

KORONAVIRUS USMERJA PRENOVO POSLOVNIH PROCESOV V SMERI BREZSTIČNOSTI.

ALI JE DIGITALIZIRANOST RES DOVOLJ

ZA VARNO POSLOVANJE V ČASU COVID-19?

NA FAKULTETI ZA LOGISTIKO IZOBRAŽUJEMO V SMERI SPOSOBNOSTI CELOVITEGA NAČRTOVANJA LOGISTIČNIH SISTEMOV.

PRI TEM NOBENEGA IZMED VIDIKOV NAČRTOVANJA NE POSTAVLJAMO PRED DRUGE, NAČRTOVANJA SISTEMOV SE

LOTEVAMO CELOSTNO. VIDIK DIGITALIZACIJE NI NIČ POMEMBNEJŠI OD ORGANIZACIJSKEGA, TEHNIČNEGA, TEHNOLOŠKEGA,

PROCESNEGA ALI KADROVSKEGA, PRI TEM PA UPOŠTEVAMO NAČELA KROŽNEGA GOSPODARSTVA,

VITKOSTI, ZELENOSTI IN ERGONOMIČNOSTI. DANAŠNJI IZZIVI NAMREČ VELIKO IZZIVOV POSTAVLJAJO RAVNO PRED

LOGISTE, KATERIH SEKTOR POVEZUJE VSE OSTALE. PRIZADEVAMO SI, DA BI VELJAJO

»KO SE VSE USTAVI, OSKRBA DELUJE NA ZANESLJIV IN VAREN NAČIN ZA DOBAVITELJE, ZAPOSLENE IN STRANKE«.

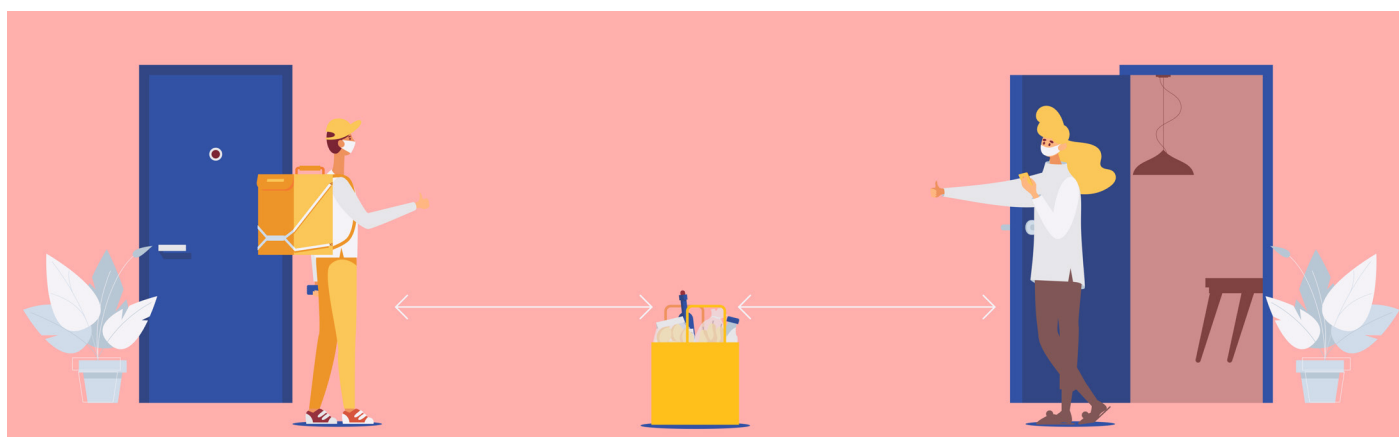
V PRETEKLOSTI JE BILO NAREJENEGA VELIKO, TRENUTNA KRIZA PA POSTAVLJA PRED NAS NOVE ZAHTEVE.



DOC. DR. BRIGITA GAJŠEK

Je brezstičnost nekaj novega v času korona virusa ali smo jo srečevali že do sedaj?

Brezstičnost ali pogosto tudi brezkontaktnost pomeni brez dotika oziroma na daljavo. Raba izraza je v poslovni praksi mogoče malce pogostejša kot v vsakdanjem življenju, kjer se že več kot pet let srečujemo z brezstičnimi bančnimi karticami. Večinoma se brezstičnost interakcije uporablja v povezavi s tehniko in tehnologijo, manj pa z brezstičnim oziroma brezkontaktnim delovanjem človeka, brez fizičnega dotika. Brezstičnost imamo večinoma v mislih, kadar razmišljamo o prenosu informacij brez dotika, npr. brez jemanja papirja v roke, brez vstavljanja kartice v režo naprave ipd. Medtem ko brezstično izmenjavo informacij izvedemo s pomočjo informacijske in informacijsko-komunikacijske tehnike, o brezstični izmenjavi stvari pred pojavom korona virusa večinoma nismo razmišljali, z izjemo okolij, ki so specialno namenjena ravnanju z nevarnimi snovmi. Ni jih veliko, ki so videli smisel v analizi števila rokovanj, števila stikov z elementi materialnega toka vzdolž oskrbovalne verige. Pojmovanje brezstičnosti s pojavom korona virusa pridobiva novo dimenzijo razumevanja. Objem, stisk roke, tipanje površin so nam položeni v zibko. Težko si je predstavljati brezstični prenos za človeka tako pomembnih stvari kot so ljubezen, radost in toplina, pa naj si gre za ljudi ali materijo okrog nas. Spletne trgovine se že vrsto let ukvarjajo z vprašanjem kako ljudem nadomestiti potrebo po tipanju blaga. Ljudje s svojimi potrebami po bližini in v skladu z našimi vcepljenimi vedenjskimi vzorci, kot ustvarjalna bitja, oblikujemo svoje domove, pa tudi poslovno okolje, v katerem delamo. V želji po preživetju, imeti, lastiti si, imeti dobiček . . . delamo procese predvsem produktivne, mogoče v zadnjem času tudi bolj zelene. Brezstični prenos informacij se uvaja predvsem z namenom biti hitrejši in znižati stroške, ne pa varovati zdravje. Toda, da bi bila bližina sočloveka lahko tako rušilna za sodobne sisteme, si verjetno še v začetku tega leta, večina ni niti predstavljala. Večina nas je morala zapustiti delovna okolja primarno zaradi izogibanja bližini sočloveka, saj niso zasnovana tako, da bi nas, sodelavce in naše stranke varovala pred okužbo. Samo uveden brezstični prenos informacij ni bil dovolj za nadaljevanje poslovanja. Naša delovna okolja temeljijo na srečevanju, sodelovanju, souporabi, timskemu delu in fizični izmenjavi stvari. Srečujemo se v pisarnah, sejnih sobah, na hodnikih, v jedilnicah. Iz rok v roke si podajamo dokumente, orodja, naprave, tipkovnice in podobno. V samem bistvu nas to dela pripadne skupini.



Digitalizacija nam sama po sebi ne more omogočiti povsem varnega dela v času korona virusne karantene. Prav gotovo omogoča delo na domu. Ali višja stopnja digitalne zrelosti danes prinaša kakšne prednosti pred digitalno manj zreliimi?

Najprej pogledajmo kakšen je položaj Slovenije na področju digitalne zrelosti. Evropska komisija je po lanskem indeksu digitalnega gospodarstva in družbe Slovenijo uvrstila na 16. mesto med 28 državami članicami EU, oziroma eno mesto slabše kot leto poprej. Povečal se je zaostanek Slovenije za EU povprečjem. Kot navajajo viri, smo v Sloveniji uspešnejši na področju povezljivosti in digitalnih javnih storitev, uvrstitev na področju uporabe internetnih storitev in integracije digitalne tehnologije v podjetjih pa se ni izboljšala. Raziskava je zabeležila tudi nizko raven digitalne pismenosti prebivalcev in zaposlenih, ki niso več najmlajši. Če vzamemo za primer podjetje z visoko stopnjo digitalne zrelosti, ki ima digitalno manj zrele kupce, to pomeni, da je njihovo poslovanje s kupci v časi korona virusne karantene oteženo, saj so trgovine zaprte. Podjetje morda ponuja na trgu zelo iskan izdelek, vendar se morajo njihovi kupci najprej digitalno opismeniti, kupiti informacijsko tehniko. Razumem starejše, ki so se še do nedavnega zelo izogibali digitalni pismenosti, saj potrebujejo fizični stik s sočlovekom. Mlajši pa smo presrečni, če lahko kaj opravimo od daleč, ker imamo fizičnih stikov skoraj preveč. Ko bomo starejši bomo morda zaradi te naše digitalne pismenosti, ki je zdaj prednost, takrat bolj fizično osamljeni. Vsaka palica ima dva konca. Digitalizacija zahteva digitizacijo informacij, vendar pomeni več kot digitizacija. Medtem, ko se digitizacija nanaša na sisteme zajema podatkov, se digitalizacija na sisteme povezovanja in sisteme vpogleda, kar zahteva digitizirane podatke in procese. V podjetjih se digitalizacija najpogosteje nanaša na omogočanje in preoblikovanje poslovnih operacij, funkcij, procesov in dejavnosti z uporabo digitalnih tehnik in tehnologij. Drugi vidik digitalizacije je digitalizacija specifičnega okolja ali poslovnega področja, na primer digitalno delovno mesto. Digitalno delovno mesto ne nastane zgolj zaradi minimiziranja količine papirja. Pomembna je tudi sprememba načina dela z uporabo digitalnih orodij, kot so mobilne naprave in tehnologije, ki delavcem omogočajo v tem času zelo koristno mobilnost in/ali socialno sodelovanje. To pa je tista funkcionalnost, ki je digitaliziranim podjetjem v zelo kratkem času omogočila izvajanje dela od doma. Verjetno so tukaj v prednosti start-up podjetja in podjetja z mlajšo, bolj izobraženo delovno silo, ki je nadvse fleksibilna, sposobna mreženja in ima veliko digitalnih kompetenc. V prednosti so tudi podjetja, katerih zaslužek ne bazira na proizvodnih procesih, ki zahtevajo koncentracijo velikega števila zaposlenih na majhni kvadraturi. Manj težav ima procesna industrija. Seveda morate proizvajati izdelek ali storitev, ki je prodajen, se razume.

Stopnja digitalne zrelosti ni nujno pravi pokazatelj kako so podjetja pripravljena na izzive virusne krize. Večina podjetij je svojo zgodbo zapisala osredotočena na svoj izdelek, ki ga znajo tudi dobro digitalno podpreti oziroma na primer ponuditi tudi na ta izdelek vezano digitalno podprto storitev. Vzporedno pa ima digitalizacija njihovih poslovnih procesov zelo nizko prioriteto ali pa se s tem sploh ne ukvarjajo. Veliko je tudi primerov, ko so digitalizirani samo deli poslovnih procesov, med njimi pa so vrzeli, ki jih opazimo, ko se spustimo na nivo analize poslovnih procesov. Ocenjevanje digitalne zrelosti po večini ocenjevalnih modelov tega ne zazna. Vrzeli lahko nastajajo zaradi nezainteresiranosti funkcijskih vodij po implementaciji digitalnih orodij za podporo delovanja njihovim funkcijam. Prodaja na primer implementira CRM, logistika pa se ne zagreje za WMS ali plan voženj z optimizacijo. Minili so časi, ko so nabavo informacijske tehnike načrtovali v IT oddelku. Leta vlaganj v digitalizacijo vam mogoče v tem trenutku ne koristijo kaj veliko, če imate vrzel na v tem trenutku zelo pomembnem procesu ali funkciji.

Podjetje lahko uporablja elektronsko podporo skladiščnemu poslovanju ali celo WMS, a ni uvedlo elektronskega poslovanja z dobavitelji in odjemalci. Dokumenti namesto v elektronski obliki prihajajo in odhajajo iz podjetja v papirni obliki, kar zahteva fizični stik z vozniki tovornjakov. Procesi so elektronsko podprti, a izmenjava blaga ne temelji na uporabi GS1 standardov, tiskajo se nalepke, fizično se dotika blago, tiskalniki, nalepke, tipkovnice in podobno. Avtomatski sistemi »blago h komisionarju« ohranjajo razdaljo med komisionarji, drugače je pri sistemih »komisionar k blagu«, kjer se zaposleni srečujejo v hodnikih, ki niso dovolj široki, da bi se ohranjala minimalna razdalja. Skladiščni sistemi sicer lahko razporejajo delo med zaposlene po stroškovno ugodnem algoritmu, ne preverjajo pa lokacije zaposlenih.

Zaključimo lahko, da višja stopnja digitalne zrelosti lahko le koristi, škoditi ne more. V prvih dneh katastrofe krizno komuniciranje in digitaliziranost odigrata bistveni vlogi. Z vsakim naslednjim dnevom pa vstopajo v ospredje tudi drugi vidiki. Na koncu dneva je potrebno stvari prijeti v roke. Glede na to, da so zaposleni pogosto razkropljeni po različnih krajih, delajo od doma in je nemogoče vso papirno dokumentacijo imeti ves čas pri roki, je zaželeno, da je v podjetju čim več dokumentov in podatkov zapisanih v elektronski obliki, da se uporabljajo oblačne storitve. Odlično izhodišče je tudi, če je podjetje že pred krizo uspelo uvesti spremljanje proizvodnje v realnem času, beleženje delovnega časa tudi od doma, elektronsko poslovanje z dobavitelji in odjemalci ipd. Vendar zgolj digitalizacija ni dovolj za poslovanje podjetja v izjemnih okoliščinah širjenja virusne okužbe. Tako kot imajo podjetja unikaten layout, unikatne procese, tako so tudi pristopi bolj kot ne unikatni.

Katere so pogoste ovire, s katerimi se zaradi značilnosti preteklega delovanja danes soočajo podjetja?

Naj na začetku pohvalim vse, ki zaganjajo svojo proizvodnjo ali so se uspeli prilagoditi trenutnim razmeram z novim izdelkom ali storitvijo. To kaže na to, da imajo neko kritično količino znanj in veščin, predvsem pa so borci. So pa med temi žal tudi igralci na srečo. Eno je namreč zadostiti regulativi, drugo pa je skrbno poskrbeti za varnost.

Do koronavirusa smo pri prenovi poslovnih procesov težili predvsem k zmanjševanju stroškov, slabe kvalitete in skrajševanju časov od naročila do izdobe. Izboljšava je pogosto morala biti otipljiva, vezana direktno na izdelavo izdelka, na primer nov tehnološko boljši stroj, ob katerem se je bilo možno slikati, kot bi to povedal moj znanec iz IT branže. Zniževanje števila (izločitev) stikov med ljudmi ali ljudi s stvarmi v materialnem toku vzdolž oskrbovalne verige pa ni bilo ravno zelo iskana ali prodajna vsebina. Stiki so se pogosteje zahtevali, kot pa opuščali. Številna podjetja še vedno prakticirajo spremljanje proizvodnje na osnovi fizičnega obhoda. Podatke pa danes ista podjetja potrebujejo na oddaljenih lokacijah, v realnem času in pri tem imajo težave. Sedaj je nedvoumno, da se na področju zbiranja podatkov o dogajanju lahko izgublja veliko preveč časa. Vsekakor bo po prenehanju nevarnosti smiselno prevetriti poslovne procese tudi iz vidika posebnih razmer, ki jih doživljamo.

Podjetja v tem trenutku iščejo načine za ohranjanje minimalne razdalje med zaposlenimi. Mnogo podjetij nima definiranih postavitev posameznih delovnih mest v smislu odlagalnih mest in upoštevanja korakov 5S metode. Na ta način je gibanje zaposlenih zelo nepredvidljivo. V tem trenutku si želimo vedeti, kje

se zaposleni nahajajo. Logistika pogosto vstopa na območje delovnega mesta, razdalja med delavci je minimalna. Zaposleni so v kontaktu z istimi enotami znotraj ozkega časovnega intervala. Izziva se podjetja lotevajo z organizacijskimi in fizičnimi ukrepi. Smiselno je delo organizirati v manjših skupinah vedno istih ljudi. Če pride do okužbe, bo delo okrnjeno v manjšem obsegu. Če je prostor, se delovno mesto založi z večjo zalogo pred prihodom delavca. Prihajanje na delo in iz dela se planira drsno, tako da delavci prihajajo in odhajajo posamično. Sestanki se izvajajo videokonferenčno. Kot fizični ukrep se izvaja vgrajevanje pregrad. Izziv je seveda izvedba informiranja zaposlenih o ukrepih in obvladovanje sprememb.

Prilagajanje delovanja podjetja na razmere zaradi širjenja korona virusa je projekt, za katerega podjetje nima več tednov časa, da pripravi načrt. Spremembe se dogajajo na dnevni bazi. Koliko podjetij danes rutinsko obvlada izvajanje agilnega projektnega managementa?

Zaposlenim je v interesu varovanje domačih, zato je priporočljivo zamenjati oblačila preden se ponovno sede v osebni avto. To v običajnih razmerah ni običajna praksa. Danes mnogo ljudi brez razmisleka sede v avtomobil s rokavicami, s katerimi so se prej varovali pred okužbo, se dotikali kljuge na izhodu iz stavbe. Že čez nekaj minut bo morda v avto sedel drug družinski član, brez rokavic. . . .

Naslednji izziv je vodenje evidence delovnega časa pri delu na domu. Za mnoga podjetja je to nekaj povsem novega. Podatki se lahko zbirajo v Excelovih tabelah, natisnejo, podpisujejo, skenirajo, pošiljajo, prepisujejo, . . . Razpoložljiva pa je tudi namenska informacijska podpora, ki postopek izredno skrajša in olajša. Veliko nas ima občutek, da imamo sedaj veliko več dela kot prej, ko nismo delali od doma. Predvsem administrativnega.

Zaposleni si delijo naprave, vozila, računalnike in drugo. Virus ostaja na površini stvari precej dolgo časa. Delovna sredstva so mnogi nabavljali izredno racionalno, kot na primer en osrednji računalnik za več delovnih mest, namesto skenerja in terminala na vsakem delovnem mestu. Delitev naprav in opreme ni samo izguba delovnega časa pri zaposlenih in priložnost za pomanjkljive ter napačne podatke, je priložnost za izmenjavo tudi drugih okužb in ne le koronavirusa. Ogromno je prezentizma, ko zaposleni prihajajo na delo, kljub temu, da so bolni. Vsako leto imamo namreč opraviti s sezonsko gripo, prehladi idr. Koliko podjetij sploh analizira odsotnosti z dela po razlogih? Koliko podjetij se ukvarja z raziskovanjem prezentizma? Do sedaj je bilo pomembno biti v službi in le malokdo je poslal domov zaposlenega z vročino in znaki prehlada. Ali sploh lahko v rednih razmerah izmerimo temperaturo osebi, ki vstopa v podjetje?

Tudi podjetja v zadnjih tednih težijo k čim manjšemu številu vstopnih točk. Na hitro so marsikje morali reorganizirati prihode in odhode tovornih vozil, še sploh če vozniki tovornjakov vstopajo v poslovne zgradbe po ne povsem definiranih poteh in tam izmenjujejo papirnate dokumente z zaposlenimi. Ukrep je v minimiziranju komunikacije, elektronskem poslovanju med organizacijami, omejitvi gibanja in nenazadnje tudi v odpovedi vseh ne nujnih vstopov v podjetje.

Organizacijsko smo bili že pred krizo pogosto priče slabi povezavi med strateškim in projektnim managementom, kar nakazuje slab pretok informacij po hierarhiji od zgoraj navzdol in tudi obratno. To je velika ovira že pri rednem poslovanju podjetja, še bolj pa v izrednih razmerah, kot smo jim priča danes. Krizno komuniciranje je zaškripalo na vseh nivojih.

Popolnoma sem prepričana, da bi lahko dodali še marsikatero oviro, ko iščemo razloge za potrebo po zapustitvi delovnih mest tudi v tistih okoljih, kjer niso potrdili okužb. Po prenehanju nevarnosti bo potrebno na nivoju vsakega podjetja posebej premisliti, kaj je potrebno postoriti, da bo v podobni situaciji lažje ali sploh mogoče vzpostaviti delovanje podjetja na njegovi matični lokaciji ob zmanjšanjem tveganju za okužbo zaposlenih.

Bi lahko bilo v prihodnosti, ob pojavu naslednjega človeku nevarnega virusa, kaj drugače?

Po tej izkušnji si nihče ne želi ponovitve letošnjega scenarija. Vsi smo soudeleženi, učimo se vsi, količina naučenega pa bo različna. Veliko nas je moralo stopiti iz varne cone, zato verjamem, da je nastala kritična masa za preboje na različnih področjih. Marsikdo je sedaj moral prenehati z oklevanjem glede digitalizacije in je v kratkem času naredil namesto enega koraka cel sprehod. Dobri postajajo še boljši, za manj dobre pa je kriza priložnost, še zadnja podaja roke, da končno postanejo boljši. Ponudniki IT storitev so v lanskem letu razvili veliko novih produktov, ki jih ravno ta kriza zahteva. Seveda pa ne smemo zanemariti ostalih vidikov, kot sem omenila na začetku in skozi ves prispevek. Vedno se vračamo k potrebi kupca, ciljem, layoutu in procesom.

Omenila bi le en primer in še to samo iz mojega vidika, veliko se namreč ukvarjam s procesi. V zadnjih tednih je zanimivo opazovati uvajanje ukrepov za upočasnitev širjenja virusa. Skoraj vedno je bil določen ukrep brez navodila za varno izvajanje. Še dva tedna po obvezni uporabi zaščitnih mask in rokavic na javnih prostorih veliko ljudi pri rokovanju z masko in rokavicami prej ogroža svoje zdravje, kot pa ga varuje. Rešujejo nas mediji, ki se izjemno trudijo, vendar ne dosežejo vseh. Odgovorno predpisovanje ukrepa zahteva tudi jasno navodilo za pravilno uporabo/izvajanje ter seznam tveganj. Trgovci nas sicer seznanjajo s pravili obnašanja v trgovini, a večina vas bo na blagajni še vedno vprašala ali imate njihovo kartico ugodnosti. Plačali boste z brezstično kartico, ki jo boste odložili v denarnico poleg vaše kartice ugodnosti, ki ste jo delili z blagajničarko, kot številni pred vami in za vami.

Prepuščena nam je bila svoboda oblikovanja procesa, predpisano je bilo zaščitno sredstvo, slabo smo bili obveščeni o tveganjih uporabe in okoliščinah, na katere naj bomo pozorni. Poleg ukrepa je proces bistven, saj je njegov rezultat poleg opravljenega nakupa lahko tudi okuženost z virusom.

