

Az informatikának üzleti értéket kell teremtenie

Az üzleti folyamatok átalakítása, javítása során nem mindegy, hogy milyen IT-fejlesztések indulnak a vállalatnál. A fejlesztéseket nem elég a várható hatékonyságnövekedéssel indokolni; csak az a beruházás indokolt, amely által egyértelműen kimutatható generált üzleti eredmény – és nem csupán papíron. [Írta: Mozsik Tibor]

Ha egy vállalat alapvetően jól működik, akkor a meglévő struktúra megreformálása nincs napirenden, csupán az üzleti folyamatok kezelésére, kisebb változtatásaira van szükség. Számos olyan esetben, amikor valamilyen okból – például egy elavult működő nagyvállalat felvásárlásánál a gyors piaci vagy jogszabályi változások következtében – fundamentális átalakítások kellenek. Ekkor nem marad más, mint hogy az ember „fogja a kisbaltát”, és az alapoktól kezdve újból felépíti az érintett üzleti folyamatokat. Utóbbiak átalakítása (business process reengineering – BPR) tehát jellemzően drasztikus lépésekkel jár – mondja *Végh István*, a Stratis tanácsadója, BPR-BPM kompetenciaközpont-vezető.

ÜZLETI ESETTANULMÁNY – A VÁLTOZTATÁSOK ALAPJA

Az üzleti folyamatok átalakítása nagyon gyakran együtt jár a kisebb-nagyobb informatikai beruházásokkal. Bár elméletben az IT elsődleges feladata az üzleti eredményesség támogatása, sokszor elsikkad az az egyébként közhelyesnek számító tétel, hogy az IT-nek üzleti értéket kell előállítania, és minden egyes IT-fejlesztést üzleti esettanulmánnyal (business case) kell alátámasztani. Gyakori hiba, hogy ezek kidolgozása helyett a

cél lehet viszont a költségmegtakarítás vagy a tranzakciószám növelése, de ez csak akkor valós, ha végül a fejlesztés eredményeképpen ténylegesen több pénz marad a zsebünkben – ha nagyobb lesz a bevétel vagy kevesebb ügyintézőre lesz szükség – érvelt *Végh István*.

Amikor az üzleti folyamatok teljesítményének javításáról van szó, leggyakrabban valamilyen IT-megoldás lehet a siker záloga. **Az IT információkat, mérőszámokat képes szállítani az üzleti oldalnak, amelyek alapján a meglévő üzleti folyamatok teljesítménye folyamatosan nyomon követhető és javítható.** Számos olyan informatikai megoldás létezik, amely lehetővé teszi maguknak az üzleti folyamatoknak a támogatását; mondjuk egy workflow rendszerrel, előminősítő vagy árazó rendszerrel. Az előbbieken kívül számos olyan eszközt használhatnak a cégek, amelyek lehetővé teszik a mindennapi üzleti működés változtatását – legyen szó közös workspace-ről, fájlmegosztásról vagy céges blogról. Végül az IT olyan eszközt is adhat az üzlet kezébe, amely az egész üzletvitelt módosíthatja. Ilyen lehet egy pénzügyi intézet számára kifejlesztett internetbank, amely révén jelentősen megváltozhatnak az értékesítési csatornák és így az üzleti modell is. Mindazonáltal módszerekről a beruházásokról az elvárt haszon függvényében kell meghozni a döntést.

NEM A FELHASZNÁLÓI ÉLMÉNY JAVÍTÁSA A LEGFONTOSABB

Végh István hozzátette: kellő előkészítés és üzleti elemzés híján az IT-beruházások több okból is félrecsúszhatnak. Az egyik jellemző ok, hogy rossz a specifikáció, vagy a fejlesztés nem a megfelelő módszerekkel történik, de az is előfordulhat, hogy az IT által létrehozott „termék” jól működik, de az üzleti folyamatok mégsem változnak meg. Ennek oka leginkább abban keresendő, hogy az üzleti

területen dolgozó munkatársak nem használják ki a folyamatokat támogató funkciókat, mert a működés logikája „IT-s” logika, nem az, amit ők logikusnak tartanak. Így az



Végh István

tanácsadó
Stratis

alkalmazás közutálatnak örvend, és gyakorlatilag elhal; nem hozza el a remélt változást. A gyakorlatban sokszor előfordul az is, hogy olyan IT-beruházásokat hajtanak végre, amelyeknek valójában nincs üzleti értékük, **a fejlesztés eredményeként legfeljebb a felhasználói élmény lesz jobb, ami nagyon fontos, de nem lehet üzleti cél** – magyarázta a Stratis tanácsadója.

Az üzleti oldal és az IT között a leggyakoribb feszültségforrás, amikor előbbi az informatikára eszközként tekint a minél nagyobb profit és a mind gazdaságosabb működés eléréséhez. Az IT-szervezet ugyanakkor néha kissé öncélúan szemléli a fejlesztéseket, és nem tartja szem előtt azok üzleti hasznát. Nem véletlen, hogy egyre több iparágban merül fel igényként: az informatikai vezetők tanulják meg az üzlet nyelvét is, hiszen csak így

tudják egymáshoz közelíteni az üzleti és az informatikai igényeket. Az informatikai és az üzleti mutatószámoknak korrelálniuk kell egymással, az üzleti vezetőket ugyanis nem az érdekli, hogy mekkora egy rendszer rendelkezésre állása vagy a hálózat adatátviteli kapacitása, hanem az, hogy egy feladatot a munkatársak időre elvégeztek-e, vagy hogy adott idő alatt hány tranzakció jutalékától estek el rendszerleállás miatt.

Az IT-vezetők feladata ebben az új helyzetben is megtalálni a szervezet helyét a vállalaton belül. Fogadtassák el a vállalat üzleti egységeivel, hogy az informatika nem csak viszi a pénzt, hanem a fejlesztések eredményeként az üzleti folyamatok javítását is támogatni tudja. Az üzlettel való együttműködés során az IT-vezetőnek szem előtt kell tartania, hogy az IT-szervezettől elvárják a változó üzleti folyamatok minél hatékonyabb támogatását. – Az IT-nek kell az üzlet – akár még meg sem fogalmazott – igényeire megoldási javaslatokat tenni, adott esetben új technológiák, megoldások behozatalával. **Az informatikai szervezet szemléletváltozását például az ösztönzőrendszer átalakításával, az üzleti mutatószámokhoz való kötésével lehet meggyorsítani** – tanácsolta *Végh István*.

Az IT-nek üzleti értéket kell előállítania,

ezért minden egyes IT-fejlesztést üzleti esettanulmánnyal kell alátámasztani...

fejlesztést valamilyen „hatékonyságjavítással” próbálják indokolni. Például **egy informatikai fejlesztés eredményeként az ügyintézők munkája tranzakciónként 2 perccel rövidebbül** –, amitől a menedzsment nagyon boldog. Ez azonban hamis képet ad, mivel a hatékonyság javítása önmagában nem lehet üzleti cél. – Üzleti

Üzleti célok alapján

Az üzleti folyamatok átszervezésénél nem elég általános üzleti célokat meghatározni, konkrét mérőszámokat is le kell fektetni; csakis a mutatók teljesülésének tükrében mondható ki, hogy egy adott üzleti folyamat átalakítása sikeresnek tekinthető-e. Amennyiben megvan a cél-függvény, ezt követheti a cél elérése érdekében átalakítandó folyamat meghatározása. A modellben a vállalati szintű mérőszámok előbb az üzleti folyamatokra értendők, majd lebontva az egyes tevékenységek szintjén kell mindegyikhez hozzárendelni a megfe-

lő mérőszámokat; utóbbiaknál leggyakrabban a működési hatékonyságot, a hibák mennyiségét és az átfutási idő hosszát szokták vizsgálni. Ezt követően lehet megnézni, hogy a célok elérése érdekében szükséges van-e valamilyen támogató rendszerre, vagy pedig egyszerűbb eszközökkel, így például a munkacsoport átszervezésével is elérhető-e az adott cél. Ha az egyes tevékenységek szintjén meglépik a szükséges változtatásokat, akkor ideális esetben a teljes üzleti folyamat megváltoztatásával kitzított cél is teljesíthető.