

eBCM Business Assets: ÄRIPROTSSESSIDE MUDELID JA JUHTIMINE

LEARNING OBJECT #10

E-äri lahenduste rakendamine

Sisukord

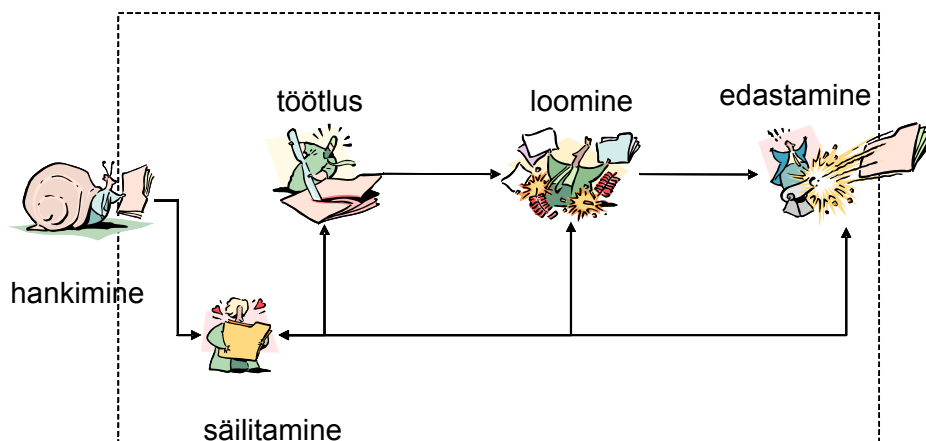
- Lubadused ja lõpp
- Tea, mis Sul on ja mida Sa tahad
- E-äri lähenemine
- E-äri lahenduste rakendamine

Lubadused ja lõpp

eBCM mudeli järgi on kolm peamist välist tegurit, mis mõjutavad e-äri arendust ning loovad nii ohte kui võimalusi: tehnoloogia ja äriinnovatsiooni uuenedmine, turu ja konkurentsi areng ning muutused poliitikas ja ühiskonnas. Sisemised faktorid peegeldavad peamiselt väliseid, omanikud ja juhtkond reageerivad võimalustele ja ohtudele äriprotsesside ümberkorraldamisega, organisatsioonimuutustega, ettevõtte infrastruktuuri arendamisega ja inimkapitali tugevdamisega. Kaasaegne ettevõtte peab pidevalt tugevnevas konkrentsis edu saavutamiseks ressursikasutust optimeerima ning tõhusalt toimima lähtuvalt kliendi huvist toodete ja teenuste vastu. IKT kasutamine võib äri eesmärkide saavutamisel toetada, kuid vale rakendamise korral võib see saada hoopis pudelikaelaks, mis hullemal juhul viib äri hoopis alla.

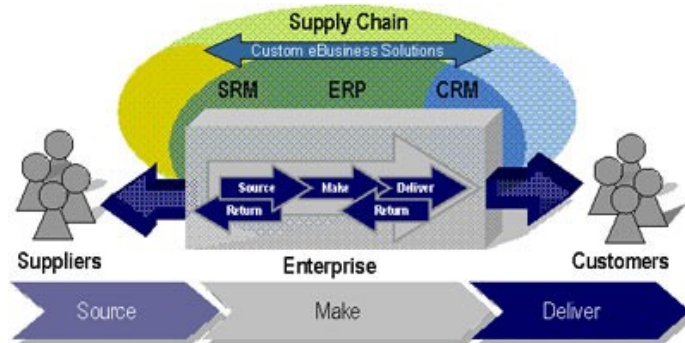
Tea, mis Sul on ja mida Sa tahad

Äriprotsessid on toodete või teenuste kliendile toimetamise kavand. Need protsessid on enamuse ettevõtetes aja jooksul kujunenud ning need põhinevad kogunenud teadmistel ja kogemustel, olles seeläbi muutunud immateriaalseks varaks. Need kogemustel põhinevad meetodid võivad suures osas tänu IKT-le aeguda ja muutuda ebapiisavaks. Enamus firmad, eriti väiksed ja keskmised ettevõtted (VKE-d) ei lähene sellele probleemile süstematiseeritult. Neil pole ka planeerimiseks ja IKT lahenduse soetamiseks ressursse. Kui on vajadus äriprotsesse parendada, kuid ei omata võimalikest sobivatest lahendustest ettekujutust, siis kipuvad juhid vastavat tegevust ja investeeringuid võimalikult kaugele edasi lükkama. Mõnikord liiga kaugele, seeläbi konkrentsipoitsiooni halvendades ja võimalusi kasutamata jättes. Äri muutmisel e-äriks on tegemist infovoogude ja infole ligipääsuga. Iga VKE juht omab head ülevaadet ja arusaama oma firmas saadud, töödeldud, loodud, talletatud ja edastatud info kohta. Info liikumise mudel on toodud alljärgneval joonisel.



Mida ta ei pruugi teada, on lisainfo, mida ta võiks saada välistest allikatest ja info, mis võiks tema tegevust edendada, kui seda vahetada äripartneritega ja oma teenusepakkujatega. Sisemiste infovoogude dokumenteerimine, sisendid ja väljundid, lisainfo võimalikkuse uurimine ning arendusprioriteetide otsustamine on iga e-äri strateegia hea algus, ükskõik, kas lihtsa või keerulise.

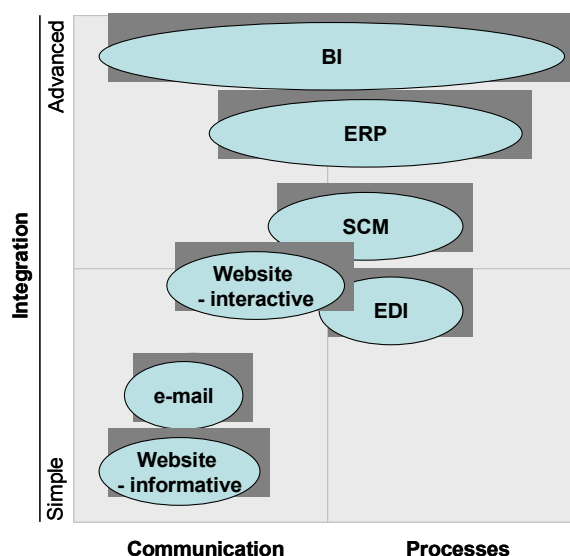
E-ärile lähenemine



E-äri funktsioonid

E-äri mudelid on konkurentsi ja äri uuenduste tõttu muutunud üha enam IKT-st sõltuvaks. Need hõlmavad mitmeid kategooriad, näiteks hankimine (*catalogue hub*), omandus (*consortia bound*), teenused (oksjonid), tulu- ja varustuskanalid (*pay-per-view*, *micro payment*).

Suuremamahulised äriprotsessid arendatakse funktsionaalsete üksustena, näiteks kliendisuhete juhtimine (CRM), ettevõtte ressursside juhtimine (ERP), hankehaldus (SCM), mobiilsete ressursside haldus (MRM) ja ärianalüüs (*Business Intelligence*). Alltoodud joonis on üks võimalus erinevate üksuste kujutamiseks lähtuvalt nende kasutamisest ning teiste sisemiste või välispartnerite ja -süsteemidega integreerimisest.



Peamised funktsioonid süsteemide kaupa sorteerituna on tavaliselt järgnevad:

- Ettevõtte ressursside juhtimine (ERP)
 - Raamatupidamine

- Finantsarvestus
- Varude juhtimine
- Pangatehingud (Interneti vahendusel)
- Personalijuhtimine
- Ressursside planeerimine ja optimeerimine

- Kliendisuhete juhtimine (CRM)
 - Info klientide ja nende kontaktisikute kohta
 - Klienditellimuste ajalugu
 - Analüütilised tööriistad klientide tähtsuse määramiseks
 - Suhtluse juhtimise tööriist (e-kirjade saatmise ja helistamise võimalus)

- Hankehaldus (SCM)
 - Hankijate pakutavate toodete ja teenuste loetelu
 - Tellimuste haldus
 - Laoinfo vahetamine e-äripartnerite vahel (automaatselt Interneti vahendusel)

- Veebilehe sisuhaldussüsteem (CMS)
 - Kauplemine ja reaajas müük veebi vahendusel
 - Ettevõtte (toodete) veebileh(ted)e haldus
 - Tagasiside haldus

- Siseveeb
 - Dokumentide haldus
 - Teadmijuhtimine

Vastavalt, uued IKT jõuga äri arhitektuurid – nagu rakendusteenuste pakkumine (ASP – *Application Service Provision*), teenustepõhine tarkvaraarhitektuur (SOA – *Service Oriented Architecture*), tellitavad teenused (*On-demand services*), arvutusressursside rent (*Utility Computing*), reaaja infrastruktuur (RTI – *Real-Time Infrastructure*) ja mitmed muud – näitavad ettevõtete IKT kasutuse uusi suundi ning suurendavad ettevõtte ning tema klientide ja hankijate süsteemide vastasmõju.

E-äri üldise strateegia loomisel võib läheneda lihtsalt või laiapõhjaliselt. Laiapõhjaline lähenemine tähendab ettevõtte ärimudeli¹, äriprotsesside² ja IKT arhitektuuri valikut ja/või ümberorienteerimist vastavalt ettevõtte eesmärkidele, kasutades IKT-d optimaalselt. VKE-de jaoks võib olla atraktiivne lihtne lähenemine. See tähendab keskendumist olemasolevale infovoole ning võimaluste otsimist IKT kasutuse suurendamiseks, s.o ettevõtte tegevuste pöördprojekteerimine.

Lihne lähenemine

Äriprotsesside pöördprojekteerimine on olemasolevate äriprotsesside ja tema osade, funktsionaalsuse, vajalike ressursside ja väliste tegurite analüüsimine ning protsessi ümberkujundamine tootlikkuse suurendamiseks ja kliendirahulolu parandamiseks. Info kogumiseks on mitmeid tööriistu, näiteks unifikseeritud modelleerimiskeel (UML – *Unified Modelling Language*) ja infosüsteemi arhitektuur (ARIS™ – *Architecture for Information System*). Kui kasutatakse lihtsat lähenemist, siis peamised küsimused juhi jaoks on:

1. Millised on minu äriprotsesside üksused (osakonnad / tootmisvaldkonnad)?
2. Millised on antud üksuste infosendid (tarnijatelt, teenusepakkujatelt, valitsuselt, töötajatelt või teistelt üksustelt)?
3. Mis laadi infotötlust üksuses tehakse?

¹ Wikipedia - Ärimudel kirjeldab laia hulka formaalseid ja mitteformaalseid mudeleid, mida ettevõtetes kasutatakse mitmesuguste äriaspektide – nagu tööprotsesside, organisatsioonistruktuuride ja finantsprognoside – kirjeldamiseks.

² Wikipedia - Äriprotsess on ühendatud tegevuste kogum, mille abil luuakse lisaväärtust teisendades sisend suurema väärtusega väljundiks. Nii sisend kui väljund võivad olla asjad ja/või info ning muundamise võivad teostada inimesed, masinad või mõlemad.

4. Millised on info väljundid?
5. Kas infovoog üksusesse, üksuse sees ja sealt välja on piisavad?
6. Millised on äriprotsesside infovoogude pudelikaelad?
7. Kuidas pudelikaelu võiks ettevõtte vabu ressursse arvesse võttes likvideerida?
8. Kui vaadata võimalikke lahendusi, siis kus on suurim lisaväärtus (praeguste süsteemide parendamine, loomine, ostmine või rentimine), kuluefektiivsus ja üldised infovoogude arengud?
9. Kas on ka mitte-tehnilisi küsimusi, mida peaks enne otsustamist arvesse võtma, näiteks klientide ootused, töötajate hinnang muutustele jms?

Kui juht omab arusaama äriprotsesside infovoost ning sellest, kuidas vooge parandada, saab ta ettevõtte efektiivsuse suurendamiseks teha kõige ratsionaalsemaid otsuseid. Sageli on soodsam äriprotsesse muuta, kui lasta lahendustesse muudatused sisse viia. Iga otsusele peaks siis järgnema hästi struktureeritud teostusplaan ja tõhus projektijuhtimine, kus on arvestatud ka muutuste juhtimise aspektidega.

E-äri lahenduste rakendamine

E-äri eduka rakendamise ja tööhoidmise olulised faktorid on täielik tippjuhtkonna toetus, tõhus projektijuhtimine ja ligipääs vajalikele teadmistele ja kogemustele. E-äri operatsioonide planeerimine peaks olema pika perspektiiviga eesmärk, kus üldine ühilduvus IKT-lahendustega ning nende koos toimimine peaks olema kõrge prioriteet.

Tüüpiliselt peaks suuremas ettevõttes uue rakenduse juurutamise plaan sisaldama järgmist:

1. Uue töökeskkonna ettevalmistus
 - Strateegiliste meeskondade loomine ja töösse suunamine
 - Toetava materjali olemasolu tagamine
2. Rakenduse paigaldamine ja kohandamine
3. Andmeedastuseks uue infrastruktuuri loomine (kui vajalik)
4. Uue rakenduse testimine
5. Koolitus
 - Kõik töötajad
 - Üldine eeliste ja paranevate töötingimuste tutvustus
 - Juhid
 - Üleüldine rakenduse ülevaade ja väärtusplaan (juhi vaade)
 - Osakonnad
 - Üleüldine rakenduse ülevaade ja väärtusplaan (töötajate vaade)
 - Rakenduse kasutus
6. Väljavahetamise periood – uue süsteemi kasutuselevõtt
 - Üksikute töötajate toetamine
 - Tööjuhendite ettevalmistus
 - Eelmise rakenduse andmete arhiveerimine
7. Paigalduse lõpetamine
 - Tööprotseduuride käivitamine

Enamus VKE-del ei ole sisemist IKT eksperti, kellel oleks vajalik ülevaade e-äri süsteemi projekteerimiseks ja tasemel töös hoidmiseks. Kuigi lahenduste pakkujad pakuvad oma süsteemidele koolitust ja tuge ning mõnikord on abiks ka üldvaate saamisel, võiks juht otsida nõu ka erapooletutelt konsultantidelt. Kui üht ettevõtet teenindab mitu IKT teenusepakkujat, siis probleemide korral on vastutus sageli „hallis alas“, kus iga pakkuja tõestab, et tema lahendus on kvaliteetne. Sageli peab firma (ostja) kandma kahju, paljudel juhtudel seetõttu, et ta ei saa probleemi olemusest aru ning ta soovib eelkõige süsteemi töö võimalikult kiiret

taastamist. Suurettevõtetes on IT-juht (CIO) vastutav kogu süsteemi töö eest ning on võimeline süsteemi riketeks valmistuma ning oskab teenusepakkujatelt nõuda vajalikku teenust ja koolitust. Tema ülesanded on:

- Organiseerida IKT süsteeme nii, et need toetaks kõiki äriprotsesse
- Tagama kasutajate rahulolu (ka Interneti teel pöörduvate kasutajate)
- Optimeerima IKT vahendeid (hoidma kulud kontrolli all ning tootma lisaväärtust efektiivsete andmetöötlusmeetodite abil)
- Tagama infosüsteemide usaldusväärsuse ja vähendama vigade mõju
- Olema kursis peamiste uute tehnoloogiatega. IKT uuendused võivad ettevõtetele pakkuda uusi ärivõimalusi.

Majasisesse inimese koolitamine IKT süsteeme igapäevaselt juhtima on investering, mis tasub end väga kiiresti. See kehtib iga suurusega ettevõtte kohta. See inimene ei pea olema IKT haridusega, lihtsalt tehnilise huviga, organiseeritud, tähelepanelik, avatud mõtlemisega ning soovima teisi aidata tegeledes nende sagedasemate või harvemate probleemidega. Seda isikut peaks koolitama, kui uut süsteemi ostetakse või olemasolevat laiendatakse. Ta peaks olema alati kohal, kui teenusepakkuja tehnik on ettevõttes midagi uurimas või remontimas. Lõpuks saab ta piisavalt kompetentseks, et teada süsteemide kohta kõik mida vaja, vähemalt piisavalt, et süsteeme töös hoida.