرکز است [19]. در واقع فرایندها و مدیریت کردن آنها می‌تواند ادغام کننده ی بین اعضای سازمان و مشتریان باشد که از طرق موثری با مشتریان ارتباط برقرار کرده و بسیاری از منابع موجود در سازمان را مورد استفاده ی مجدد قرار می‌دهد [30]. سیستم های مدیریت فرایندرا می‌توان در طول سازمان متمرکز نمود که این جریان کار با خواسته مشتریان شروع می‌شود و با تامین رضایت مشتری به پایان می‌رسد. در مدیریت فرایند کسب و کار همواره اشتیاق برای بهبود مستمر در سازمان وجود دارد [1]. کسب و کارها برای مشتریان کالاها و خدمات تولید می‌کنند. اگر فرایندها راهی برای تعریف تحویل کالاها و خدمات به مشتری باشند، لذا تمامی کسب و کارها دارای فرایند می‌باشند و به عنوان راهی مطرح می‌شوند که مشتری چیزی را درخواست میدهد و آن چیز برای وی مهیا می‌شود. که چگونگی مدیریت این فرایندها لازم و ضروری است [6]. مدیریت فرایندهای کسب و کار نیاز به مدیریت فرایندهایی دارد که ارتباط اولیه با مشتری شروع شده و تا انجام تقاضای وی پیش می‌روند. در مدیریت فرایند کسب و کار، مفهوم فرایند به شکل مفهومی جدا وجود ندارد و با داشتن درک درستی از نیازهای مشتری در ارتباط است. از طرفی دلیل کلی کسب و کار کسب ایجاد سود است و سود از طریق رضایت مشتری ایجاد می‌گردد. در واقع مدیریت فرایند کسب و کار بر فرایندها به عنوان ایجاد ارزش برای سازمان تمرکز می‌نماید [6]. از طرفی مدیریت فرایند کسب و کار شامل تجزیه و تحلیل های اصولی از سازمان و تغییرات استراتژیهای سازمان است. فرایندهای کسب و کار باید به عنوان بخشی با مسئولیت، برای فرایندهای فناوری اطلاعات، سازمانی و کسب و کار رشد نمایند [7]. مدیریت فرایندهای کسب و کار زنجیره ارزش بازار را بهینه می‌نماید از فرایندها برای توضیح زنجیره ارزش بازار استفاده می‌شود. ارتباط فرایندهای کسب و کار باعث ایجاد محصولات و خدمات جدید و تحویل آنها به مشتری می‌شود که اینها خود باعث ایجاد درآمد و اطلاعات برای سازمان می‌گردد زنجیره ارزش بازار نیاز به تعامل فرایندها بین سازمانهای مختلف برای گسترش شبکه خود دارد [9].

### ۴- ارائه مدل

با بررسی منابع مرتبط، هشت بعد از مدیریت فرایند کسب و کار شناسایی گردید. اولین بعد سنجش فرایندهاست. در واقع یکپارچه سازی سنجشهای بر مبنای فرایند با سیستم های سنجش موجود بسیار ضروری است. زیرا عامل کلیدی در سنجش، تنوع خروجی از انتظارات مشتریان است [6]. بعد بعدی بهبود فرایند است. یکی از اهداف بهبود فرایند، تشخیص اهداف استراتژیک به منظور به دست آوردن رضایت مشتری از طریق توسعه، بازسازی، بهبود کیفیت و کاهش هزینه های سازمان است. همچنین بهبود فرایندها باعث بهبود خدمت رسانی به مشتری میگردد [27]. بعد سوم که مورد بررسی قرار گرفته است، خودکار سازی فرایندهاست که باعث می‌شود کارمندان از کارهای تکراری فارغ شوند و تمرکزشان بر فعالیتهایی قرار گیرد که باعث بهبود خدمت رسانی به مشتری و افزایش تجربه ی آنها میگردد [7]. چهارم استاندارد سازی فرایندهاست تنها فرایندهای استاندارد شده هستند که می‌توانند مشاغل استاندارد ایجاد نمایند که این مشاغل می‌توانند توسط راه حل های تکنولوژیکی حمایت شوند [7]. بعد پنجم مدیریت کیفیت جامع است که خود بر مشتری مداري و نوآوری تاثیر گذار است. اگر سازمانها مدیریت کیفیت جامع را به نحو درستی در سازمان خود سازماندهی نمایند، سود بسیاری تولید می‌کنند که شامل کیفیت بالای تولیدات، هزینه ی پایین، ارتباطات بهبود یافته، کار گروهی و رضایت مشتریان و کارمندان و بهبود عملکرد مالی سازمان خواهد بود [22]. ششمین بعد مدیریت تغییر پذیری فرایندهاست. مدیران با حالتهای عملیاتی پویا و چالش های داخلی پیچیده ای مواجه اند که باعث ایجاد تغییر در ورودی ها و خروجی ها می‌شود. که از طریق کنترل و برنامه ریزی برای ظرفیت های عملیاتی این مشکل قابل حل است [23]. بعد هفتم، مدیریت مشتری است که با شناسایی نیازهای مشتریان و تولید کالاهای مورد نیاز آنها رضایت مشتریان را از طریق بازخور دریافت می‌کند [4]. آخرین بعد مورد بررسی، تغییر دادن فرایندهاست که هدف آن تغییر سازمان به منظور روبرویی با نیازهای مشتریان است [4]. لذا مدل نهایی به شکل زیر ارائه میشود:



شکل (۱) مدل تحقیق

#### ۴-۱- سنجش فرایند

سنجش فرایند یک واحد اساسی از مدیریت فرایند کسب و کار است که به دنبال بهینه کردن عملکرد فرایند مربوط به ارضا نیاز مشتریان و رسیدن به اهداف مشتری است. اندازه گیری واحد به واحد از عملکردها می تواند مضر باشد. سنجش عملکرد توسط گزارشات مالی تحت تاثیر قرار می گیرد که این گزارشات نیاز به تمرکز بر مشتری و یادگیری فرایند مداری سازمانی را منعکس نمی کنند. جنبه اصولی و کلیدی اجرای فرایند گسترش فرایندهای است که نیاز مشتریان را برآورده می نمایند. در واقع علاوه بر اندازه گیری کارایی آنچه که مهم است رضایت مشتری و وفاداری وی است [6]. به منظور حداکثر کردن سود مدیریت باید از زمان چرخه فرایند اطمینان حاصل نماید که از سطح معینی تجاوز نکند تا برای مشتری قابل قبول باشد و بتواند در این مدت زمان محصولی با حداکثر سودآوری تولید نماید. در واقع کنترل چرخه فرایندها رضایت مشتریان را به صورت مستقیم منعکس می نماید. برای بوجود آوردن چنین سنجشی، مدیر باید تصمیم بگیرد که در چه زمانهای کار کنترل را انجام دهد. مثلاً هر روز، هر هفته و یا هر ماه [11].



### ۴-۴ بهبود فرایند

تحويل موثر خدمات به مشتری توسط مجموعه‌ای از فرایندهای پشتیبانی مثل استخدام کارمندان و مدیریت سیستمها قابل انجام است. در واقع دیدگاه مشتری مداری در چارچوب فرایندها باعث می‌شود که کارمندان برای ارتباط دادن فعالیتهای روزانه خود با ارضای نیاز مشتری تشویق شوند [6]. تسهیم داده‌ها و اطلاعات و استقرار فناوری اطلاعات موثر از مزایای دیگر آن است. از طریق بهبود فرایند درک درستی از نیازهای مشتری ایجاد می‌شود که باعث اضافه شدن ارزش به فعالیتهای و در نهایت رضایت مشتری می‌گردد [27].

### ۴-۴ مدیریت مشتری با استفاده از سرمایه‌های ارتباطی

منظور از مدیریت مشتری، یکپارچه‌سازی و تمرکز ارزش تحويل محصول به مشتری است که در آن باید نیازها و خواسته‌های مشتری شناسایی شود. سپس ویژگی‌های خدمات و محصولات توسعه پیدا می‌کند و بعد از تحويل کالا به مشتری رضایت مشتری را از طریق بازخور دریافت مینماید [4]. از طرفی بهره‌برداری از سرمایه‌های ارتباطی، باعث می‌شود که افراد خدمات با کیفیتی را برای مشتریان خود، از طریق برقراری ارتباط موثر و ارائه‌ی محصولات، خدمات و اطلاعات و راه‌حلهای رسیدگی به نیازها و خواسته‌های مشتریان، فراهم نمایند. سرمایه‌های ارتباطی نشان‌دهنده‌ی ارزش به دست آمده از ارتباط بین سازمان و محیط پیرامونش است و محیط شامل مشتریان، تامین‌کنندگان، همکاران و سرمایه‌گذاران است. در واقع سرمایه‌های ارتباطی نشان‌دهنده‌ی رسیدن سازمان به اهدافش است. مثل جلب رضایت مشتری، شهرت خوب سازمان و توصیه‌ی سازمان به افراد دیگر توسط افراد راضی [21].

### ۴-۴ استاندارد سازی فرایندها

استاندارد سازی فرایندها خصوصاً در صنعت خدمات رسانی، شامل فعالیتهای تکنولوژیکی متناوب و پیروی از قوانین می‌شود که باعث بهبود اعتماد مشتری می‌شود [7].

### ۴-۵ خودکارسازی فرایندها

خودکارسازی فرایندها بر استفاده از فناوری اطلاعات برای کمک یا جابجایی کارمندان در اجرای فرایند کسب و کار تاکید دارد. بسیاری از کارهای روتین و تکراری می‌توانند خودکار شوند، در حالی که بسیاری از آنها نیاز به کار انسان دارند. در واقع خودکارسازی فرایندها میتواند باعث افزایش سرعت کار، کاهش هزینه و نتیجه بهتر شود [7].

### ۴-۶ مدیریت کیفیت جامع (TQM)

توجه به مدیریت فرایندهای کسب و کار باید در کلیه‌ی سطوح سازمانی وجود داشته باشد. در سطوح استراتژیک و سازمانی فعالیتهایی مثل مدیریت کیفیت جامع محرک نوآوری مستمری می‌گردد که باعث بهبود کارایی، کاهش هزینه و بهبود رضایت مشتری و عملکرد مالی سازمان می‌گردد [23]. یک فلسفه‌ی مدیریتی است که با پیش‌گیری از بروز خطاها و مشکلات بر بهبود مداوم فرایند متمرکز است و بر نظارت مداوم و کنترل فرایند، عملکرد و کیفیت و قرار دادن مشتری در مرکز توجه تاکید دارد. اصول کلی مدیریت کیفیت جامع شامل مشارکت، بهبود مستمر و مشتری است. و در اصل مشتری مداری نیز کیفیت مترادف با رضایت مشتری تعریف می‌شود [2]. هرچه مدیریت کیفیت جامع بهتر در سازمان پیاده شود عملکرد بالاتری در سازمان مشاهده خواهد شد. در واقع مدیریت کیفیت جامع برای سازمانها نقش ابزاری برای ارزیابی فعالیتهای تولیدی، استاندارد سازی فرایندها و آموزش، محک رقبا، بررسی و ارزیابی نتایج و افزایش مسئولیت پذیری کارکنان دارد که در نتیجه‌ی آن، کاهش هزینه‌های کنترل و سرپرستی و مدیریت موجودی بهتر است که همه اینها بدین معناست که TQM برای عملکرد سازمان ایجاد ارزش اقتصادی و بهبود می‌نماید [22].

### ۴-۶ مدیریت تغییر پذیری فرایندها

در سطوح عملیاتی، مدیریت فرایندهای کسب و کار شامل ارزیابی فعالیتهای عملیاتی و جریانهای کاری است که باعث تبدیل ورودی به خروجی‌های دلخواه و مدیریت موجودی می‌شود. نوآوری در تولید محصول جدید، نیروهای رقابتی جدید و تغییرات سریع در نیازهای مشتریان باعث ایجاد تغییرپذیری می‌گردد. تغییر پذیری نتیجه‌ی عدم تطابق و همسانی است که باعث تاثیر منفی در فرایندهای عملیاتی میشود. این تاثیر منفی باعث کاهش بسیاری از ارزیابی‌های عملکردهای اجرایی مثل کیفیت و خدمت به مشتری می‌گردد. یک چنین تغییر پذیری‌هایی که از جوانب مختلف



ایجاد می‌شود توانایی بر هم زدن ثبات در فرایندها را دارند، که از طریق کنترل و برنامه ریزی برای ظرفیتهای عملیاتی و موجودی این مشکل قابل حل است [23].

### ۴ A - تغییر دادن فرایند

تغییر دادن فرایند، تغییر سازمان به منظور رویارویی با نیازهای مشتری است که در آن راه‌حلها از طریق نوآوری توسعه پیدا می‌کند و دوباره کنترل می‌شود. و همچنین از مدیریت مقاومت در برابر تغییر حمایت می‌شود [4].

### ۴ ۹ - نوآوری و ارتباط آن با TQM

سازمانها برای رسیدن به کیفیت محصول بالاتر و مشتری مداری بهتر نیازمند نوآوری بیشتری هستند. اگرچه نوآوری بسیار با کشف محصولات جدید در ارتباط است، اما اهمیت فرایندهای سازمانی و هدایت این فرایندها به سمت عصر تکنولوژیکی که مربوط به فعالیتهای عملیاتی کسب و کار هر سازمان است، موضوع اصلی نوآوری است. مدیریت کیفیت جامع می‌تواند باعث ایجاد فرهنگ، تعهد و ارزش لازم برای خلق فضای نوآوری در سازمان شود. سازمانهایی که مدیریت کیفیت جامع را با کارایی بالایی پیاده‌سازی می‌نمایند، نوآوری بیشتری نیز خواهند داشت. بهبود مستمر، تصمیم‌گیری مشارکتی، حمایت و همکاری و کار گروهی، مولفه‌های اصلی ارتباط بین مدیریت کیفیت جامع و نوآوری هستند. در واقع فرایندهای مدیریت کیفیت جامع منابع مهمی هستند که سازمان را قادر می‌سازند تا فعالیتهای نوآورانه‌ی خود را افزایش دهند [22].

### ۴ ۱۰ - مشتری مداری و ارتباط آن با نوآوری

هنگامی که دیدگاه نوآورانه در سازمان حاکم باشد، مشتریان برای کالاها و خدمات با کیفیت راضی خواهند بود. در واقع زمانی که دیدگاه مشتری مداری در سازمان وجود داشته باشد، باعث ایجاد ارجحیت در پیدا کردن راههایی برای ایجاد خدمت به مشتری می‌شود که این تاثیر مثبتی در نوآوری‌های اداری و تکنولوژیکی خواهد داشت. از طرفی وجود دیدگاه مشتری مداری در سازمان باعث بهبود انگیزش و نظراتی می‌شود که مربوط به نوآوری در فرهنگ گروههای سازمان است [22]. سازمانهایی که در فرایندهای داخلی خود ابتکارات و نوآوری به خرج می‌دهند، راههای جدیدی برای خدمت رسانی به مشتری با کارایی بیشتر و موثرتر ایجاد کرده و گسترش می‌دهند. مشتری مداری باعث ایجاد سطوح بالایی از نوآوری‌های سازمانی می‌گردد. و این نوآوری‌ها باعث خدمت رسانی بهتر می‌گردد [1].

### ۴ ۱۱ - عملکرد خدمت رسانی به مشتری و ارتباط آن با نوآوری

ایجاد رضایت در مشتری و به دست آوردن سود از طریق کاهش قیمت محصول هم امکان پذیر است. اما این سود کوتاه مدت است. اگر سازمانی بتواند عملکرد خدمت رسانی موثری ارائه دهد به گونه‌ای که سازمانهای دیگر نتوانند از آن عملکرد را داشته باشند و این عملکرد باعث رضایت مشتری و نهایتاً وفاداری وی گردد. سود بلند مدت برای سازمان به وجود خواهد آمد. نوآوری‌های سازمانی بر عملکرد خدمت رسانی به مشتری تاثیر گذار است [24]. نوآوری‌های سازمانی عموماً در فرایندهای سازمانی و تولید محصول نمایان می‌شوند. در واقع نوآوری شامل فعالیتهایی از قبیل بهبود محصول، فرایندها یا رویه‌هایی است که هدفشان افزایش ارزش و عملکرد محصول است. در واقع نوآوری‌های سازمانی موثر باعث پاسخگویی درست به چالش‌ها و خطراتی است که سازمان با آنها در دنیای کارآفرینی روبرو است و این پاسخگویی باعث بهبود عملکرد می‌گردد [22].

### ۴ ۱۴ - مشتری مداری و ارتباط آن با TQM

مشتری مداری به عنوان مجموعه‌ای از رفتارها و اعتقادات برای در اولویت قرار دادن علایق و خواسته‌های مشتریان است. نزدیکی به مشتری باعث فهم بهتر مشتری و تقاضای وی میگردد و این امر نیاز به سفارشی کردن کالاها و خدمات و به تبع آن راضی ساختن مشتری، پیش‌بینی راحت تقاضاها و ارتباط نزدیک با مشتری دارد. از طرفی داشتن ارتباط نزدیک با مشتری اجازه می‌دهد تا در برابر فرصتها منعطف‌تر برخورد کرده و به خوبی در برابر تهدیدات مقاومت نمایند [24]. مشتری مداری در بین کارمندان سازمان نه تنها یک اصل کیفیتی مهم است بلکه یک پیش شرط اساسی برای رضایت مشتریان خصوصاً در بین سازمانهای خدمت رسان است [26]. ارزیابی درست داشتن از نیازها و خواسته‌های مشتریان ابزاری را برای سازمان فراهم می‌کند که از طریق آن کلیه‌ی فرایندهای سازمانی هماهنگ می‌گردد. توجه به نیاز مشتری در تغییر مدیریت کیفیت جامع نقش بسزایی دارد. زیرا باعث می‌شود بیشتر بر فرایندهایی تمرکز نماید که مربوط به نیازهای مشتری است و در واقع مدیریت کیفیت جامع بهتر باعث بهبود مشتری مداری در سازمان می‌گردد [22].





#### ۴- رضایت مشتری

رضایت مشتری از جمله اقدامات داخلی سازمانها محسوب می شود که نمود جهت گیری آنها به سمت ارضای خواسته مشتری است و جهت ارتقای کیفیت محصولات و خدمات را نشان می دهد. رضایت مشتری در یک تعریف، حالت و واکنشی است که مصرف کننده و مشتری از مصرف یا خرید محصول ابراز می کند [3]. رضایت مشتری تاثیر بسیار زیادی در عملکرد حال و آینده ی سازمان دارد. رضایت مشتری منبع مهمی برای مزیت رقابتی است. رضایت مشتری باعث تکرار خرید و وفاداری مشتری خواهد شد. مزایای مشتریان راضی، افزایش درآمد و کاهش هزینه های مربوط به معاملات مشتری می باشد [32].

#### ۵- نتیجه

در این تحقیق با بررسی های صورت گرفته هشت بعد از مدیریت فرایند کسب و کار و تاثیر آنها بر رضایت مشتری از سازمان مورد بررسی قرار گرفته است. این هشت بعد عبارتند از سنجش فرایند، بهبود فرایند، خودکار سازی فرایندها، استاندارد سازی فرایندها، مدیریت کیفیت جامع، مدیریت تغییر پذیری فرایندها، مدیریت مشتری و تغییر دادن فرایند است. سنجش درست فرایندها از طریق کنترل زمان انجام فرایندها برای اطمینان از اینکه محصول به موقع در اختیار مشتری قرار می گیرد، باعث رضایت مشتری خواهد شد. بهبود فرایندها، نوآوری و خودکار سازی آنها نیز باعث بهبود عملکرد خدمت رسانی به مشتری می شوند که این بهبود خود باعث افزایش رضایت مشتری خواهد شد. استاندارد سازی فرایندها بهبود اعتماد مشتری را به دنبال خواهد داشت که این مسئله رضایت مشتری را به بار می آورد. نوآوری و مشتری مداری ارتباط متقابل دارند. نوآوری همچنین بر تغییر دادن فرایندها نیز موثر است. مدیریت کیفیت جامع خود بر مشتری مداری و نوآوری تاثیر گذار است و از طرفی باعث استاندارد سازی فرایندها نیز می شود. مدیریت صحیح مشتریان به طور صحیح باعث رضایت آنها شده و این رضایت به صورت بازخور به مدیریت مشتری بازمی گردد. مدیریت درست تغییر پذیری فرایندها نیز باعث افزایش کیفیت کالاها و خدمت رسانی به مشتری می گردد. هدف از این مقاله ارائه چارچوبی از ابعاد مدیریت فرایند کسب و کار در رضایت مشتریان بوده است. برای تحقیقات آتی پیشنهاد می گردد ضمن آزمون این چارچوب، برخی دیگر از ابعاد مدیریت فرایند کسب و کار و تاثیر آنها بر رضایت مشتری مورد بررسی قرار گیرد.

#### مراجع

- [1] پوریخ، رضایان، سید حامد، محمد رحیم، "ساختارهای جدید سازمان و مدیریت فرایند"، ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره 187
- [2] سماوی، رضایی مقدم، برادران، حمیده، کوروش، مسعود، "مشتری مداری و کاربرد آن در نظام آموزش عالی"، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، ۴۹، ۱۴۳-۱۳۸۷
- [3] ملکی، دارابی، آناهیتا، ماهان، "روشهای مختلف اندازه گیری رضایت مشتری"، ماهنامه مهندسی خودرو و صنایع وابسته، سال اول، شماره ۳، ۱۳۸۷
- [4] Rensburg, A., "A framework for business process management", Computers ind. Engng Vol. 35, Nos 1-2, pp. 217-220, 1998
- [5] Romero, D., Molina, A., "VO breeding environments & virtual organizations integral business process management framework", Inf Syst Front, vol. 11, pp. 569-597, 2009
- [6] Smart, P.A., Madder, H., Maul, R.S., "Understanding Business Process Management: Implications for Theory and Practice", British Journal of Management, Vol. 20, pp. 491-507, 2009
- [7] Trkman, P., "The critical success factors of business process management", International Journal of Information Management, vol. 30, pp. 125-134, 2010
- [8] Terziowski, M., Fitzpatrick, P., O'Neill, P., "Successful predictors of business process reengineering (BPR) in financial services", Int. J. Production Economics, vol. 84, pp. 35-50, 2003
- [9] Armistead, C., Pritchard, J-P., Machin, S., "Strategic Business Process Management for Organizational Effectiveness", Long Range Planning, Vol. 32, No. 1, pp. 96-106, 1999
- [10] Vanderhaeghen, D., "Organizational and Technological Options for Business Process Management from the Perspective of Web 2.0", Business & Information Systems Engineering, vol. 1, 2010
- [11] Manoilov, G., Deliiska, B., "Ontological Model of Business Process Management Systems", Applications of Mathematics in Engineering and Economics '34-AMEE '08, edited by M. D. Todorov, 2008
- [12] Stephen, G., Powell, Schwaninger, M., Trimble, C., "Measurement and control of business processes", System Dynamics Review, Vol. 17, No. 1, 63-91, 2001
- [13] Weber, B., Mutschler, B., Reichert, M., "Investigating the effort of using business process management technology: Results from a controlled experiment", Science of Computer Programming, February 2009
- [14] Wang, M., Wang, H., "From process logic to business logic—A cognitive approach to business process management", Information & Management, vol. 43, pp. 179-193, 2006



- [15] Chena,M., Zhang,D., Zhou,L.,” Empowering collaborative commerce with Web services enabled business process management systems”, *Decision Support Systems*,vol.43, 530– 546,2007
- [16] Barnes,D., Hinton,M., Mieczkowska,S.,”Developing a Framework to Investigate the Impact of E-commerce on the Management of Internal Business Processes”, *Knowledge and Process Management*, Vol.9, Number.3, pp. 133–142, 2002
- [17] Recker,J., Rosemann,M., Indulska,M., Green,P.,”Business Process Modeling- A Comparative Analysis”*journal of the Association for information systems*, Vol.10, Issue 4, pp. 333-363, 2009
- [18] Howard Smith, “Business process management—the third wave: business process modelling language (bpml) and its pi-calculus foundations”, *Information and Software Technology*,vol. 45,pp.1065–1069,2003
- [19] Kujansivu,P., Lonnqvist,A.,”Business Process Management as a Tool for Intellectual Capital Management”, *Knowledge and Process Management* ,Vol.15 .Number. 3, pp.159–169, 2008
- [20] Pourshahid,A.,Amyot,D.,Peyton,L.,Ghanavati,S.,Chen,P.,Weiss,M.,” Business process management with the user requirements notation”, *Electron Commer Res*, vol.9,pp. 269–316,2009
- [21] Gabriel,J.,Navarro,C., Rodrigo Moya,B.,” Business Performance Management and Unlearning Process”, *Knowledge and Process Management*, Vol.12, Number.3, pp.161–170 ,2005
- [22] Pinho,JC.,” TQM and performance in small medium enterprises”, *International Journal of Quality &Reliability Management* ,Vol. 25 No. 3, 2008
- [23] Klassen,R., Menor,L.,” The process management triangle: An empirical investigation of process trade-offs”, *Journal of Operations Management*,vol.25,pp.1015–1034,2007
- [24] Vasilis, T.,Graham, H., “Customer orientation and innovativeness: Differing roles in New and Old Europe”, *Intern. J. of Research in Marketing*,vol. 25,pp. 69–79, 2008
- [25] White ,S., Liu,X.,” Organizational processes to meet new performance criteria: Chinese pharmaceutical firms in transition”, *Research Policy* vol.27,pp.369–383,1998
- [26] Christian, K.,Dieter, S., Pascale, C., Peter, H.,Sonnek, A., Sainfort, F.,” Customer orientation among employees in public administration:A transnational, longitudinal study”,*Applied Ergonomics*,vol.38,pp.307\_315, 2007
- [27] Damij,N., Damij,T., Grad, J., Jelenc,F.,” A methodology for business process improvement and IS development”, *Information and Software Technology*,vol.50,pp.1127–1141,2008
- [28] Keramati,A., Mehrabi,H., Mojir,N.,” A process-oriented perspective on customer relationship management and organizational performance: An empirical investigation”, *Industrial Marketing Management*, January 2010
- [29] Weske,M.,van der Aalst, W.M.P., Verbeek, H.M.W. ,” Advances in business process management”, *Data & Knowledge Engineering*,vol.50,pp.1–8,2004
- [30] Gibb,B., Buchanan,S., Shah,SH.,” An integrated approach to process and service management”, *International Journal of Information Management* vol.26, pp.44–58,2006
- [31] Yih Kuo, J.,” A document-driven agent-based approach for business processes Management”, *Information and Software Technology*, vol.46, pp. 373–382, 2004
- [32] Lewin,J.E., “Business customers' satisfaction: What happens when suppliers downsize?”, *Industrial Marketing Management*,vol.38,pp.283–299,2009