

# Če lahko z iPadom krmilim jadrnico, ali lahko tudi procese v podjetju?

<sup>1</sup>Andrej Guštin, <sup>2</sup>Stojan Košti

<sup>1</sup>CREA pro, d. o. o., Dolenjska cesta 242 b, 1000 Ljubljana; <sup>2</sup>Temida, d. o. o., Dunajska cesta 51, 1000 Ljubljana  
andrej.gustin@creapro.si; stojan.kosti@temida.si

## Izvleček

V današnjem hitro razvijajočem se in prevečkrat tudi zelo kratkoročno usmerjenem poslovnem okolju pogosto slišimo menedžerje, podjetnike in zaposlene, da je eden izmed ključnih ciljev izboljšati agilnost oz. senzibilnost njihove organizacije. Gre torej za njihovo sposobnost razumevanja sprememb na trgu in hitrega prilagajanja poslovnih procesov tem spremembam. Za uspešno spopadanje z gospodarsko krizo pa je ključno kombiniranje prilagajanja, izboljševanja poslovnih procesov ob hkratni krepitvi procesov inoviranja. Za uspeh torej ni dovolj, da podjetje posluje bolje od drugih, temveč tudi, da posluje drugače, bolj inovativno. Mobilnost je postala del običajnega vsakdana. Sodobne informacijske rešitve in tehnologije so dostopne in na doseg roke bolj kot kadar koli prej. Še več. Delujejo v oblaku in njihova ključna gradnika sta spletni skrbniški modul in prilagodljiv uporabniški vmesnik. Krmiljenje jadrnice s pomočjo iPada v navtičnem svetu ni novost. Ob predpostavki, da poznamo cilj, so zakonitosti jadrnanja in procesov v bistvu enake. Prispevek prikazuje, kako poteka upravljanje poslovnih procesov na podlagi določenih vzorcev in ugotovitev, kako na procese vplivajo sodobne mobilne tehnologije in kako lahko s kančkom inovativnosti oboje povežemo in združimo v praksi.

**Ključne besede:** iPad, inovativnost, upravljanje poslovnih procesov, računalništvo v oblaku, mobilnost.

## Abstract

### If an iPad Can Steer a Sailboat, Can it Steer Business Processes Too?

Today's global markets are very competitive. Therefore continued innovations are important for business growth. A combination of strengthening innovation processes, while improving business processes, is key to overcoming the economic crisis. To be efficient, it is not merely enough that the company operates better than other companies, but also to find new innovative ways. New technology is emerging rapidly, especially towards greater mobility. Where the mobile piece comes in, the company starts thinking about the opportunity that the mobile experience brings in and how to extend the reach of their business processes. Today, steering the boat with an iPad is something completely normal. Assuming that we have a clearly defined goal, the general principles of sailing and business processes are almost the same. In this paper we show how the business processes can be managed based on specific patterns and how mobile technologies can affect those processes. We also present some ideas on how both can be innovatively intertwined and implemented in practice.

**Key words:** iPad, innovation, business process management, cloud computing, mobility.

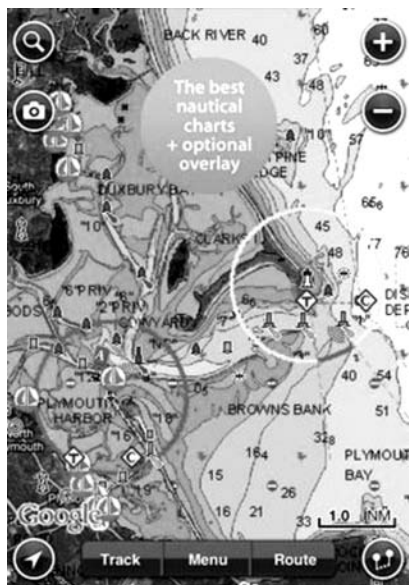
## 1 UVOD

Temeljno izhodišče prispevka je, upoštevajoč sodobne mobilne tehnologije, potegniti vzporednico med krmiljenjem jadrnice in obvladovanjem (krmiljenjem) poslovnih procesov. Podobno kot je v svoji osnovi preprosto jadrnanje, so v svoji osnovi lahko preprosti tudi poslovni procesi. V obeh primerih moramo imeti cilj, ki ga želimo doseči. In v obeh primerih se proti cilju premikamo na podlagi določenih poznanih vzorcev in sprotih ugotovitev. Seveda pri tem nastopijo razlike. Barke krmilimo po fizikalnih zakonitostih morja in vetra, pri podjetju pa je to težje.

S paradigmo osebnih računalnikov smo živeli tri desetletja, odkar je IBM predstavil svoj PC in ga, v začetku osemdesetih

let preteklega stoletja, potisnil v središče poslovnega sveta [1]. S tega vidika izdelek kot je iPad, ne pomeni le evolucije v svetu računalništva, temveč revolucijo, novo generacijo računalništva in začetek nove, mobilne dobe. Njen skupni imenovalac, ki ga je začrtal iPad, je izredna preprostost. Lahko bi rekli, da gre za inovacijo na področju upravljanja z računalnikom in aplikacijami. V nasprotju z osebnim računalnikom namreč za uporabo iPada ne potrebujemo nikakršnih navodil. Lahko smo si enotni v tezi, da ko imamo v mislih mobilno, to razumemo kot preprosto in hitro. To pomeni, da lahko bodisi nekaj opravimo, sodelujemo, ocenimo ali se vključimo v neki proces takoj, kjer koli in kadar koli s preprostim dotikom na zaslon.

V zadnjih letih lahko zaznamo močan porast vseh vrst mobilnih aplikacij. Podjetja in razvijalci so pri razvoju precej inovativni in izkoriščajo vse prednosti mobilnih naprav. V nasprotju z običajnimi namiznimi ali prenosnimi računalniki ima večina mobilnih naprav vgrajen tudi modul GPS, kar omogoča inovativen razvoj aplikacij, ki operirajo z lokacijo uporabnika. Z namestitvijo take aplikacije na iPad (slika 1) lahko krmilimo jadrnico enako kot z mnogo dražjo namensko navigacijsko napravo. Uporabniki se celo strinjajo, da sta funkcionalnost in uporabniška izkušnja precej boljši v primerjavi z namensko navigacijsko napravo [7]. S tega vidika je naslovno vprašanje precej na mestu. Če imamo na voljo ustrezne vhodne podatke, ali lahko tudi procese v podjetju upravljamo kar prek iPada?



Slika 1: Navionics Marine&Lakes – mobilna aplikacija za iPhone in iPad (Vir: Wagner, V.)

## 2 KAJ IMAJO SKUPNEGA PROCESI IN JADRANJE

Tako pri jadraniu kot pri obvladovanju poslovnih procesov najprej sledimo nekemu predhodno opredeljenemu cilju in za to imamo pripravljene ustrezne strategije. Zakonitosti upravljanja so v obeh primerih podobne. Poglejmo najprej krmiljenje jadrnice. Najpomembnejši vhodni podatek je naša trenutna lokacija (kje se nahajamo na zemljevidu), smer in jakost vetra ter naš zeleni cilj. Za učinkovito krmiljenje zaradi zanosa barke potrebujemo podatke o smeri vetra in morskih tokov. Za pot do cilja lahko vključi-

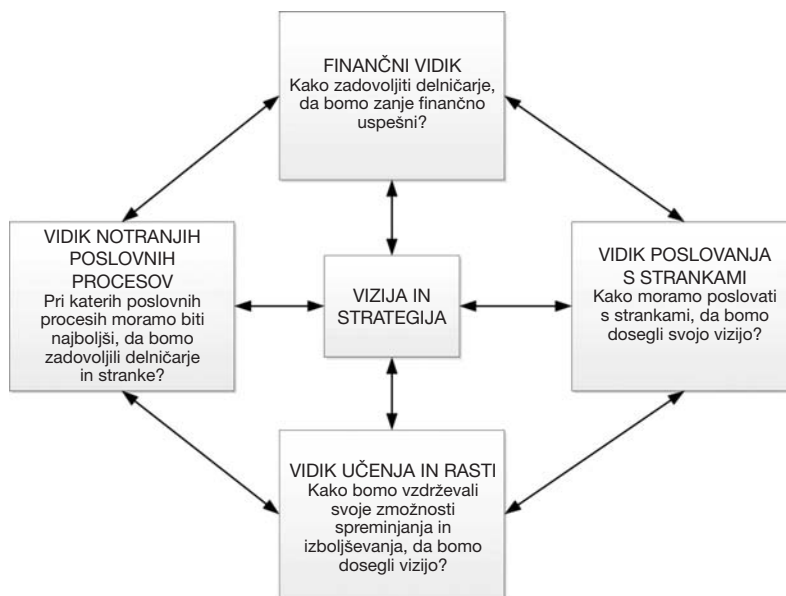
mo celo avtopilota, ki poleg lokacije spremlja še fizikalne zakonitosti morja in vetra in nas večinoma sam uspešno pripelje do cilja. V praksi je seveda treba v krmiljenje večkrat poseči ročno, vendar je filozofija krmiljenja barke v bistvu preprosta in nam je večinoma poznana. Za uspešno tekmovanje na regati je treba za učinkovito in optimalno krmarjenje neprestano spremljati in upravljati še mnogo več informacij (položaj konkurence, položaj regatnega polja in boj za obrate, čas za izvedbo plovbe ipd.).

### 2.1 Upravljanje po sistemu BSC

Za razliko od jadrnice podjetje neprestano deluje v takšnih konkurenčnih okoliščinah. Obvladovanje procesov v podjetju je tudi zaradi tega mnogo težje. Če primerjamo poslovanje z regatnim jadraniem, optimizacija poslovanja pomeni, da želimo čim hitreje in s čim manj viri priti z ene točke na drugo. Zato poznamo različne tehnike, kako spremljati poslovanje podjetja v vseh pogledih, ne le z vidika financ. Eden od takih je sistem uravnoteženih kazalnikov ali z angleško kratico BSC (slika 2), ki nam pomaga ujeti vse smeri vetra v podjetništvu. Podobno kot ekipa na jadrnici, ki ima svojo zmagovalno strategijo, tudi v podjetju z vpeljavo sistema strateškega planiranja in upravljanja zagotavljamo okvir, ki ne omogoča le meritev uspešnosti poslovanja na dnevni ravni, temveč nam pomaga ugotoviti, kaj je treba meriti in katere ukrepe izvajati v primeru odstopanj [3], [6]. V sistemu uravnoteženih kazalnikov proučujemo organizacijo ter razvijamo meritve, zbiramo podatke in jih analiziramo glede na vsakega od štirih vidikov: finančni vidik, vidik kupcev, vidik poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti.

V nadaljevanju bomo prezrcalili značilnosti upravljanja jadrnice na upravljanje podjetja prek BSC. Naša posadka na jadraniu lahko predstavlja naše kupce oziroma uporabnike naših storitev. Zadovoljstvo posadke lahko prezrcalimo v zadovoljstvo naših strank. Seveda je merilo, s katerim bi merili zadovoljstvo posadke pri jadraniu, precej nejasno. V podjetju je treba točke sistema merjenja ustrezno opredeliti. Sedaj je treba razširiti naše jadralske ključne kazalnike uspeha (KPI) pri čemer nam kot dobra začetna točka služi sistem uravnoteženih kazalnikov.

- Finance. Pri jadraniu lahko upoštevamo stroške nabave, amortizacije in vzdrževanja. Nujno pa se je pri tem seveda osrediniti na našega kupca, stranko, posadko. Ker bi bilo nekorektno vse



Slika 2: Sistem uravnoveženih kazalnikov

stroške prevaliti na kupca, bomo za primerjavo obravnavali raje operativne stroške, npr. stroške povprečne dnevne porabe, ki niso neposredno povezani s prej omenjenimi stroški.

- Vidik kupca. Omenili smo, da to z jadralskega vidika pomeni zadovoljstvo naše posadke. Eno od meril za merjenje zadovoljstva strank je lahko število pritožb. Na jadraniu bi npr. lahko merili število besednih zvez, kot je »slabo mi je«.
- Procesi. V podjetju ločimo upravljalvske, temeljne in podporne procese in z različnimi, zlasti s časovnimi metrikami merimo njihovo učinkovitost izvajanja. Na jadraniu ni nič drugače. Proces krmarjenja, dviganja in spuščanja jader, sidranje, privezovanje ipd. Tudi tu lahko uvedemo procesno merilo. Ob postanku v pristanišču je to čas od odhoda in cilj ura, npr. ob 10:00.
- Učenje in rast. V podjetju so zaposleni glavni vir znanja in inovacij. Zato je pomembno, da se ne prestando izobražujejo. Pomembna sta mentorstvo in komunikacija med zaposlenimi, kot tudi vedno nova znanja za uporabo tehnoloških orodij. Brez dvoma je na jadraniu popolnoma enako. Učimo se iz različnih okoliščin, ki so tako na morju kot v poslovanju izredno nepredvidljive. Vedno nabiramo nova znanja in izkušnje.

## 2.2 Kako ujeti pravo smer

Pogled na organizacijo skozi uravnovežen sistem kazalnikov omogoča vodstvu podjetja, da na podlagi

hitrega pogleda oceni, ali podjetje posluje uspešno in v skladu s strategijo. Ker nas sistem planiranja vodi v smer, da za vsakega od kazalnikov vnaprej določimo želene vrednosti ter časovni interval spremljanja, moramo s tem določiti dejansko smer razvoja organizacije [4], [6]. Ker nas konkurenčno okolje nenehno izziva s spremembami, je prav tako koristno in priporočljivo, da za vsakega od kazalnikov tudi vnaprej pripravimo korektivne ukrepe, ki jih bomo izvajali, če vrednosti kazalnikov ne bodo v skladu s planom.

## 2.3 Mobilno upravljanje

Mobilno izvajanje nalog in poslovnih procesov seveda ni samoumevno. Za določanje prave smeri in izvajanje ustreznih korektivnih ukrepov je priporočljivo čim bolj celovit pregled na vrednosti kazalnikov. Pregled takšnih vrednosti mora biti za najvišje vodstvo strnjen na največ eno stran formata A4, kar pomeni, da so sodobne mobilne naprave idealne za pregled in dnevno (seveda lahko tudi tedensko) spremljavo. Poslovna potreba po vpogledu v poslovni proces, dogodek ali aktivnost v realnem času postaja namreč ena ključnih poslovnih prednosti [7], [9]. Podjetjem omogoča prepotrebno agilnost in prilagodljivost za takojšnje in odločno ukrepanje. Tudi sicer mobilno upravljanje danes ne zahteva več nekaterih posebnih tehničnih prilagajanj. Mobilni uporabniški vmesniki postajajo pravilo pri tako rekoč vseh pomembnih aplikacijah in informacijskih sistemih v podjetju. Tako rekoč vsi večji ponudniki informacijskih rešitev zagotavlja-

jo brezplačen prenos mobilne različice aplikacije za tablične računalnike in mobilne telefone ob predpostavki, da imajo v podjetju nameščen njihov zaledni informacijski sistem.

### **3 TEHNIKE UPRAVLJANJA**

Če želimo z mobilnim upravljanjem dejansko voditi podjetje, moramo za to vzpostaviti določene tehnike. Glede na podobnosti, ki jih z krmarjenjem jadrnice prikazujemo v članku, je tudi pri upravljanju podjetja najpreprostejša tehnika scenarijsko upravljanje.

To pomeni, da za vsakega od postavljenih kazalnikov postavimo zeleno ciljno vrednost, ki je usklajena z vsemi deležniki in ki predstavlja optimalno smer razvoja podjetja (predvsem da uskladi interese lastnikov, vodstva, strank in zaposlenih). Nato iz ciljne vrednosti in zelene poti izpeljemo različne možne scenarije, ki pomenijo ciljni odklon vrednosti kazalnika navzgor in navzdol. Tako poskušamo opisati lastnosti vsakega od scenarijev. Pri tem velja, da daljše kot je časovno okno in večja kot je negotovost, manjša je verjetnost pravilnosti napovedi.

#### **3.1 Načrtovanje scenarijev**

Ko iz ciljne vrednosti in zelene poti izpeljemo možne scenarije, se postavimo v vlogo krmarja in se vprašamo, kaj bi v resnici v takšnem primeru naredili, da bi popravili smer plovbe in usmerili v prvotno ciljno točko. Če se pri jadraniu večkrat postavimo v to vlogo (kaj če veter spremeni smer, kaj če veter oslabi ipd.), pa je tak postopek pri upravljanju podjetja precej redek in neznan.

Na posamezne scenarije vplivajo različni dejavniki, ki so predvsem politični, ekonomsko-konkurenčni, tehnološki, socialni in ekološki. Tako raziskujemo možna prihodnja stanja, do katerih bo z določeno mero gotovosti prišlo ali pa tudi ne.

V nadaljevanju si na kratko pogledimo primere (v trenutnih gospodarskih razmerah v Sloveniji), kaj bi lahko za podjetje pomenil vsak od naštetih dejavnikov in kako lahko vpliva na potencialne scenarije.

- **Politični:** razmere v Sloveniji na političnem področju prek državnega upravljanja podjetij vplivajo tudi na operativno poslovanje družb, tako prek pogoste menjave vodstev (npr. vezano na volitve) kot prek strateških usmeritev (medsebojne povezave, zaveznitva) in ne nazadnje čisto operativnih dejavnosti (javna naročila, priznane usposobljenosti, revizije postopkov).

- **Ekonomsko-konkurenčni:** primer propada gradbenih podjetij v zadnjem času. Razmere so se spremenile v trenutku. Podoben primer spremenjenih razmer je bila tudi deregulacija trga bančnih storitev, telekomunikacij in energetike.
- **Socialni:** nove dimenzije, ki jih prinaša socialno pravično gospodarjenje, združni ali kooperativni način dela ipd. V zadnjem času poskušajo zainteresirani deležniki marsikatero podjetje rešiti na podlagi novih modelov poslovanja, ki temeljijo na združno kooperativnem načinu (npr. AC Kanin in Bovška razvojna zadruga).
- **Tehnološki:** kako vedno večja poslovna uporaba socialnih omrežij vpliva na poslovni svet, npr. kontakti, ocene strank, napovedi dogajanj (big data) ipd.
- **Ekološki:** kako so se določenim uredbam hitro prilagodila podjetja; samo spomnimo se »zeleni IT, greening the processes, eko inovacije, eko produkti z znanim poreklom in procesom predelave (npr. brancini Fonda, Mlekarna Planika) itn.«.

#### **3.2 Analiziranje in strateško ukrepanje**

Upoštevanje scenarijske analize mora biti v domeni ene ključnih funkcij v podjetju, to je strateškega razvoja. Njegova naloga je, da opravi potrebne scenarijske analize ter predvidene ukrepe zanje. Prav tako kot pri jadraniu, pri katerem imamo vnaprejšnjo pripravo strategije in izbiro optimalnih aktivnosti za vsakega od scenarijev, mora strateški razvoj v podjetju pripraviti plan ukrepov tako za dobre scenarije kot tudi za slabe. Kajti z vidika vseh štirih segmentov v BSC je za podjetje lahko pogubno oboje.

Kot primer lahko navedemo nenaden porast povpraševanja za dvesto odstotkov, zaradi česar v normalnih pogojih poslovanja ne moremo več obdelati vseh naročil v zagotovljenih časovnih in kakovostnih okvirih. Tudi pri jadraniu lahko veter nenadoma okrepi moč in v takem primeru moramo narediti skrajšavo jader (sicer lahko barko prevrne) ali prerazporediti vire na barki (da s prenosom mase uravnotežimo fizikalne sile, ki delujejo na barko). Seveda je za podjetje to lahko pogubno, saj zaradi neodzivnosti ali neizpolnitve dogovorov razočarimo določen krog strank, kot je pogubno lahko tudi to, da se pojavi konkurenca s polovico nižjo ceno za enak produkt in ga aktivno trži pri naših strankah. Če smo pravilno analizirali okolje in pripravili ustrezne scenarije, potem bomo ob najmanjših znakih pra-

vočasno zaznali, da prihaja do uresničevanja enega od predvidenih scenarijev in nemudoma aktivirali nabor nalog in korektivnih ukrepov. Tako bomo pravočasno odpravili posledice in zopet naravnali smer razvoja našega podjetja.

#### 4 KAKO JE V PRAKSI

Sodobne mobilne spletne tehnične rešitve seveda omogočajo, da lahko spremljamo vse kazalnike prek kakršnih koli mobilnih naprav. iPad oziroma drugi podobni tablični računalniki so za učinkovito delo in spremljavo več kot odlično orodje (slika 3). V nasprotju s sicer bolj zmogljivimi prenosnimi računalniki, ki nam običajno služijo za delo v pisarni, je prednost tabličnih računalnikov zlasti v višji stopnji mobilnosti, saj nam za pregled nad izvajanjem nalog ni treba sedeti v pisarni. Tablica je za uporabo na voljo tako rekoč takoj, nekatera opravila pa je mogoče opraviti le z nekaj dotiki na zaslon.



Slika 3: BSC na iPadih

Drži tudi, da samo s pomočjo najnoveše tehnologije še nihče ni zmagal na regati. Povsem enako je v podjetju. Prepogosto se namreč dogaja, da vodstvo podjetja prehitro, stihijsko poseže po posameznih tehnoloških rešitvah (npr. v uvedbo ERP, BPMS, CRM, BI, DWH), ne naredi pa ustrezne procesne priprave za upravljanje podjetja [2], [8]. Posledično ne ve natančno, kaj v podjetju je ključno za doseganje vrednosti za stranko, kako so procesi med seboj povezani in kateri kazalniki so ključni za spremljavo. Ne glede na posamezno industrijsko panogo so kazalniki za posamezen sklop v BSC lahko zelo po-

dobni (prihodki od prodaje, število novih produktov, število reklamacij glede na vse opravljene posle, delež pravočasno opravljenih naročil, število novih strank, število strank, ki so nas zapustile itn.).

Procesni pogled nam pomaga razumeti, kaj se skriva za temi kazalniki in kaj so vzročno-posledične povezave, ki vdihujejo dinamiko tem kazalnikom [4]. Razumljivo je torej, da s samim orodjem in vnaprej definiranimi kazalniki ne moremo voditi podjetja (ali barke), ne da bi razumeli, zakaj so določene povezave med njimi takšne, kot so, in kako poteka kreiranje dodane vrednosti za stranko v naših poslovnih procesih.

Slovenska podjetja so v praksi na tem področju še precej za zahodnimi državami. Pozitivno je, da se vsaj nekatera osredinjajo na spremljavo določenih (pretežno finančnih) kazalnikov, vse premalo pa se osredinjajo na kazalnike, povezane s stranko in poslovnimi procesi. Negativna spirala, ki je sedaj posledica makroekonomskih kazalnikov jih na neki način sili, da je edino mogoče prilagajanje nižanje stroškov, medtem ko za dvig prihodkov nimajo več sredstev in prostih virov. V času dobre gospodarske rasti pa za vse te prijeme in tehnike ni bilo posluha, saj je bila v ospredju finančna krepitev lastnikov in vodstva, le izjemoma tudi razvoja in inoviranja. Če potegnemo vzporednico z jadranjem, je to enako, kot bi na barki, ko je veter tako rekoč prenehal pihati, namesto večjih jader (ki pa jih žal nismo kupili), odmetavali z barke vse, kar še lahko, da bi zmanjšali maso, izpodriv ter upor in tako povečali hitrost. Saj nekako gre, dokler nista na vrsti še jambor in zadnje jadro. No, žal se v gospodarstvu vse prevečkrat dogaja podobno.

#### 5 SKLEPNE MISLI

Za uspeh ni dovolj, da je podjetje boljše od drugih, nujno je tudi, da posluje na drugačen, bolj inovativen način [8]. Prilagodljivi poslovni procesi so namreč temelj prilagodljivega podjetja. Takega, ki se prilagaja potrebam svojih ključnih kupcev. Podjetja morajo spodbujati kreativno razmišljanje zaposlenih in vzpostaviti sistem uvajanja inovativnih rešitev ter vzpostaviti poglobljen odnos s strankami, ki bodo prepoznale dolgoročno dodano vrednost rešitev. To zagotavlja podjetjem trajno konkurenčno prednost. Glede na trenutne gospodarske okoliščine verjamejo, da se podjetja tega zavedajo in da kreativnost in inovativnost nista le v domeni posebnega poslovnega oddelka, temveč skrb vseh zaposlenih kot tudi

strank, ki so lahko prek sodobnih mobilnih rešitev pravzaprav nenehno vključene v proces. Uporabniki lahko izražajo svoje ideje in poglede na prihajajočo storitev oziroma produkt prek ustvarjenega sistema nagrajevanja idej in predlogov, s čemer spodbudimo po navadi pretežno pasivne uporabnike, da ideje sploh identificirajo oz. da se začnejo z določenim problemom sploh ukvarjati. Nadalje lahko glasujejo in izbirajo med ponujenimi možnostmi, »lajkajo«, »tapkajo« ali se kako drugače vključujejo v proces soustvarjanja idej s tablico v roki kar iz domačega naslonjača.

Poslovna potreba po vpogledu v poslovni proces, dogodek ali aktivnost v realnem času postaja ena ključnih potreb [5]. Podjetjem omogoča prepotrebno agilnost ter takojšnje in odločno ukrepanje. S tega vidika je analogija s krmiljenjem jadrnice povsem na mestu. Podjetja lahko s pomočjo mobilnih naprav analitično spremljajo poslovanje in poročanje v realnem času in s pravočasnim ukrepanjem neprestano izboljšujejo proces operativnega odločanja in tako prožneje upravljajo podjetje.

Izkoristiti velja tudi modni trenutek in vse večjo željo zaposlenih po mobilnosti. Mobilno delovno mesto je postalo ena izmed pomembnih potreb ključnih

zaposlenih tako na vodilnih delovnih mestih kot tudi pri skrbnikih procesov, prodajnih predstavnikih idr. Z omogočanjem mobilnega poslovanja in povezane avtomatizacije poslovnih procesov lahko podjetje ob večji prilagodljivosti spodbudi storilnost zaposlenih in doseže tudi njeno povečanje.

## 6 VIRI IN LITERATURA

- [1] Arthur, Charles, Fox, Killian (2011). How the iPad revolution has transformed working lives, *The Observer*, London, marec 2011, <http://www.guardian.co.uk/technology/2011/mar/27>.
- [2] Buytendijk, Frank (2009). *Performance Leadership*, Mc Graw Hill, str. 206–207.
- [3] Fenn, Jackie, Raskino, Mark (2008). *Mastering the Hype cycle – how to choose the right innovation at the right time*, Harvard Business Press, str. 65–88.
- [4] Guštin, Andrej (2010). Upravljanje poslovnih procesov kot odgovor na sedanjo krizo, Slovensko združenje za kakovost in odličnost, 19. letna konferenca, Portorož, str. 113–116.
- [5] Košti, Stojan (2012). Spletna prisotnost je strateška naložba, *Monitor Pro*, str. 24–25.
- [6] Spany, Andrew (2008). *More for Less: The Power of Process Management*, Meghan-Kiffer Press, str. 51–76.
- [7] Košti, Stojan (2013). Upravljanje poslovnih procesov iz naslonjača, *Monitor Pro*, str. 28–29.
- [8] Štampihar, Aleš, Bračun, Franc (2010). Poslovni pristopi prihodnosti, Kranj, Askit, str. 18–23.
- [9] Wagner, Vivian (2013). Mobile Devices Help Chart the Future of Marine Navigation, *TechNewsWorld*, <http://www.technewsworld.com/story/Mobile-Devices-Help-Chart-the-Future-of-Marine-Navigation-77314.html>.

Andrej Guštin je že vrsto let aktivno udeležen na projektih prenove poslovnih procesov kot strokovni svetovalec s področja poslovne analize in upravljanja poslovnih procesov. Strokovno delo usmerja predvsem v reševanje problemov pri optimizaciji in avtomatizaciji poslovnih procesov, povezanih z ustvarjanjem novih produktov, trženjem in prodajo, ter poprodajnih aktivnosti obvladovanja reklamacij in izterjave. V zadnjem času se ukvarja predvsem s procesi soustvarjanja s strankami. Na dosedanji poslovni poti je predaval na več kot stotih seminarjih in konferencah v Sloveniji in v tujini, redno pa sodeluje tudi kot zunanji sodelavec z Univerzo v Ljubljani in Univerzo na Primorskem.

Stojan Košti je končal je dodiplomski študij informatike in magistrski študij smeri organizacije in menedžmenta informacijskih sistemov. V vlogi informacijskega arhitekta in poslovnega analitika se že več kot petnajst let ukvarja z razvojem in prenosom poslovanja na splet. Njegovo delo je usmerjeno zlasti v analizo in načrtovanje arhitekture informacijskih sistemov ter prenovo, modeliranje in informatizacijo poslovnih procesov s poudarkom na inovativni uporabi storitveno orientiranih tehnologij. V poslovni karieri si je nabral veliko praktičnih izkušenj iz strateškega načrtovanja in oblikovanja poslovnih modelov, upravljanja poslovnih procesov, vodenja projektov ter sestavljanja in vodenja timov. Kot IT-menedžer je zaposlen v visokotehnološkem podjetju Temida, d. o. o., v okviru katerega sodeluje tudi v več mednarodnih razvojnih projektih, ki jih podpirajo programi EU. Je avtor in soavtor več strokovnih prispevkov in referatov v domači in tuji strokovni literaturi. Redno predava na konferencah s področja poslovne informatike. Kot član programskega ali organizacijskega odbora sodeluje na različnih strokovnih in znanstvenih konferencah. Je član društva poslovnih analitikov IIBA.