

Szum cyfrowej rewolucji

Mikołaj Dramowicz

CEO, Datapax sp. z o.o.



Kamień w butcie automatyzacji

Czytelnicy, którzy uprawiają sport potwierdzą, że ciężko myśleć o szybkim biegu, dobrym treningu w sytuacji, gdy w butcie mamy kamień. Właściwie ból i dyskomfort jest tak duży, że decydujemy się zatrzymać, wyciągnąć kamień i biec dalej. Przywykliśmy już do naszej malowniczej trasy o szutrowej nawierzchni, a przerwy na wyciąganie kamienia były, są i będą. Jakoś niespecjalnie nam się spieszy do wyszukiwania

nowych tras o lepszej nawierzchni, zmianie butów czy analizie stylu biegania, który w dłuższym okresie może wpłynąć na nasz kręgosłup czy stawy kolanowe. Jasne, słyszymy o takiej czy innej metodzie treningu, różnych technikach rozgrzewki, rozciągania, aplikacjach do treningu, które monitorują na bieżąco naszą prędkość i dają wskazówki co do tempa ćwiczeń. Jest jednak tego tyle, że już do końca nie wiadomo skąd czerpać wiedzę, czas na naukę i zmianę nawyków. I właściwie, to po co mielibyśmy je zmie-

niać? Zwłaszcza, że w końcu robimy kilometry, a co chwila są bardziej bieżące problemy, jak kolejny kamień w butcie.

Osoby prowadzące biznes bardzo często koncentrują się na „kamieniu w butcie”. Nie ma w tym nic dziwnego, skoro nie można normalnie funkcjonować z taką niedogodnością. Natomiast w tle słychać szum Industry



4.0, rozwiązania chmurowe, Internet Rzeczy, wartości i horyzontalne integracje i całą resztę. Nawoływania o zrównoważonym rozwoju i dbaniu o planetę, oszczędzaniu zasobów (ciekawe, jak mało w tym wszystkim mówi się o produkowaniu mniejszej liczby produktów o wyższej jakości). Trwają rozmowy o wpływie automatyzacji na biznes, społeczeństwo i zatrudnienie. I w tym wszystkim u przedsiębiorcy pojawia się rzeczowe pytanie: i co z tego wszystkiego wynika dla mnie i mojego biznesu?

Life-style business

Pytanie o korzyści dla przedsiębiorcy rozumiem dwojako. Pierwsza interpretacja brzmi: „który kamień mogę wyciągnąć z buta”. I w tym wypadku technologia, automatyzacja, czy cyfryzacja procesów powinna odpowiadać w sposób prosty, szybki i odczuwalny w kieszeni na istniejący problem. Przy takim modelu wyboru priorytetów stosowane narzędzia powinny być tanie we wdrożeniu i dać możliwość wykonania próbki, wdrożenia pilotażowego. Wynika to z tego, iż ryzyko nietrafionej decyzji jest wysokie.

Stosowane do tej pory intuicyjne podejście wielu przedsiębiorców zaczyna zawodzić.

Błędnie obrany kierunek większego projektu zmian technologicznych może doprowadzić do milionowych strat, frustracji, utraty Klientów. Dlatego tak ważna jest możliwość wykonania prostego testu nowej technologii.

Druga interpretacja pytania o korzyści brzmi: „jak w odniesieniu do strategii rozwoju naszej firmy wypada zastosowanie technologii cyfrowej rewolucji?”. Właśnie wyraz strategia ma tu kluczowe znaczenie. Polskie firmy przez wiele lat rozwijały się na rynku nienasyconym, znajomość różnych metod zarządzania firmą była drugorzędna, ponieważ w mniejszym stopniu decydowało to o sukcesie firmy. Należało wystarczająco szybko usuwać kamienie z butów. Obecnie sytuacja zmieniła się, konkurujemy na rynku globalnym, a sposób podejmowania decyzji jest elementem kluczowym. Firmy urosły, podchodzimy do pierwszej w warunkach wolnego rynku zmiany pokoleniowej osób zarządzających. Posiadanie wizji rozwoju firmy i strategii osiągnięcia założonych celów przestało być traktowane jak powód do dobrego wyjazdu integracyjnego. Zamieniamy „wyciąganie kamieni” na planowanie konkretnych czasów na maratonie, przy odpowiedniej diecie i treningu, wiedząc dokładnie, czego potrzebujemy i utrzymując organizację w stanie gotowości, aby nie zostać zaskoczonym zmianą dyscypliny na triathlon. Czy taki plan istnieje w naszych firmach? Wystarczy zapytać trzy, cztery osoby spośród kadry zarządzającej, jakie są cele na ten rok, po czym poznamy, że zostały osiągnięte, jak zamierzamy do nich dotrzeć i jakich ludzi potrzebujemy. Z moich do-

świadczeń wynika, że w dziewięciu na dziesięć przypadków odpowiedzi będą rozbieżne. Konkretna, wspólna wizja rozwoju jest pierwszym krokiem do odpowiedzi na pytanie „co dla mnie wynika z cyfrowej transformacji”. Firma nie jest od tego, żeby być lub nie być 4.0. To narzędzia 4.0 są od tego, żeby pomóc firmie osiągnąć cele.

Ludzie vs technologia

Zmiany technologiczne umożliwiają uwolnienie ludzi od pracy w szkodliwym środowisku.

Podpisuję się pod tym dwoma rękoma. Pracownicy firm produkcyjnych, w których automatyzuje się procesy nie wyrażają jednak takiego entuzjazmu. Wisi nad nimi widmo zwolnień. Dodatkowo często dla kadry kierowniczej są to dodatkowe projekty, dodatkowe zadania i seria kolejnych spotkań w już przeciążonym kalendarzu. „Odpalam komputer w domu wieczorem, bo tylko wtedy mogę normalnie popracować.”

Sytuacja, w której ludzie znajdują się w kontrze do zmian jest do opanowania. I jest to kolejna po zarządzaniu strategicznym praca domowa, którą odrabiamy, jako środowisko biznesowe. A chodzi o zarządzanie projektami wewnątrz firmy. Znów proponuję zrobić prosty test. Czy wiemy, jakie w przeciągu następnego miesiąca będą w firmie w projektach kamienie milowe? Czy wiemy, jak poszczególne projekty mają się (mierzalnie) przyczynić do realizacji celów firmy? Szczególnie ważna w odniesieniu do projektów automatyzacji jest znajomość obciążenia zadaniami oraz tzw. zarządzanie zmianą, czyli zaplanowanie i zadbanie przede wszystkim o odpowiednią komunikację, aby było wiadomo co i dlaczego w firmie się dzieje. Lepszy diabeł znany, niż nieznan.

Dobłą praktyką jest zatrudnianie osób mniej wykwalifikowanych, które przejmują powtarzalne zadania od osób z firmy, które wiedzą sporo o procesach i które w nowe projekty są zaangażowane. Doświadczenie pokazuje, że dodatkowe osoby często traktowane są jako tymczasowe wsparcie, ale po pierwszym wdrożeniu przychodzą kolejne projekty i tak się dzieje, że ekipa rośnie. Warto o tym pomyśleć kalkulując zwrot z inwestycji z projektów.

Gdzie jest mięso?

No właśnie. Konkrety. Wcześniej wspomniana automatyzacja, czyli zastąpienie wykonywanych przez ludzi czynności. Jakie warunki powinny zostać spełnione, aby projekt był opłacalny? Przede wszystkim wybór procesu do automatyzacji. Z jednej strony możemy mówić o redukcji kosztów, ponieważ wyprodukowanie tej samej (lub większej) liczby produktów będzie nas kosztować mniej. Z drugiej strony warto znaleźć wąskie gardło, miejsce w procesach, od którego najwięcej zależy. Jak bramka przed stadionem, która decyduje o prędkości przepływu kibiców. Nieraz dołożenie drugiej „bramki”, co z punktu widzenia kosztów wytworzenia może wydawać się nieopłacalne, z perspektywy sprzedaży i zwiększenia mocy całego zakładu przynosi efekty w postaci zysku.

Drugi element to sposób. Tu z pomocą przychodzą dane i czujniki. Jeśli okaże się, że stanowisko nie jest w pełni wykorzystywane w obecnym stanie (przestoje), automatyzacja niewiele pomoże, więc najpierw proces należy ustabilizować. W pracownikach drzemie wiedza i potencjał, którego uwolnienie może przynieść lepsze rezultaty, niż stosowanie nowych technologii.

I trzeci element, dobór rozwiązania. Możliwości jest więcej z każdym dniem. Śledzenie rynku najczęściej wymaga posiadania działów inżynierii produkcji. A nawet tego typu działy nie są w stanie wiedzieć o każdym nowym rozwiązaniu. Nie są powszechnie znane rozwiązania on-line, które analizują procesy i wskazują szereg propozycji związanych z automatyzacją. Nie jest powszechnie wiadome, że instalacja czujników monitorujących on-line wykorzystanie maszyn może być przeprowadzona na 1 maszynie w 20 minut, a pełne wdrożenie dla całej hali to kilka dni od momentu podjęcia decyzji. Innowacyjne rozwiązania stawiają znak równości z wyrazem on-line. I tu pojawia się pytanie o rolę działu IT w firmie.

Rola działu IT

Czas, w którym pracownicy działu IT kojarzeni byli z naprawą sprzętów mija bezpowrotnie. Dziś działy IT rozwijają gałęzie związane z analityką danych w chmurze, połączeniami różnych aplikacji i systemów w jedną całość, zapewnieniem sprawnego przepływu informacji w firmie.

A co najciekawsze i najbardziej znaczące, pracownicy IT stają się specjalistami od procesów zachodzących w firmie. Wynika to z faktu, iż są bezpośrednio zaangażowani w budowanie „autostrad” dla danych krążących po organizacji. Żeby jednak budować drogi, trzeba wiedzieć kto, dokąd i z czym się wybiera. W kontekście automatyzacji procesów oznacza to praktyczną znajomość języków (i dialektów) i tłumaczenie ich na wspólną mowę, którą porozumiewają się maszyny, urządzenia i systemy, aby finalnie dostarczyć wartościowe informacje w krótkim czasie do podejmowania decyzji zarządczych.

Ile to kosztuje?

Transformacja cyfrowa i automatyzacja procesów to kosztowne tematy, jeśli nie traktujemy ich wybiórczo. A traktowanie wybiórcze również może być bardzo opłacalne, ponieważ dobrze zdefiniowane miejsce do automatyzacji znacznie zwiększy nasze moce wytwórcze. Dobrze dobrane rozwiązanie nie musi kosztować kilku milionów i być wdrażane przez dwa lata. Jednak tym większe będą korzyści, im bardziej wykorzystanie technologii będzie środkiem do realizacji celów strategicznych. Coraz więcej z różnych źródeł słyszę o spowolnieniu na rynku. Może to oznaczać wzrost przepływu środków ze strony struktur państwowych w stronę przedsiębiorców w celu stymulowania gospodarki. Od wielu lat do dyspozycji są dotacje unijne, które przy odpowiednim wsparciu nie stanowią koszmaru biurokratycznego. A co najważniejsze, dobrze zaplanowana kolejność projektów, w odniesieniu do zwrotu z inwestycji może zapewnić, że firma w krótkim czasie osiągnie zyski na tyle wysokie, iż kolejne inwestycje pokryje z nadwyżki kapitału. My, Polacy, jesteśmy bardzo kreatywni, lubimy jednoczyć się, gdy mamy wspólny cel i jesteśmy bardzo wytrwali. Nie brak nam ani narzędzi, ani firm zdolnych wykorzystać na swoją korzyść potencjał nowych technologii.

Nie wiemy, czego nie wiemy

Cyfrowa transformacja, rewolucja przemysłowa i Industry 4.0 – wszystkie te zwroty brzmią technicznie. I niestety głównie z technologią się kojarzą. A przygotowanie technologiczne stanowi tylko część wysiłku, który warto ponieść, jeśli decydujemy się na rozwój. Przede wszystkim zadbajmy o zgodność inwestycji

z kierunkiem strategicznym, który jest czymś, z czym ludzie się utożsamiają, a przynajmniej jest im on znany, rozumiały i mierzalny. Drugą sugestią jest zadbanie o **ludzi**, których zmiany obejmą, czy to od strony prac związanych z wdrożeniem, czy od strony zmiany sposobu pracy, czy stanowiska. Każdy z nas ma limit zmian, które jesteśmy w stanie zaakceptować. Suma tych zmian to sprawy zawodowe i prywatne. Trzecim elementem jest wybór konkretnych **procesów**, priorytetów operacyjnych i dobór rozwiązań. Tym sprawniej przeprowadzimy projekty wdrożeniowe, im lepiej przygotujemy metodę zarządzania projektami w organizacji i łączenia ich z celami firmy. Dzięki temu zwiększamy naszą elastyczność. Zarządzamy projektami, a nie one nami. Spójrzmy też w innym świetle na **dział IT**. Jest to nieodłączny element zmian i należy przygotować się na jego wzmocnienie. Pamiętajmy też, jak znaczącą rolę dział IT odgrywa dziś w organizacji. Często są to cisi bohaterowie, którym należy się większe uznanie. Ostatnim, acz wcale przez to nie najmniej ważnym elementem, jest **finansowanie** zmian. Nie dajmy się złapać w pułapkę wiecznej redukcji kosztów, gdyż najszybszym sposobem do obniżenia kosztów jest zamknięcie firmy. Niech decyduje zwrot z inwestycji w połączeniu z realnym planem wprowadzenia zmian, w sposób umożliwiający jak najszybsze finansowanie dalszych zmian z zysków. I może w tym wszystkim właśnie automatyzacja da nam czas do refleksji nad tym, iż jesteśmy cywilizacją z narzędziami do zarządzania systemami produkcji i dystrybucji na poziomie globalnymi, a traktujemy je jak maczugi do walki z innymi plemionami.

