

ČE LAHKO Z IPAD-OM KRMILIM JADRNICO, ALI LAHKO TUDI PROCESSE V PODJETJU?

mag. Andrej Guštin, mag. Stojan Košti
CREA pro d.o.o., Dolenjska 242b, Ljubljana; Temida d.o.o., Dunajska 51, Ljubljana
andrej.gustin@creapro.si; stojan.kosti@temida.si

Povzetek

Konkurenca na današnjih globalnih trgih je izjemna, zato je pomen inovacij za podjetja vedno večji. Za uspešno spopadanje z gospodarsko krizo, pa je ključna kombinacija krepitev procesov inoviranja ob hkratnem izboljšanju poslovnih procesov. Za uspeh torej ni dovolj le da podjetje posluje bolje od drugih, temveč tudi, da posluje na drugačen, bolj inovativen način. Tehnologija hitro napreduje, predvsem v smeri mobilnosti. Sodobne IKT rešitve in tehnologije so dostopne in na dosegu roke bolj, kot kadarkoli prej v zgodovini. Še več. Delujejo v oblaku in njihova ključna gradnika sta spletni skrbniški modul in prilagodljiv uporabniški vmesnik. Krmiljenje jadrnice s pomočjo iPada tako danes ni noben problem. Ob predpostavki, da imamo cilj, so zakonitosti jadranja in procesov so enake. V prispevku bomo pokazali, kako poteka upravljanje poslovnih procesov na podlagi določenih vzorcev in ugotovitev, kako na procese vplivajo sodobne mobilne tehnologije in kako lahko s kančkom inovativnosti oboje povežemo in združimo v praksi.

Abstract

IF IPOD CAN CONTROL THE BOAT, CAN BE BUSINESS PROCESSES CONTROLLED TOO?

Today's global markets are very competitive. Therefore continued innovations are important of for businesses growth. Combination of strengthening innovation processes while improving business processes is a key to overcome the economic crisis. To be efficient, it is not merely enough that the company operates better than other companies, but also to do business on a different, more innovative way. New technology is rapidly growth, especially in the direction of mobility. Where the mobile piece comes in is (when companies) start to think about what mobile will do to change that experience, the opportunity that mobile presents to change that experience and to extend the reach of process. Today, controlling the boat with iPad is something completely normal. Assuming that we have a clear defined goal, the legality of sailing and business processes are the same. In this paper we show how the business processes be managed based on specific patterns. That's what we see that this mobile-process world can bring. It's pushing us further into digital business, and being able to operate in a more digital way, without having these barriers between the real world and a laptop, which is where we are right now.

Ključne besede

iPad, inovativnost, upravljanje poslovnih procesov, računalništvo v oblaku, mobilnost

Key words

iPad, innovation, business process management, cloud computing, mobility

1. UVOD

Temeljno izhodišče, s katerim se ukvarjamo v prispevku je, ali lahko, upoštevajoč sodobne mobilne tehnologije, potegnemo vzporednico med krmiljenjem jadrnice in upravljanjem (krmiljenjem) poslovnih procesov. Jadranje je v svoji osnovi zelo preprosto, podobno kot so v svoji osnovi lahko preprosti procesi. V obeh primerih moramo imeti cilj. In v obeh primerih se proti cilju premikamo na podlagi določenih poznanih vzorcev in sprotnih ugotovitev. Seveda pa tu nastopijo razlike. Barko vozimo po fizikalnih zakonitostih morja in vetra, pri podjetju pa je to težje.

Z paradigmo osebnih računalnikov smo živeli tri desetletja, odkar je IBM predstavil svoj PC in ga, v začetku osemdesetih, potisnil v središče poslovnega sveta [1]. S tega vidika izdelek kot je iPad ne predstavlja zgolj evolucije v svetu računalništva, temveč revolucijo, novo generacijo računalništva in pričetek nove, mobilne dobe. Njen skupni imenovalec, ki ga je načrtal iPad je izredna enostavnost. Lahko bi rekli, da gre za inovacijo na področju upravljanja z računalnikom in aplikacijami. V nasprotju z osebnim računalnikom namreč za uporabo iPad-a ne potrebujemo nikakršnih navodil. Lahko smo si enotni v tezi, da ko imamo v mislih mobilno, to razumemo kot enostavno in hitro. To pomeni, da lahko bodisi nekaj opravimo, sodelujemo, ocenimo ali se vključimo v nek proces takoj, kjerkoli in kadarkoli z zgolj z enostavnim dotikom na zaslon.

V zadnjih letih lahko zaznamo močan porast vseh vrst mobilnih aplikacij. Podjetja in razvijalci pa so pri razvoju precej inovativni in izkoriščajo vse prednosti mobilnih naprav. V nasprotju z običajnimi namiznimi ali prenosnimi računalniki ima večina mobilnih naprav vgrajen tudi GPS modul, kar omogoča inovativen razvoj aplikacij, ki operirajo z lokacijo uporabnika. Z namestitvijo take aplikacije na iPad (slika 1) lahko krmilimo jadrnico na enak način kot z mnogo dražjo namensko navigacijsko napravo. Uporabniki se celo strinjajo, da sta funkcionalnost in uporabniška izkušnja precej boljši v primerjavi z namensko navigacijsko napravo [8]. S tega vidika je naslovno vprašanje precej na mestu. Če imamo na voljo ustrezne vhodne podatke, ali lahko tudi procese v podjetju upravljamo kar preko iPada?



Slika 1: Navionics Marine&Lakes mobilna aplikacija za iPhone in iPad (Vir: Wagner, V.)

2. KAJ IMAJO SKUPNEGA PROCESI IN JADRANJE

Tako pri jadraniu, kot pri upravljanju poslovnih procesov najprej sledimo nekemu predhodno definiranemu cilju in za to imamo pripravljene ustrezne strategije. Zakonitosti upravljanja so v obeh primerih podobne. Poglejmo najprej upravljanje jadrnice. Najpomembnejši vhodni podatek je naša trenutna lokacija (kje se nahajamo na zemljevidu), smer in jakost vetra ter naš želeni cilj. Za učinkovito upravljanje zaradi zanosa barke, potrebujemo podatka o smeri vetra in morskih tokov. Za pot do cilja lahko vključimo celo avtopilota, ki poleg lokacije spremlja še fizikalne zakonitosti morja in vetra in nas večinoma sam uspešno pripelje do cilja. V praksi je seveda potrebno v upravljanje večkrat poseči ročno, ampak filozofija upravljanja barke je v osnovi enostavna in nam je večinoma poznana. Za uspešno tekmovanje na regati, pa je potrebno za učinkovito in optimalno upravljanje neprestano spremljati in upravljati še mnogo več informacij.

2.1 Upravljanje po sistemu BSC

Za razliko od jadrnice, pa podjetje neprestano deluje v takšnih konkurenčnih okoliščinah. Upravljanje procesov v podjetju je tudi zaradi tega mnogo težje. Če primerjamo poslovanje z regatnim jadraniem, optimizacija poslovanja pomeni, da želimo čim hitreje in z čim manj viri priti iz ene točke na drugo. Zato poznamo različne tehnike, kako spremljati poslovanje podjetja v vseh pogledih, ne le z vidika financ. Eden od takih je sistem uravnoteženih kazalnikov ali z angleško kratico BSC (slika 2), ki nam pomaga ujeti vse smeri vetra v podjetništvu. Podobno kot ekipa na jadrnici, ki ima svojo zmagovalno strategijo, tudi v podjetju z vpeljavo sistema strateškega planiranja in upravljanja zagotavljamo okvir, ki ne omogoča le meritev uspešnosti poslovanj na dnevni ravni, temveč nam pomaga ugotoviti kaj je treba meriti in katere ukrepe izvajati v primeru odstopanj [3], [6]. V sistemu uravnoteženih kazalnikov proučujemo organizacijo ter razvijamo meritve, zbiramo podatke in jih analiziramo glede na vsako od sledečih vidikov: finančni vidik, vidik kupcev, vidik poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti.



Slika 2: Sistem uravnoteženih kazalnikov

V nadaljevanju bomo prezrcalili značilnosti upravljanja upravljanje jadrnice na upravljanje podjetja preko BSC. Naša posadka na jadraniu lahko predstavlja naše kupci oziroma uporabnike naših storitev. Zadovoljstvo posadke lahko prezrcalimo v zadovoljstvo naših strank. Seveda je merilo s katerim bi merili zadovoljstvo posadke pri jadraniu precej nejasno. V podjetju je potrebno točke sistema merjenja ustrezno opredeliti. Sedaj je treba razširiti naše jadralske ključne kazalnike uspeha (KPI-je) pri čemer nam kot dobra začetna točka služi sistem uravnoveženih kazalnikov:

- Finance. Pri jadraniu lahko upoštevamo stroške nabave, amortizacije in vzdrževanja. Nujno pa se je pri tem seveda osredotočiti na našega kupca, stranko, posadko. Ker bi bilo nekorektno vse te stroške prevaliti na našega kupca bomo za primerjavo obravnavali raje operativne stroške. Na primer stroške povprečne dnevne porabe in niso neposredno povezani z prej omenjenimi stroški.
- Vidik kupca. Omenili smo, da to z jadralskega vidika pomeni zadovoljstvo naše posadke. Eno od meril za merjenje zadovoljstva strank je lahko število pritožb. Na jadraniu bi na primer lahko merili število besednih zvez kot je "slabo mi je".
- Procesi. V podjetju, ker ločimo upravljalvske, temeljne in podporne procese, kjer z različnimi, zlasti časovnimi metrikami merimo njihovo učinkovitost izvajanja. Na jadraniu ni nič drugače. Proces krmarjenja, dviganja in spuščanja jader, sidranje, privezovanje in podobno. Tudi tu lahko uvedemo procesno merilo. Ob postanku v pristanišču je to čas do odhoda in cilj ura, na primer ob 10:00.
- Učenje in rast. V podjetju so zaposleni glavni vir znanja in inovacij. Zato je pomembno da se neprestano izobražujejo. Pomembna sta mentorstvo in komunikacija med zaposlenimi, kot tudi vedno nova znanja za uporabo tehnoloških orodij. Brez dvoma, na jadraniu je popolnoma enako. Učimo se iz različnih situacij, ki so tako na morju, kot v poslovanju izredno nepredvidljive. Vedno nabiramo nova znanja in izkušnje.

2.2 Kako ujeti pravo smer?

Pogled na organizacijo skozi uravnovežen sistem kazalnikov omogoča vodstvu podjetja, da na podlagi hitrega pogleda oceni, ali podjetje posluje uspešno in v skladu s strategijo. Ker nas sistem planirana vodi v smer, da za vsakega od kazalnikov vnaprej določimo zelene vrednosti ter časovni interval spremljanja, moramo s tem določiti dejansko smer razvoja organizacije [4], [6]. Ker nas konkurenčno okolje nenehno izziva s spremembami, je prav tako koristno in priporočljivo, da za vsakega od kazalnikov tudi vnaprej pripravimo korektivne ukrepe, ki jih bomo izvajali če vrednosti kazalnikov ne bodo v skladu s planom.

2.3 Mobilno upravljanje

Za določanje prave smeri in izvajanje ustreznih korektivnih ukrepov je priporočljiv čim bolj celovit pregled na vrednostmi kazalnikov. Pregled takšnih vrednosti mora biti za najvišje vodstvo strnjen na največ eno A4 stran, kar pomeni, da so sodobne mobilne naprave idealne za pregled in dnevno (seveda lahko tudi tedensko) spremljavo. Poslovna potreba po vpogledu v poslovni proces, dogodek ali aktivnost v realnem času postaja namreč ena ključnih poslovnih prednosti. Podjetjem omogoča prepotrebno agilnost in priložnost za takojšnje in odločno ukrepanje. Tudi sicer mobilno upravljanje danes ne zahteva več nekih posebnih tehničnih prilagajanj. Mobilni uporabniški vmesniki postajajo pravilo pri tako rekoč vseh pomembnih aplikacijah in informacijskih sistemih v podjetju. Praktično vsi veliki svetovni igralci nudijo brezplačen prenos mobilne različice aplikacije za tablične računalnike in

mobilne telefone ob predpostavki, da imajo v podjetju nameščen njihov zaledni informacijski sistem.

3. TEHNIKE UPRAVLJANJA

Če želimo z mobilnim upravljanjem dejansko voditi podjetje, moramo za to vzpostaviti določene tehnike. Glede na podobnosti, ki jih z upravljanjem jadrnice prikazujemo skozi ta članek, je tudi pri upravljanju podjetje najenostavnejša tehnika scenarijsko upravljanje.

To pomeni, da za vsakega od postavljenih kazalnikov postavimo želeno ciljno vrednost, ki je usklajena z vsemi deležniki in ki predstavlja optimalno smer razvoja podjetja (predvsem da uskladi interese lastnikov, vodstva, strank in zaposlenih). Nato iz ciljne vrednosti in želene poti izpeljemo različne možne scenarije, ki pomenijo ciljni odklon vrednosti kazalnika navzgor in navzdol. Na ta način poskušamo opisati lastnosti vsakega od scenarijev. Pri tem velja, da daljše kot je časovno okno in večja kot je negotovost, manjša je verjetnost pravilnosti napovedi.

3.1 Načrtovanje scenarijev

Ko naredimo to se postavimo v vlogo krmarja in se vprašamo, kaj bi v resnici v takšnem primeru naredili, da bi smer plovbe popravili in usmerili v prvotno ciljno točko. Če se pri jadrnanju večkrat postavimo v to vlogo (kaj če veter spremeni smer, kaj če veter oslabi...), pa je tak postopek pri upravljanju podjetja precej redek in neznan.

Na posamezne scenarije vplivajo različni dejavniki, ki so predvsem politični, ekonomsko/konkurenčni, tehnološki, socialni in ekološki. Tako raziskujemo možna prihodnja okolja, ki se bodo z določeno mero gotovosti oziroma negotovosti zgodili ali pa tudi ne.

V nadaljevanju si na kratko pogledimo, kaj za podjetje pomeni vsak od naštetih dejavnikov in kako vpliva na potencialne scenarije:

- Politični: na kratko opišemo, kako preko državnega lastništva in vodstva podjetij to vpliva na poslovanje, na javne razpise in podobno.
- Ekonomsko/konkurenčni: primer propada gradbenih podjetij. Razmere so se v trenutku spremenile. Podoben primer spremenjenih razmer je predstavljala tudi deregulacija trga telekomunikacij in energetike.
- Socialni: nove dimenzije, ki jih prinaša socialno pravično gospodarjenje, združni ali kooperativni način dela ipd.
- Tehnološki: kako vedno večja poslovna uporaba poslovna uporaba socialnih omrežij vpliva na poslovni svet, na primer, kontakti, ocene strank, napovedi dogajanj...
- Ekološki: kako so se določenim uredbam hitro prilagodila podjetja, samo spomnimo se »zeleni IT, greening the processes,...«

3.2 Analiziranje in strateško ukrepanje

Upoštevanje scenarijske analize mora biti v domeni ene ključnih funkcij v podjetju, to je strateški razvoj. Njena naloga je, da opravi potrebne scenarijske analize ter predvidene ukrepe zanje. Prav tako kot pri jadrnanju, kjer imamo vnaprejšnjo pripravo strategije in izbiro optimalnih aktivnosti za vsakega od scenarijev, mora strateški razvoj v podjetju pripraviti plan ukrepov tako da dobre scenarije kot tudi za slabe. Kajti z vidika vseh štirih segmentov v BSC je za podjetje lahko pogubno oboje.

Kot primer lahko navedemo nenaden porast povpraševanja za 200%, zaradi česar normalnih pogojev poslovanja ne moremo več obdelati naročil vseh v zagotovljenih časovnih in kakovostnih okvirih. To je podobno kot če veter okrepi moč in moramo narediti skrajšavo jader, da barke nam ne prevrne. Seveda je za podjetje to lahko pogubno, saj zaradi neodzivnosti ali neizpolnitve dogovorov razočaramo določen krog strank, kot je pogubno lahko tudi to, da se pojavi konkurenca z polovico nižjo ceno za enak produkt in ga aktivno trži pri naših strankah. V kolikor smo pravilno analizirali okolje in pripravili ustrezne scenarije, potem bomo ob najmanjših znakih pravočasno zaznali, da prihaja do uresničevanja enega od predvidenih scenarijev in nemudoma aktivirali nabor nalog in korektivnih ukrepov. Tako bomo z pravočasno odpravili posledice in zopet naravnali smer razvoja našega podjetja.

4. KAKO JE V PRAKSI

Sodobne mobilne spletne tehnične rešitve seveda omogočajo, da lahko spremljamo vse kazalnike preko kakršnih koli mobilnih naprav. iPad oziroma drugi podobni tablični računalniki so za učinkovito delo in spremljavo več kot odlično orodje (slika 3). V nasprotju s sicer bolj zmogljivimi prenosnimi računalniki, ki nam običajno služijo za delo v pisarni, je prednost tabličnih računalnikov zlasti v višji stopnji mobilnosti, saj so nam za uporabo na voljo praktično takoj, nekatera opravila pa je možno opraviti zgolj z nekaj dotiki na ekran.



Slika 3: BSC na iPad-ih

Drži pa tudi, da nam sama tehnologija še ne pomaga zmagati na regati. Povsem enako je v podjetju. Prepogosto se namreč dogaja, da vodstvo podjetja prehitro poseže po posameznih tehnoloških rešitvah, ne naredi pa ustrezne procesne priprave za upravljanje podjetja [2], [7]. Posledično ne ve točno, kaj v podjetju je ključno za doseganje vrednosti za stranko, kako so procesi med seboj povezani in kateri kazalniki so ključni za spremljavo. Ne glede na posamezno industrijsko panogo so kazalniki za posamezen sklop v BSC lahko zelo podobni (prihodki od prodaje, število novih produktov, število reklamacij glede na vse opravljene posle, delež pravočasno opravljenih naročil, število novih strank / število strank ki so nas zapustile,...).

Procesni pogled nam pomaga razumeti, kaj se za temi kazalniki skriva in kaj so vzročno-posledične povezave, ki vdihujejo dinamiko tem kazalnikom [4]. Razumljivo je torej, da s samim orodjem in vnaprej definiranimi kazalniki ne moremo voditi podjetja (ali barke), ne da bi razumeli zakaj so določene povezave med njimi takšne kot so in kako poteka kreiranje dodane vrednosti za stranko v naših poslovnih procesih.

Slovenska podjetja so v praksi na tem področju še precej za zahodnimi državami. Pozitivno je, da se vsaj nekatera osredotočajo na spremljavo določenih (pretežno finančnih) kazalnikov, vse premalo pa se osredotočajo na kazalnike povezane s stranko in poslovnimi procesi. Negativna spirala, ki je sedaj posledica makroekonomskih kazalnikov jih na nek način sili, da je edino možno prilagajanje nižanje stroškov, medtem ko za dvig prihodkov nimajo več sredstev in prostih virov. V času dobre gospodarske rasti pa za vse te prijeme in tehnike ni bilo posluha, saj je bila v ospredju finančna krepitev lastnikov in vodstva, le izredno tudi razvoja in inoviranja. Če potegnemo vzporednico z jadranjem, je to enako kot bi na barki, ko je veter prenehal praktično pihati, namesto večjih jader (ki pa jih žal nismo kupili), odmetavali z barke vse kar še lahko, da zmanjšamo težo in s tem povečamo hitrost. Saj nekako gre, dokler nista na vrsti še jambor in zadnje jadro. No, žal se v gospodarstvu vse prevečkrat dogaja podobno.

5. ZAKLJUČNE MISLI

Za uspeh ni dovolj samo, da je podjetje boljše od drugih, nujno je tudi, da posluje na drugačen, bolj inovativen način [7]. Ključ do dobrih poslovnih rezultatov je v nenehnem prilaganju naših rešitev. Le kreativne rešitve omogočajo podjetjem dolgoročno poglobljen odnos s strankami, ki prepoznajo dolgoročno dodano vrednost rešitev. To zagotavlja podjetjem trajno konkurenčno prednost. Glede na trenutne gospodarske okoliščine verjamemo, da se podjetja tega zavedajo in da kreativnost in inovativnost nista le v domeni posebnega poslovnega oddelka, temveč skrb vseh zaposlenih, kot tudi strank. Te so lahko preko sodobnih mobilnih rešitev pravzaprav nenehno vključene v proces. Uporabniki lahko izražajo svoje ideje in poglede na prihajajočo storitev oziroma produkt preko ustvarjenega sistema nagrajevanja idej in predlogov, s čemer spodbudimo ponavadi pretežno pasivne uporabnike, da ideje sploh identificirajo, oziroma, da se začnejo z določenim problemom sploh ukvarjati. Nadalje lahko glasujejo in izbirajo med ponujenimi možnostmi, »lajkajo«, »tapkajo«, ali se na kakšen drug način vključujejo v proces soustvarjanja idej s tablico v roki, kar iz domačega naslonjača

Mobilni uporabniški vmesniki postajajo pravilo pri tako rekoč vseh pomembnih aplikacijah in informacijskih sistemih v podjetju, hkrati pa se poslovno obzorje se hitro in neprestano spreminja. Ključen motor agilnosti podjetja predstavlja sposobnost organizacije, da uporabi koncept upravljanja poslovnih procesov za preoblikovanje vpogleda v njeno delovanje in temeljno poslanstvo. Poslovna potreba po vpogledu v poslovni proces, dogodek ali aktivnost v realnem času postaja ena ključnih potreb [5]. Podjetjem omogoča prepotrebno agilnost ter takojšnje in odločno ukrepanje. S tega vidika je analogija z upravljanjem jadrnice povsem na mestu. Analitično spremljanje poslovanja in poročanje v realnem času pomenita neprestano izboljševanje procesa operativnega odločanja in prožnejše upravljanje podjetja.

VIRI IN LITERATURA

- [1] ARTHUR Charles, FOX Killian: How the iPad revolution has transformed working lives, The Observer, London, marec 2011, <http://www.guardian.co.uk/technology/2011/mar/27>.
- [2] BUYTENDIJK Frank: Performance Leadership, Mc Graw Hill, 2009, str. 206 – 207.
- [3] FENN Jackie, RASKINO Mark: Mastering the Hype cycle – how to choose the right innovation at the right time, Harward Business Press, 2008, str. 65 – 88.
- [4] GUŠTIN, Andrej: Upravljanje poslovnih procesov kot odgovor na sedanjo krizo, Slovensko združenje za kakovost in odločnost, 19. letna konferenca, Portorož, 2010, str. 113 – 116.
- [5] KOŠTI Stojan: Spletna prisotnost je strateška naložba, Monitor Pro, poletje 2012, str. 24 – 25.
- [6] SPANY Andrew: More for Less: The Power of Process Management, Meghan-Kiffer Press, 2008, str. 51 – 76.
- [7] ŠTEMPIHAR Aleš, BRAČUN Franc: Poslovni pristopi prihodnosti, Kranj, Askit, 2010, str. 18 - 23.
- [8] WAGNER Vivian: Mobile Devices Help Chart the Future of Marine Navigation, TechNewsWorld, februar 2013, <http://www.technewsworld.com/story/Mobile-Devices-Help-Chart-the-Future-of-Marine-Navigation-77314.html>.