

Priložnost za napredek v poslovanju



Mag. Stojan Košti je izkušen poslovni in sistemski analitik. Dela na področjih poslovne analitike ter načrtovanja in prenove poslovnih procesov in sistemov. Kot IT-menedžer je zaposlen v podjetju Temida, kjer sodeluje tudi v mednarodnih razvojnih projektih, podprtih s programi EU.

mag. Stojan Košti, član IIBA Chapter Slovenia, stojan.kosti@gmail.com

Poslovna analitika skozi identifikacijo poslovnih potreb in specifikacijo zahtev ter potrebnih sprememb obstoječih poslovnih modelov pomaga razpoznati prave priložnosti in uvesti potrebne spremembe v organizacijo in poslovne procese.

Doseganje strateških ciljev podjetja, iskanje novih poslovnih priložnosti, učinkovito izkoriščanje virov, zniževanje skupnih stroškov in boljša podpora strankam namreč zahtevajo od podjetja odlično sodelovanje med menedžmentom na eni in operativnim vodenjem na drugi strani. Stalna usmerjenost v dvig uspešnosti in učinkovitosti, ki se neposredno navezuje tudi na učinkovito upravljanje poslovnih procesov, je tako rekoč nujna za podjetja, ki trenutno

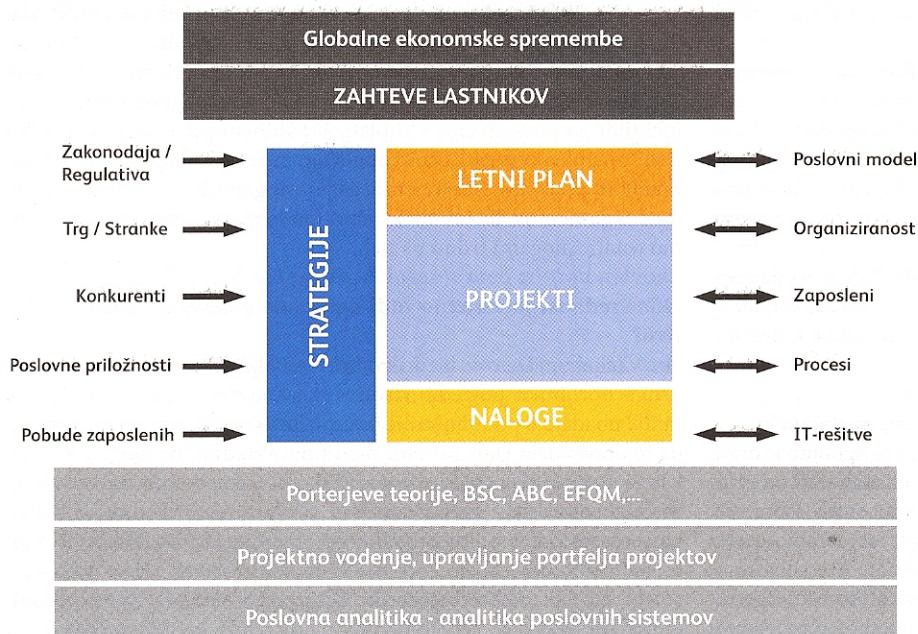
krizo prek novih projektov zaznavajo tudi kot poslovno priložnost. Eden izmed ključnih ciljev poslovne analitike v takih primerih je, da opravi ustrezne analitične raziskave ter vzpostavi ustrezno komunikacijo in sinergijo v podjetju ter tako zagotovi enotno razumevanje novih zahtev med najvišjim vodstvom, projektnimi skupinami, oddelki in menedžmentom. Kot enakovreden dejavnik v poslovne rešitve vključuje tudi IT.

Koga potrebujemo?

Nekoga, ki bo pomagal za posamezno poslovno potrebo definirati optimalno poslovno rešitev v skladu s sprejeto poslovno strategijo in v okviru razpoložljivosti virov organizacije ter nato nenehno tudi skrbel za uvedbo te poslovne rešitve in s tem za poslovno uspešnost podjetja. Pri tem ne gre toliko za delovno mesto kot za funkcijo, ki jo nekdo opravlja. Da zadosti osnovi za poznejšo identifikacijo poslovnih potreb, mora dober poslovni analitik pridobiti, analizirati, združevati in oblikovati informacije v novo celoto ter definirati in preveriti različne možne poslovne rešitve, ki morajo biti skladne s strategijo, cilji in zadanimi nalogami. V praksi se na primer pri pripravi projektov vse prevečkrat preskoči strateško analitičen del priprave, kot je usklajenost s strategijo, strateška prioriteta, postavitve merljivih ciljev, izdelava poslovnega načrta in študije izvedljivosti. Poleg tega poslovni analitik skrbi, da so želje in zahteve vsakega zainteresiranega posameznika ali skupine v skladu z dejanskimi poslovnimi potrebami celotne organizacije. Poslovni analitik je torej odgovoren za razvoj in upravljanje zahtev v skladu s poslovnimi potrebami in išče poslovno rešitve, ki je sestavljena iz skladnosti poslovnega modela, organiziranosti, procesov, kadrov in IT-sistemov.

Za izhodišče je treba vzeti posel, torej stranko, kupca in večjo dodano vrednost zanj in za podjetje. Vse prevečkrat se organizacije ukvarjajo same s seboj, ne razumejo pa vedno in povsem dejanskih potreb svojih kupcev. Naloga analitika je, da izvabi, analizira, ovrednoti potrebe in zahteve, ki se nanašajo na težave in priložnosti poslovanja zunanjih in tudi notranjih kupcev. Predlaga izboljšanje procesov, nova znanja ali vpeljuje druge spremembe v organizaciji, vključujoč učinkovitejše IT-rešitve. Tak pristop zahteva nevtralen pogled in željo po resničnem sodelovanju, komunikaciji in povezovanju med menedžmentom, informatiko, projektnim vodenjem in drugimi organizacijskimi enotami organizacije (glej sliko levo), česar v praksi pogosto ni. Zato se v praksi srečujemo z velikim odstotkom projektov, ki presegajo predvidene stroške, čas in niso v skladu s pričakovanji vseh udeležencev, saj pogosto ne prinašajo poslovnih koristi, ki jih ti pričakujejo.

VLOGA POSLOVNE ANALITIKE V ORGANIZACIJI



VLOGA POSLOVNE ANALITIKE



Vloga poslovnega analitika

Iz naštetega hitro ugotovimo, da morajo imeti dobri poslovni analitiki izredno širok nabor znanj in veliko praktičnih izkušenj. Aktivnost v zvezi z analizo, modeliranjem, optimizacijo, prenavo in upravljanjem poslovnih procesov so bile dostikrat in so večinoma še vedno prepuščene informatikom. Končne rešitve zato večinoma ne odsevajo dejanskih poslovnih potreb in ne prinašajo pomembne dodane vrednosti, saj niso usmerjene v stranko, kupca oziroma poslovnega partnerja, temveč zgolj olajšajo posamezne delovne aktivnosti v podjetju in dolgoročno ne zagotavljajo večjih poslovnih učinkov. Do takih ugotovitev ponavadi pridemo šele po nekem časovnem obdobju po končanju projekta ali po vpeljavi poslovne rešitve. Stroški uskladitve rešitve s poslovno arhitekturo so takrat veliko višji, kot če bi zagotavljali ravnovesje med projektno in poslovno uspešnostjo že od začetka.

Toda zakaj nismo opravili ustreznih analiz in postopkov že prej? Prvič, ker niti ne vemo, kako, s kakšnimi prijemi in metodologijami. In drugič, ker menedžment ponavadi predpostavlja, da je razvojna ekipa ali projektna skupina opravila vsa potrebna »razmišljanja«. Takemu razmišljanju pravimo »saj vsak ve, kaj je treba«. To pa je vrzel, ki pomeni kritično točko pri doseganju celovite poslovne uspešnosti in agilnosti. Zadnje, poleg premoščanja razlik med različnimi interesi, ki naj bi jih projekt zadovoljil, je osrednja vloga poslovnega analitika na ravni posameznih projektov. Za zagotavljanje takih učinkov mora poslovni analitik poleg poslovnih in informacijskih znanj obvladovati še veliko mehkih veščin, kot so sposobnost kreativnega razmišljanja, razumevanja, komuniciranja, ukrepanja, upravljanja sprememb in ne nazadnje poguma. Za upravo je izrednega pomena, da občuti utrip podjetja tako, da obdrži stik s čim več zaposlenimi na operativni ravni. Večje je podjetje, težje in manj praktično je porabljanje časa za tovrstne aktivnosti.

Poslovni analitiki kot vezni člen

Poslovni analitiki nastopajo kot vezni člen, ki prenaša utrip organizacije k upravi, kar omogoča hitre odzive na spremembe. Pomanjkanje takega »mostu« je nazorno razkril aktualni primer Toyote. Kot poslovni analitik lahko povem, da velikokrat slišimo ali zaznamo poslovne priložnosti, še preden tisti, ki o tem odločajo, vedo, da sploh obstajajo. Analitik mora znati informacije sistematično organizirati in oceniti ter jih prek ustreznih vzvodov posredovati odgovornim ter skrbeti, da se v okviru strategije uspešno prenesejo v prakso. Rezultat dela poslovnih analitikov se tako kaže v uspešno uresničenih poslovnih priložnostih in tudi v učinkovitejšem prenosu strategij v prakso, utemeljitvah donosnosti investicij v rešitve, vzpostavljanju sistema metrik in kazalnikov, učinkovitejšem razvoju IT-rešitev in zmanjšanju poslovnih in operativnih tveganj.

Kakšni so trendi?

Uspešna podjetja vedno več pozornosti namenijo razbijanju silosov in agilnemu razvoju ter upravljanju poslovnih procesov (BPM). Pri tem se naslanjajo na preizkušene metodologije, kot so EFQM, MBWA, Six Sigma, in klasične menedžerske prijeme. Poleg nenehnega zagotavljanja

kakovosti (TQM) in učinkovitosti procesov je eden izmed glavnih ciljev teh metod hitro prilaganje okolju, torej trgu in strankam. Da nov ali izboljšan izdelek oziroma storitev plasiramo na trg že v nekaj dneh ali tednih, ne pa kot danes, ko to traja nekaj mesecev, lahko celo let.

Če podjetja želijo doseči ta cilj, morajo dosti bolje upravljati spremembe in več pozornosti nameniti poslovni analitiki, ki vključuje omejen pristope. Če jih v podjetju že uporabljajo, jih medsebojno kombinira in nadgrajuje. Podjetja morajo razumeti, kje in kaj je za povečanje dodane vrednosti treba spremeniti že danes in kako v prihodnjih mesecih in letih razvijati nove zmogljivosti, ki bodo prinašale nove poslovne priložnosti. Trend delovanja organizacij je v razumevanju, kaj je celovita poslovna rešitev. Kako do nje priti prek analitičnega dela in ne z argumentom moči? Treba je spodbuditi inovativnost in pristope zunaj ustaljenih vzorcev razmišljanja ter težave proučiti globinsko, z vseh zornih kotov in obravnavati različne rešitve zanje. To je naloga poslovne analitike, ki izbere optimalno rešitev v zmagoviti kombinaciji za vse vanje vpletene udeležence. Izziv sodobnega agilnega podjetja namreč je, da svoj poslovni model hitro prilagaja spremenjenim razmeram na trgu, poslovne analitike pa pri tem uporabi, da to lahko naredi hitreje od svojih konkurentov.

Poslovna analitika za menedžerje

Po raziskavi Harvard Business School le od 10 do 15 odstotkov organizacij tudi v praksi uresniči svojo zapisano strategijo. Raziskava tudi potrjuje dejstvo, da se podjetja preveč ukvarjajo le z dnevnimi operativnimi nalogami, ki so povrhu vsega še neuskaljena s strategijo.

Za podjetja in zlasti menedžerje, ki želijo svoje znanje razširiti na področje poslovne analitike, so pravi vir priporočila BABOK®, obstaja pa tudi že nekaj drugih knjig s tega področja. Aprila bo slovensko združenje izdalo tudi knjižico z naslovom Poslovna analitika za managerje. V poštevek pridejo še izobraževanja iz klasičnih menedžerskih znanj. Usposabljanja izvaja tudi podružnica IIBA Chapter Slovenija.

POSLOVNA ANALITIKA (BUSINESS ANALYSIS) →

Poslovna analitika je poslovna disciplina, ki se osredotoča na odkrivanje potreb organizacije in njenih kupcev. Združuje poslovanje z upravljanjem procesov, kadrovske službe in informatiko ter pri tem skrbi za zagotovitev in pripravo potrebnih virov. Poleg tega poskrbi za dodaten razvoj ter povezuje in sinhronizira vse dele poslovanja proti skupnim ciljem trajnostnega razvoja, konkurenčnosti in dobičkonosnosti podjetij.

Gre za nabor znanj, pristopov, metodologij, tehnik in aktivnosti, ki so potrebne za identifikacijo poslovnih potreb, reševanje poslovnih težav, odpravljanje in omejevanje poslovnih tveganj in omogočanje hitre uresničitve poslovnih priložnosti. Organizacijam pomaga pri optimalnem izvajanju njihovih poslovnih funkcij, procesov in aktivnosti z namenom razumevanja kupcev, zniževanja stroškov in učinkovitejše uporabe vseh svojih virov.