

ΠΕΡ. ΜΕΛΕΤΗ: ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ

Η MoneyGram «βγάζει τα λεφτά της» με νέα συστήματα και νέες διεργασίες

Αν χρησιμοποιείτε την υπηρεσία PayPal, τότε ίσως να μην έχετε ακουστά την παρεμφερή υπηρεσία MoneyGram. Κι όμως, εκατομμύρια άνθρωποι σε ολόκληρη την υφήλιο τη χρησιμοποιούν για να στέλνουν χρήματα οπουδήποτε στον κόσμο μέσα σε λίγα λεπτά. Η MoneyGram, η οποία έχει την έδρα της στο Ντάλας των ΗΠΑ, είναι η δεύτερη μεγαλύτερη εταιρεία μεταφοράς χρημάτων παγκοσμίως. Έχει 293.000 σημεία εξυπηρέτησης και 2.350 υπαλλήλους σε 197 χώρες. Εκτελεί τις πιο πολλές από τις υπηρεσίες μεταφοράς χρημάτων μέσω του παγκόσμιου δικτύου ανεξάρτητων αντιπροσώπων της, οι οποίοι χρησιμοποιούν το σύστημα μεταφοράς χρημάτων της εταιρείας. Ο κατάλογος αυτών των αντιπροσώπων περιλαμβάνει από τα καταστήματα της Walmart μέχρι καταστήματα πώλησης ειδών καπνού στο Παρίσι. Επίσης, η MoneyGram διατηρεί και δικά της υποκαταστήματα σε κομβικές αγορές-χώρες, όπως μεταξύ άλλων στις Ηνωμένες Πολιτείες, το Βέλγιο, τη Γαλλία και τη Γερμανία. Το 2012, τα έσοδά της ξεπέρασαν τα 1,3 δισεκατομμύρια δολάρια.

Ο πελάτης στέλνει μετρητά σε κάποιο σημείο εξυπηρέτησης, τα οποία εντός δύο λεπτών είναι διαθέσιμα για να τα παραλάβει ο παραλήπτης από κάποιον αντιπρόσωπο της MoneyGram οπουδήποτε στον κόσμο. Σε πολλές περιοχές, οι πελάτες μπορούν να παραλαμβάνουν τα χρήματα είτε στο τοπικό νόμισμα, είτε σε ευρώ, είτε σε δολάρια ΗΠΑ. Σε κάποιες αγορές, οι πελάτες έχουν επίσης τη δυνατότητα να στέλνουν και να λαμβάνουν χρήματα μέσω εναλλακτικών διαύλων, π.χ. διαδικτυακές υπηρεσίες, κινητά τηλέφωνα, ATM, κέντρα αυτόματης εξυπηρέτησης (kiosks), τηλεφωνικά κέντρα, ή ακόμα και με παράδοση στο σπίτι.

Για μια παγκόσμια εταιρεία μεταφοράς χρημάτων, η δυνατότητα ταχείας διακίνησης χρημάτων από ένα οποιοδήποτε σημείο του πλανήτη σε ένα άλλο είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της δραστηριότητάς της. Για να το πετύχει αυτό, η MoneyGram χρησιμοποιεί ένα αυτόματο σύστημα διαχείρισης χρηματοοικονομικών συναλλαγών. Το σύστημα διαχειρίζεται εκατοντάδες χιλιάδες συναλλαγές μεταφοράς χρημάτων σε καθημερινή βάση και εξασφαλίζει ότι όλα τα καταστήματα λιανικής πώλησης, οι τράπεζες και οι υπόλοιποι αντιπρόσωποι της MoneyGram λαμβάνουν για κάθε μεταφορά όσα έχουν λαμβάνειν συν την προμήθειά τους.

Παρότι η εταιρεία πέρασε πολλά χρόνια με τον δεικτική ανάπτυξής της σε διψήφια νούμερα, οι διαδικασίες της MoneyGram δεν λειτουργούσαν καλά. Βραχνά για την εταιρεία αποτελούσαν τα παρωχημένα συστήματά της, στα οποία ήταν απαραίτητη η χρήση λογιστικών φύλλων και χρονοβόρων χειρόγραφων διαδικασιών προκειμένου να υπολογίζονται οι πληρωμές και να γίνονται οι μηνιαίοι ισολογισμοί. Τα συστήματα αυτά

ήταν επαρκή για πολλά χρόνια, αλλά τελικά η πολυπλοκότητά τους και η έλλειψη προσαρμοσιμότητας (δηλαδή η αδυναμία ανέξοδης προσθήκης υπολογιστικής ισχύος και δυνατοτήτων σε αυτά) περιόριζαν τη δυνατότητα της MoneyGram να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της αγοράς, να εισαγάγει νέα προϊόντα και να εξυπηρετήσει τα στελέχη των πωλήσεων. Επιπλέον, η ανυπαρξία ενός κεντρικού αποθετηρίου δεδομένων δυσχέραινε τη δημιουργία αναφορών, την ανάλυση ευκαιριών που παρουσιάζονταν στην αγορά, αλλά και τον εντοπισμό σημείων καθυστέρησης στο σύστημα.

Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη αποφάσισαν να εξετάσουν τις επιχειρηματικές διεργασίες και τα παλαιά συστήματα της MoneyGram, κάποια από τα οποία ήταν περιττά. Συγκέντρωσαν τα κορυφαία επιχειρηματικά και τεχνολογικά στελέχη της εταιρείας, όπως τον οικονομικό διευθυντή, τον προϊστάμενο συντονισμού, τον ταμία, τον προϊστάμενο πωλήσεων και τον εκτελεστικό αντιπρόεδρο-υπεύθυνο των τμημάτων επιχειρήσεων και τεχνολογίας. Τα στελέχη κατέληξαν ότι η MoneyGram δεν χρειαζόταν απλώς να ανανεώσει την τεχνολογική υποδομή της, αλλά και να αλλάξει κάποιες από τις βασικές επιχειρηματικές διεργασίες της.

Σε επίπεδο φιλοσοφίας της επιχείρησης, τα στελέχη της MoneyGram προχώρησαν σε αλλαγές των αρμοδιοτήτων του προσωπικού για να είναι πιο κατανοητές οι επιχειρηματικές διεργασίες της εταιρείας στους υπαλλήλους και να μπορούν οι τελευταίοι να προτείνουν τρόπους βελτίωσής τους. Οι υπάλληλοι έλαβαν εντολή να κατανοήσουν κάθε βήμα των επιχειρηματικών διεργασιών στις οποίες εμπλέκονταν και να μην αρκεστούν μόνο στα επιμέρους εργασιακά καθήκοντά τους. Η εταιρεία κατέφυγε στη χρήση σεμιναρίων μέσω του Ιστού και άλλων εργαλείων προκειμένου να δείξει στους υπαλλήλους ακριβώς πώς τροποποιήθηκαν οι επιχειρηματικές διεργασίες.

Γι' αυτόν τον σκοπό, η MoneyGram ίδρυσε μια υποομάδα στελεχών: τους γενικούς ιθύνοντες διεργασιών (global process owners, GPO). Καθένας από αυτούς είναι υπεύθυνος για την απόδοση μιας μεμονωμένης διεργασίας, όπως η διαχείριση διαθεσίμων, η προσέλκυση πελατών ή η λήψη πιστοληπτικής έγκρισης. Από τους γενικούς ιθύνοντες διεργασιών ζητήθηκε να περιγράψουν την υφιστάμενη κατάσταση των διεργασιών που παρακολουθούσαν, τι επίδραση είχε κάθε διεργασία στις υπόλοιπες, και με ποιον τρόπο θα μπορούσαν να βελτιωθούν. Καθόρισαν επίσης τον τρόπο με τον οποίο θα μπορούσε να αποτιμηθεί η επιτυχία της κάθε διεργασίας και επιφορτίστηκαν με την ευθύνη να συγκεντρώσουν δεδομένα απόδοσης έτσι ώστε να αποτυπωθεί αριθμητικά η βελτίωση.

Η MoneyGram εξακολουθεί να έχει στο οργανόγραμμά της τους γενικούς ιθύνοντες διεργασιών, ενώ

Έχει προσθέσει και βοηθούς ιθύνοντες διεργασιών, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για τη διαχείριση των καθημερινών δραστηριοτήτων και προβλημάτων. Με αυτόν τον νέο προσανατολισμό της εταιρείας, ο οποίος περιστρέφεται γύρω από τις διεργασίες, η MoneyGram μετέβη από την προηγούμενη κατάσταση των «στεγανοποιημένων» τμημάτων σε μια νέα κατάσταση με διαλειτουργικές ομάδες εργασίας οι οποίες συνεργάζονται στενά με μακροπρόθεσμο στόχο την ευημερία της εταιρείας.

Όσον αφορά την τεχνολογία που θα υποστήριζε τις νέες γενικές διεργασίες της, η MoneyGram επέλεξε το E-Business Suite της Oracle μαζί με την υπομονάδα Oracle Incentive Compensation. Το E-Business Suite της Oracle περιλαμβάνει εφαρμογές προγραμματισμού επιχειρησιακών πόρων (ERP), διαχείρισης σχέσεων με πελάτες (CRM) και διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας (SCM) βασισμένες στο σύστημα διαχείρισης σχεσιακών βάσεων δεδομένων της Oracle. Η υπομονάδα Oracle Incentive Compensation αυτοματοποιεί τη διαδικασία σχεδιασμού, εφαρμογής και ανάλυσης προγραμμάτων μεταβλητών αμοιβών βάσει στοχοποίησης. Η διοίκηση θεώρησε ότι το λογισμικό της Oracle είχε τη δυνατότητα να προσαρμοστεί κατάλληλα για να ενσωματώσει τις διεργασίες που χρησιμοποιούν το τμήμα υποστήριξης (back-office) της εταιρείας και οι αντιπρόσωποί της, καθώς και να εξυπηρετήσει άλλες ιδιαίτερες επιχειρηματικές απαιτήσεις. Το σύστημα της Oracle περιλαμβάνει ακόμα δυνατότητες δημιουργίας, προβολής και διαχείρισης των πληροφοριών των πελατών μέσω δικτύου.

Η MoneyGram άρχισε να χρησιμοποιεί το Oracle E-Business Suite τον Σεπτέμβριο του 2012. Με το νέο λογισμικό και τις νέες επιχειρηματικές διεργασίες εξορθολογίστηκαν οι περισσότερες από τις υποστηρικτικές λειτουργίες της, διευκολύνοντας έτσι τη διεκπεραίωση περισσότερων συναλλαγών και το κλείσιμο των θέσεων αντιπροσώπων και πιστωτών, αλλά και την ενημέρωση του γενικού λογιστικού μητρώου της εταιρείας. Πλέον, η προσθήκη νέων συνεργατών γίνεται πολύ πιο γρήγορα.

Καίρια παράμετρος από την οποία εξαρτάται η κερδοφορία των υπαρχόντων και των νέων προϊόντων της MoneyGram είναι φυσικά οι προμήθειες. Η εταιρεία πρέπει να παρακολουθεί πλήθος διαφορετικών συμβολαίων για να υπολογίζει τις προμήθειες που πρέπει να καταβάλλει στους συνεργαζόμενους αντιπρόσωπους της ανά τον κόσμο. Το παλαιό της σύστημα αδυνατούσε να αυτοματοποιήσει πολλά από τα συμβόλαια επίδοσης προμηθειών, γι' αυτό η MoneyGram ήταν αναγκασμένη να χρησιμοποιεί λογιστικά φύλλα και χειρόγραφες διαδικασίες για να διαχειρίζεται αρκετές εκατοντάδες τέτοια συμβόλαια. Με το Oracle

Incentive Compensation, δημιούργησε ένα ευέλικτο μοντέλο προμηθειών με το οποίο μπόρεσε να αυτοματοποιήσει το 90 και πλέον τοις εκατό των μη τυποποιημένων συμβολαίων επίδοσης προμηθειών.

Εξάλλου, οι μάντζερ της MoneyGram μπορούν πια να δημιουργούν νέα προϊόντα πιο γρήγορα και να διατηρούν έτσι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας στην παγκόσμια αγορά. Στο παρελθόν, χρειαζόνταν μήνες για να σχεδιαστούν οι νεωτερισμοί που θα εφαρμόζονταν σε περιφερειακό επίπεδο, αλλά η χρήση του λογισμικού της Oracle μείωσε αυτόν τον χρόνο περίπου κατά 40%. Μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που περιλαμβάνει η καθιέρωση νέων προϊόντων στην αγορά είναι να διασφαλιστεί ότι κάθε νέο προϊόν θα ενσωματωθεί απρόσκοπτα στις υποστηρικτικές διαδικασίες της MoneyGram έτσι ώστε να καταγράφονται και να τεκμηριώνονται σωστά οι νέες συναλλαγές. Σε αυτό το πλαίσιο, το νέο σύστημα της Oracle επιτρέπει στη MoneyGram να διαμορφώνει τις διεργασίες με εύκολο τρόπο, προσαρμόζοντας απλώς τις υπάρχουσες παραμέτρους και όχι γράφοντας νέα τμήματα κώδικα ή αναπτύσσοντας εξολοκλήρου νέο λογισμικό. Πλέον, η MoneyGram δεν θα κυκλοφορήσει εύκολα στην αγορά κάποιο χρηματοοικονομικό προϊόν το οποίο θα πρέπει να βασιστεί σε μη αυτόματες διαδικασίες, ακόμα και αν αυτό πρόκειται να γίνει μόνο σε αρχική φάση.

Η ύπαρξη ενός κεντρικού αποθετηρίου δεδομένων επιχειρησιακής κλίμακας επιτρέπει στους υπαλλήλους της MoneyGram να εξυπηρετούν καλύτερα τους πελάτες, αλλά και τους αντιπροσώπους που διενεργούν τις μεταφορές χρημάτων. Τα κεντρικά δεδομένα είναι ενημερωμένα και άμεσα διαθέσιμα. Παλαιότερα, χρειαζόνταν 40 ώρες και τρεις υπάλληλοι για τη δημιουργία κάθε αναφοράς, αλλά ο χρόνος έχει πια μειωθεί κατά 80%. Οι υπάλληλοι αυτοί μπορούν πλέον να αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στην ανάλυση των αναφορών αντί για τη σύνταξή τους.

Οι εξοικονομήσεις που προήλθαν από τη συνένωση περισσότερων από 40 παρωχημένων πληροφοριακών συστημάτων της MoneyGram σε ένα ενιαίο σύστημα επιχειρησιακής κλίμακας βασισμένο στο E-Business Suite της Oracle ανέρχονται σε εκατομμύρια δολάρια. Τώρα, η εταιρεία μπορεί να διαχειρίζεται περισσότερες συναλλαγές χωρίς να χρειάζεται να προσλάβει επιπλέον προσωπικό. Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις της εταιρείας, το λογισμικό της Oracle «έβγαλε τα λεφτά του» μέσα σε έναν μόλις χρόνο.

Πηγές: www.moneygram.com, ημερ. πρόσβασης 19 Μαρτίου 2013. www.businesswire.com, 6 Φεβρουαρίου 2013. Alan Joch, "On the Money" και "MoneyGram Exploits the Flexibility of Oracle Incentive Compensation", *Profit Magazine*, Φεβρουάριος 2012.