

▼ Povezava menedžmenta poslovnih procesov in družbenih medijev

Monika Klun, Peter Trkman

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Kardeljeva ploščad 17, 1000 Ljubljana

monika.klun@ef.uni-lj.si; peter.trkman@ef.uni-lj.si

Izvleček

Menedžment poslovnih procesov je sistematičen pristop za organizacijo, nadzor in – kadar je potrebno – izboljšave procesov. Za uspešnost menedžmenta poslovnih procesov je ključna ustrezna vključenost zaposlenih in po potrebi tudi zunanjih deležnikov. Ena izmed možnosti za to so družbeni mediji, ki so vedno bolj priljubljeni za povezovanje posameznikov tako znotraj organizacije kot tudi zunaj nje. Potrebno je dobro razumevanje možnosti uporabe družbenih medijev za vključevanje deležnikov v različnih fazah življenjskega cikla poslovnega procesa. Članek vsebuje predlog konceptualnega ogrodja s klasifikacijo možnosti uporabe družbenih medijev skupaj s primeri uporabe za vsak tip.

Ključne besede: menedžment poslovnih procesov, družbeni mediji, orodje za vključevanje deležnikov zunaj in znotraj organizacije, faze življenjskega cikla poslovnega procesa.

Abstract

Integrating Social Media into Business Process Management

Business process management (BPM) has established itself as a systematic approach for organizing, monitoring and, when needed, improving processes. In order for BPM efforts to be successful, employee and, when necessary, external stakeholder involvement is paramount. Social media (SM) are one of the possibilities for that, as they are becoming increasingly popular for connecting individuals from both within and outside the organization. Additionally, a deeper understanding of the possibilities of using SM for increasing stakeholder involvement during various phases of the business process lifecycle is also crucial. The article showcases a conceptual framework that enables the classification of various types of use and provides examples for each type.

Key words: Business process management, social media, conceptual framework for including internal and external stakeholders, business process lifecycle phases

1 UVOD

Poslovne procese znotraj organizacije je treba modelirati, stalno izvrševati, nenehno nadzirati ter izboljševati, pri tem pa morajo biti deležniki primerno udeleženi v vsako izmed teh aktivnosti. Vključenost ter kontinuiranost spadata med deset ključnih načel menedžmenta poslovnih procesov (vom Brocke idr., 2014). Vključenost pomeni potrebo po vključevanju vseh skupin udeležencev, kontinuiranost pa nenehno izboljševanje procesov. Ena izmed možnosti tako za uspešno vključevanje kot za kontinuiranost je uporaba družbenih medijev, ki so vedno bolj priljubljeni za vključevanje kreativnosti in mnenj različnih deležnikov znotraj in zunaj organizacije (Kaplan & Haenlein, 2010; Kietzmann idr., 2011).

Družbeni mediji so internetne aplikacije, ki temeljijo na konceptih spleta 2.0 in omogočajo kreiranje ter izmenjavo vsebin med uporabniki (Kaplan &

Haenlein, 2010). Obstaja več tipov družbenih medijev: blogi, strani za družbena omrežja (npr. Facebook), skupinski projekti (npr. wiki), skupnosti, zbrane okoli določene vsebine (npr. Youtube), virtualni družbeni svetovi (npr. Second Life) ter svetovi virtualnih iger (npr. World of Warcraft). V članku uporabljamo termin družbeni mediji v pomenu storitev, ki omogoča mreženje med deležniki, ne glede na to, ali gre za deležnike zunaj ali znotraj organizacije.

Število uporabnikov in pogostost uporabe družbenih medijev stalno naraščata. Njihova pomembnost se širi tudi v organizacije, vendar je napredek pri poslovnih uporabi še vedno precej počasen (Kiron idr., 2013). Več avtorjev je že obravnavalo strategije, prednosti in zahteve uspešnega vključevanja družbenih medi-

jev v poslovne procese (Brambilla idr., 2012; Erol idr., 2010; Koschmider idr., 2010; Neumann & Erol, 2009; Filipowska idr., 2011). Pred kakršnim koli uvajanjem družbenih medijev je treba jasno določiti namen uporabe (Trkman & Trkman, 2011). Zato moramo razumeti možne vloge družbenih medijev v različnih fazah življenjskega cikla poslovnega procesa: modeliranje, izvrševanje, nadzor in izboljševanje. Namen prispevka je predstavitev konceptualnega ogrodja za različne vrste in namene vključevanja družbenih medijev v življenjski cikel poslovnega procesa.

V nadaljevanju prispevka so najprej predstavljene trenutne raziskave o družbenih medijih ter njihova vloga v menedžmentu poslovnih procesov. Sledi predstavitev izzivov, ki spremljajo vključevanje družbenih medijev v poslovne procese, nato še poglavje o konceptualnem ogrodju ter predstavitev vrst uporabe skupaj s primeri.

2 UPORABA DRUŽBENIH MEDIJEV V POSLOVANJU

Veliko avtorjev preučuje, kako uporabiti družbene medije pri trženju (npr. Evans, 2012; Heymann-Reder, 2011). Vendar pa družbeni mediji omogočajo veliko več kot le uporabo za namene trženja, saj so lahko orodje za razvoj in izboljševanje poslovnih procesov. Erol idr. (2010) predstavijo glavne prednosti uporabe družbenih medijev v menedžmentu poslovnih procesov, kot so obsežnejše vključevanje zaposlenih v poslovne procese, enostavnejše posredovanje informacij ter preprostost uporabe. Koschmider idr. (2010) izpostavijo možnosti družbenih medijev za izmenjavo modelov procesov. Jerome (2013) opiše priložnost, ki jo omogočajo družbeni mediji, kot »inkubator za sodelovanje«. Schmidt & Nurcan (2009) predstavita pet načel orodij družbenih medijev:

- samoorganiziranost: poleg pristopa od spodaj navzgor (od posameznega deležnika do vrha organizacije) omogočajo družbeni mediji, da tako o izvajanju kot sodelovanju odloča posameznik, ne glede na hierarhični položaj;
- stalno dodajanje: različni deležniki dodajajo vsebine, ki postanejo takoj vidne in se nadgrajujejo;
- enakopravnost: z odpravo ločnice med ustvarjalci in uporabniki vsebin ter z zmanjšanim naporom, ki je potreben za vnašanje vsebin;
- stalno vrednotenje: dodane vsebine stalno ocenjujejo vsi uporabniki, kar omogoča hitro zaznavanje in odpravljanje napak;

- vrednost vsebin in konteksta: poleg vsebin je izjemno pomemben tudi kontekst, ki omogoča uporabnikom, da iz konteksta zazna(va)jo dodatne informacije, npr. odnosov.

Seveda uporaba družbenih medijev za trženje in odnose z javnostjo prinese le določene prednosti. Za širše izkoriščanje možnosti družbenih medijev je potreben strukturiran pristop. Zato je smiselno povezati družbene medije z menedžmentom poslovnih procesov, ki se osredinja na modeliranje, organiziranje in optimiziranje poslovnih procesov (Dumas idr., 2013; Rosemann & vom Brocke, 2010; Weske, 2012). Članek temelji na raziskavah Bruna idr. (2011) ter v konceptualnem ogrodju sistematično obdelava različne možnosti uporabe družbenih medijev, razdeljene v štiri faze življenjskega cikla poslovnega procesa. Tradicionalno so menedžment poslovnih procesov uporabljali za standardizacijo procesov. Za lažje analiziranje in oblikovanje poslovnih procesov so razvili strukturirane procesne modele, znanost modeliranja pa je postala veliko bolj zahtevna (Recker, 2010; Rosemann, 2006a). Vendar v primeru nepričakovanih sprememb formalizirano znanje, vgrajeno v procesne modele, ne zadostuje več za natančno vodenje zaposlenih, ki so del tega poslovnega procesa. Menedžment poslovnih procesov pristopi po načelu od zgoraj navzdol torej ne upoštevajo možnosti potencialnega vključevanja implicitnega znanja zaposlenih kot odziv na nepričakovano situacijo (Rito Silva & Rosemann, 2012).

Poleg možnosti izkoriščanja dodatnega vira znanja lahko družbeni mediji v tem kontekstu pomenijo tudi orodje, s katerim lahko organizacija preseže strukturirani model procesa ter vpelje t. i. ad hoc sodelovanje (Kemsley, 2010). Družbeni mediji torej prinašajo novo stopnjo fleksibilnosti in črpanja znanja iz dodatnih virov kot tradicionalno bolj »togi« modeli poslovnih procesov.

3 IZZIVI DRUŽBENIH MEDIJEV ZA MENEDŽMENT POSLOVNIH PROCESOV

Povezovanje menedžmenta poslovnih procesov in družbenih medijev je izjemno zahtevno zaradi značilnosti obeh konceptov. Pogosto organizacije sledijo strogim predpisom ter so zato slabo pripravljene za sodelovanje in vključevanje zunanjih deležnikov, kot zahtevajo družbeni mediji. Veliko je morebitnih ovir, npr. strah pred izgubo nadzora, pomanjkanje zaupanja ali razumevanja, tveganje izgube podatkov (Kemsley, 2010).

Menedžment poslovnih procesov bi za uspešno definiranje, analizo in kontinuirano izboljševanje poslovnih procesov moral združevati poglede več deležnikov, ne le izbrane peščice (Dumas idr., 2013). Čeprav se večina menedžmenta poslovnih procesov projektov res začne s poudarkom na potrebah strank, se »glas« stranke dostikrat izgubi med kasnejšim izvajanjem projekta. Danes pa je mogoče dodajanje novih deležnikov (npr. sodelavcev, poslovnih partnerjev ali strank) v različne faze poslovnega procesa s pomočjo uporabe družbenih medijev. Ta uporaba ni nujno omejena na eno organizacijo, saj lahko ključno znanje za inovacije organizacija pridobi z več strani – od različnih deležnikov, organizacij ali celo skupnosti (Chesbrough, 2003). Seveda vsaka oblika komunikacije in sodelovanja pogojuje deljenje znanja, kar prinese tudi določene vrste tveganja (Trkman & Desouza, 2012). To tveganje je še posebno pomembno, kadar organizacija pridobiva ali deli znanje z deležniki zunaj organizacije.

Uporaba družbenih medijev je precej nepredvidljiva – nova orodja se hitro razvijajo, uporabniki večkrat nepredvideno »pobegnejo« k novemu orodju, razlogi za deljenje in objavljanje vsebin pa so izjemno raznoliki (Quan-Haase, 2007). Vsebine na spletu se lahko zelo hitro razširijo – postanejo viralne. Eden od takšnih primerov je primer letalske družbe United Airlines. Nezadovoljni potnik te družbe je pripravil glasbeni video United breaks guitars in ga objavil na spletu. Grajajoči video se je izjemno hitro znašel na vseh večjih družbenih medijih, nato tudi v tradicionalnih medijih. Po nekateri trditvah naj bi United Airlines zaradi tega utrpela 180 milijonov dolarjev izgube (Huffington Post, 2011).

Določeno tveganje pomeni tudi interna uporaba družbenih medijev – kot je avtorjema zaupal direktor informatike večjega ameriškega podjetja v avtomobilski panogi, bi lahko komentarje na internih družbenih medijih organizacije, ki bi nakazovali zavedanje zaposlenih o tehničnih težavah, uporabili kot dokazno gradivo v sodnih postopkih proti podjetju.

Uspešno privzete družbene medije lahko »pokoplje« pomanjkljivo odzivanje uporabnikov. Za neodzivnost uporabnikov obstaja več razlogov – od nejasnih ciljev in pričakovanj do pomanjkanja motivacije. Kolind (2014) predlaga določitev »gurujev« za vodenje in podporo. Trkman & Trkman (2011) zagovarjata določitev nekaterih posameznikov za objavljanje

»obveznih prispevkov«, s katerimi spodbudijo sodelovanje ostalih.

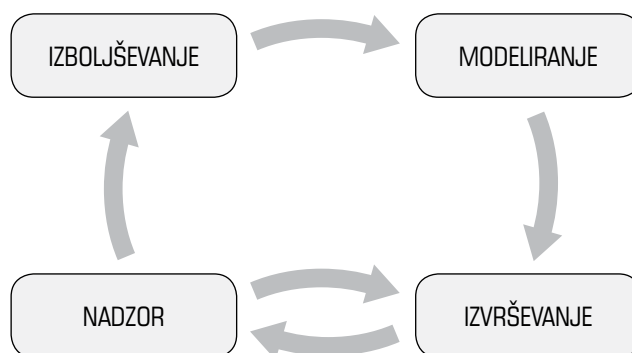
Znane strani za družbene medije (kot Facebook) delujejo na principu enakopravnosti, brez formalnih smernic ali nadzora, kar je preveč pasivno za poslovno okolje. Prednosti družbenih medijev se torej lahko izgubijo, če nameni in načini uporabe niso vnaprej jasno določeni (Trkman & Trkman, 2011), pri čemer lahko pomaga predlagano konceptualno ogrodje, ki je predstavljeno v naslednjem razdelku.

4 KONCEPTUALNO OGRODJE ZA KLASIFIKACIJO UPORABE DRUŽBENIH MEDIJEV V POSLOVNIH PROCESIH

Pogosto organizacije privzamejo tehnologijo ali koncepte le zato, ker so ti postali popularni. Vendar pa so za uspešen privzem potrebni skrbno načrtovanje ter jasni cilji (Fenn & Raskino, 2008). Predstavljeno konceptualno ogrodje lahko služi za prepoznavanje možnosti, ki jih ponujajo družbeni mediji v sklopu menedžmenta poslovnih procesov. Najprej ogrodje poda klasifikacijo različnih možnosti za vključevanje družbenih medijev v različne faze poslovnega procesa.

V literaturi najdemo različne predloge ciklov menedžmenta poslovnih procesov – število faz se razlikuje glede na obseg in podrobnost preučevanja (Wetzstein idr., 2007; Weber idr., 2009). Kljub različnim številom in poimenovanjem faz so konceptualno razlike med njimi zelo majhne (Houy idr., 2010). V nedavnem članku Morais idr. (2014) združijo predhodne predloge v cikel s štirimi fazami: modeliranje, izvrševanje, nadzor in izboljšave procesov.

Slika 1 prikazuje pregled možnih uporab družbenih medijev v omenjenih štirih fazah, ki bodo podrobneje predstavljene v nadaljevanju.



Slika 1: Štiri faze življenjskega cikla poslovnega procesa

Tabela 1: **Ogrodje za klasifikacijo vključevanja družbenih medijev v poslovne procese**

	Deležniki znotraj organizacije	Deležniki zunaj organizacije
Faza modeliranja	Vključevanje zaposlenih v modeliranje procesov	Zbiranje podatkov od zunanjih deležnikov za modeliranje procesov ali povratne informacije zanje
Faza izvrševanja	Podpora zaposlenim pri izvrševanju procesov	Zunanje izvrševanje procesov ali pomoč uporabnikom med izvrševanjem
Faza nadzora	Sprotno zagotavljanje vidnosti ter povratne informacije zaposlenim o delovanju procesov	Sprotno zagotavljanje vidnosti ter povratne informacije strankam in dobaviteljem o delovanju procesov
Faza izboljševanja	Zbiranje in vrednotenje idej zaposlenih za procesne izboljšave	Zbiranje in vrednotenje idej zunanjih deležnikov za procesne izboljšave

Vsaka izmed teh faz je podrobneje obravnavana v nadaljevanju prispevka, tu pa navajamo okvirni pregled vseh štirih faz. Vsaka organizacija lahko sama določi, kaj razume pod terminom »deležniki«. Lahko gre za večji obseg posameznikov – zaposleni, poslovni partnerji in stranke – ali pa želi organizacija omejiti družbene medije le na zaposlene (notranje deležnike). Na podlagi literature (npr. Indulska idr., 2009; Qualman, 2012) in izkušenj avtorjev članek poda sistematičen pregled možnih prednosti uporabe družbenih medijev v posamezni fazi. Možnosti uporabe v posamezni fazi podrobneje predstavljamo v nadaljevanju, nekaj tipičnih možnih namenov uporabe pa je navedenih spodaj.

- V fazi modeliranja lahko družbeni mediji izpolnjujejo tri namene: 1) vsem deležnikom zagotoviti boljše poznavanje modeliranja in izvajanja procesov v organizaciji, 2) zbiranje in združevanje vseh informacij, potrebnih za modeliranje, 3) vključevanje večjega števila ljudi v modeliranje procesov.
- V fazi izvrševanja so prav tako tri glavne možnosti uporabe družbenih medijev: 1) stalna podpora med izvrševanjem, tako da povežejo vse deležnike (še posebno za takojšnjo koordinacijo v nepričakovanih okoliščinah, 2) podpora pri porazdelitvi izvrševanja procesa med geografsko oddaljenimi sodelavci, 3) prenos nekaterih aktivnosti v procesih v zunanje izvrševanje.
- Vpeljava družbenih medijev lahko izboljša fazo nadzora zaradi 1) zbiranja podatkov in pošiljanja povratnih informacij vsem udeležencem omrežja

in 2) deljenja rezultatov o delovanju procesa tako z zaposlenimi kot tudi s strankami.

- V fazi izboljšav pa družbeni mediji omogočajo 1) vzpostavitev platforme tako za zbiranje predlogov za izboljšave procesov kot tudi za podajanje povratnih informacij, 2) nagrajevanje najboljših idej za izboljšave, 3) statistično analizo podatkov družbenih medijev za pripravo možnosti za dodatne izboljšave procesov.

4.1 Faza modeliranja za notranje deležnike

Modeliranje poslovnega procesa zagotovi večplastno razumevanje procesa (Aguilar-Saven, 2004). Vključevanje večjega števila deležnikov v proces modeliranja jim lahko omogoča celovit pregled nad poslovnim procesom in njegovimi zahtevami. Čeprav je vključevanje nedvomno koristno, pa v praksi dostikrat ostane le pri besedah (Voinov & Bousquet, 2010).

Običajno je za modeliranje procesov zadolžena manjša skupina strokovnjakov, sestavljena iz poslovnih analitikov, lastnikov procesov in izbranih zaposlenih – največkrat gre za najbolj »procesno« usmerjene posameznike. Dostikrat končni model procesa pripravi le ena oseba (Koschmider idr., 2010). Omejevanje modeliranja na manjšo skupino se zdi smiselno zavoljo lažje koordinacije, vendar pa izključevanje večjega dela zaposlenih lahko kasneje privede do odklonilnega odnosa zaposlenih do menedžmenta poslovnih procesov (Manfreda idr., 2014; Rosemann, 2006b).

Modeli so običajno predstavljeni vsem zaposlenim po končanem modeliranju. Uporaba družbenih medijev že med procesom modeliranja bi omogočila vključitev večjega števila zaposlenih. Njihovo znanje lahko ključno izoblikuje proces že med nastajanjem modela. Primer aktivnega vključevanja zaposlenih v modeliranje je uporaba orodja wiki (npr. Trkman & Trkman, 2009; Ghidini idr., 2010). Vodja projekta modeliranja razvije model na wiki strani in tako naredi modeliranje dostopno vsem zaposlenim. Ti so torej vključeni v sam proces, saj so vedno obveščeni o projektnih aktivnostih, v katerih lahko tudi sodelujejo.

4.2 Faza modeliranja za zunanje deležnike

Organizacije se vedno bolj osredinjajo na stranke ter želijo čim bolj vključiti tako končne uporabnike kot poslovne partnerje v svoje aktivnosti (Murthy, 2012; Aguilar-Saven, 2004). To naj bi močno vplivalo na oblikovanje modela procesa, vendar se lahko zgodi,

da je pri takšnih projektih osredinjenje na stranke prisotno le nominalno na začetku, medtem ko kasneje pri dejanskem modeliranju stranke niso vključene.

S pomočjo družbenih medijev bi stranke lahko aktivno sodelovale pri modeliranju, tako da npr. posredujejo svoja pričakovanja o zelenih rezultatih, poteku in (pred)pogojih procesa (Wagner & Majchrzak, 2007). Prav tako omogočajo pripravo skupne platforme za sodelovanje ter obsegajo tudi orodja za povezovanje, prikazovanje podatkov ali izdelkov (video, slika ali druge nebesedilne vsebine) ter ustvarjanje in deljenje le-teh. Tako vse predloge in mnenja, ki bi sicer prišli na vrsto šele v fazi izboljšav, lahko obdelamo že predhodno in sooblikujemo model procesa že na začetku.

Tipičen primer takšne uporabe je farmacevtsko podjetje, ki je v modeliranje procesa vključilo svojega dobavitelja. Obe strani sta tako pridobili globlje razumevanje poteka in cilja procesa. Vključitev dobavitelja je omogočila skupinsko modeliranje ter posledično izboljšanje procesa obeh organizacij (Trkman idr., 2014).

4.3 Faza izvrševanja za notranje deležnike

Ameriška vojska omogoča decentralizacijo procesov, ki vključujejo nove medije, da bi povečala agilnost in odzivnost (Mayfield, 2011). Primer ponazarja, kako lahko uporaba družbenih medijev pri izvajanju procesa omogoča, da se proces porazdeli na poljubno število zaposlenih, ki so lahko znotraj posameznega oddelka oz. organizacijske enote ali med njimi.

Nizki stroški povezovanja sodelujočih ter spletna »sejna soba« pomenijo, da za projektno skupino ni omejitev obsega. Vseprisotnost omrežja omogoča stalno in tesno sodelovanje, npr. povezovanje z drugimi ekipami v hčerinskih podjetjih.

Družbene medije pogosto uporabljamo med sodelavci za učinkovitejše sodelovanje. Tako lahko zaposleni, ki uporablja komunikacijsko orodje (npr. Yammer), od starejših kolegov hitro dobi odgovore, ko je negotov glede procesa (ali aktivnosti v procesu). Podjetje s tem krepi tako medoddelčno sodelovanje kot tudi sodelovanje znotraj posameznega oddelka. Podoben primer je Xerox, ki je razvil sistem za notranjo podporo, v katerem tehniki ponudijo drugim tehnikom rešitve za tehnične zagate. Vsi zaposleni lahko sodelujejo ter podajo svoje predloge, posamezniki z največ koristnimi rešitvami pa dobijo neformalno priznanje (Moore, 1999).

4.4 Faza izvrševanja za zunanje deležnike

V fazi izvrševanja družbeni medij služi dvema namenoma: omogoča komunikacijo ali celo porazdelitev izvrševanja procesa. Primer prvega namena najdemo v letalski družbi TAP, ki je uporabila Facebook za sporazumevanje s strankami. Ob izbruhu vulkana Eyjafjallajökull maja 2010 so bili leti na večini evropskih letališč odpovedani. Klicni centri na letališču so bili zaradi množice potnikov, ki so zahtevali informacije o svojih letih, popolnoma preplavljeni. Klicni center je zato začel sporočati informacije na spletni strani Facebook, s čimer so v kratkem času dosegli ogromno posameznikov (Vaz Vieira & Jaklič, 2013).

Po drugi strani pa lahko podjetje oblikuje platformo, na kateri predstavlja svoje »potrebe« po inovacijah in novostih, na katere se potem odzovejo »ponudniki«. Procter & Gamble je, denimo, iskal razvijalce za svojo električno zobno ščetko, ki je bila v tistem trenutku le ideja in bi razvoj izdelka trajal tudi do pet let. Japonski proizvajalec, ki se je odzval na »ponudbo za inovacijo«, je omogočil, da sta podjetji skupaj razvili izdelek ter ga poslali na trg prej kot v enem letu (Procter & Gamble, 2014).

Uporaba družbenih medijev pri izvajanju procesov ni omejena samo na proces razvijanja izdelka ali storitve; nekatera podjetja, kot je npr. Microsoft, jih uporabljajo pri kadrovanju (Joos, 2008; Tulgan, 2007). Podjetja lahko najdejo kandidata prek svojega družbenega omrežja. Priporočila zaposlenih ali drugih oseb, s katerimi so povezani v omrežjih, lahko omogočijo izbor primernejših kandidatov.

4.5 Faza nadzora procesov za notranje deležnike

V tej fazi lahko zaposleni sledijo izvajanju in rezultatom procesa – npr. ali prihaja pri izvajanju procesa do napak, kakšne so, katere aktivnosti v procesu potekajo ali so potekale ipd. (Wetzstein idr., 2007). Te povratne informacije so pomembne za optimalno delovanje procesa. Vendar pa je lahko zbiranje podatkov, potrebnih za analizo procesa, z vprašalniki in podobnimi metodami zamudno in z nizko stopnjo odzivnosti. Vsi sodelujoči v procesu bi morali imeti dostop do zbranih podatkov, da bi tako dobili povratno informacijo o tem ali drugih poslovnih procesih, ki potekajo v podjetju (Schmidt & Nurcan, 2009).

Družbeni medij omogoči vsem akterjem preprosto posredovanje podatkov prek omrežja, hkrati pa so rezultati uporabnikov takoj objavljeni in dostopni vsem v omrežju. Zaposleni tako lahko dobijo tudi

bolj celovit pregled nad procesom, saj so seznanjeni z morebitnimi napakami ter z načinom, kako jih odpraviti. Ker so s potekom bolje seznanjeni, so zaradi boljšega razumevanja namena procesa tudi bolj odprti za morebitne spremembe (Manfreda idr., 2014).

Poleg tega pa lahko družbeni mediji služijo tudi kot orodje za zagotavljanje kakovosti, saj ponujajo jasne povratne informacije o stopnji uspešnosti ter kapaciteti procesa (npr. število končanih izdelkov na dan, število laboratorijskih posodic na zalogi ipd.).

4.6 Faza nadzora procesa za zunanje deležnike

Ena od možnosti, kako uporabiti družbene medije v fazi nadzora procesa, je objavljanje povratnih informacij, ki jih podjetje pridobi od različnih deležnikov. S tem se lahko stranke vključijo v proces. Družbeni mediji omogočajo skupnosti strank, v katerih lahko stranke podajo in spremljajo takojšnje povratne informacije, ocene izdelkov/storitev in podobno.

Tovrstna »odprtost« organizacije se zdi tvegana, zato je pogosto pri vodstvu zaznati odpor. Tudi podjetje Amazon je pred leti ob uvedbi komentiranja, ki bi strankam omogočalo izražanje mnenj (tako pohval kot tudi kritik), trčilo na neodobranje dela vodstva. Čeprav se je ta možnost sprva zdela kontroverzna, je Amazonu prinesla izjemno prednost in jo danes omogoča večina prodajnih spletnih strani (Ante, October 15, 2009).

4.7 Faza izboljševanja procesa za notranje deležnike

Zaradi dinamičnega razvoja tehnologije, organizacijskih sprememb in potreb trga je potrebno trajno izboljševanje procesov. Družbeni mediji omogočajo zaposlenim, da s podajanjem predlogov in mnenj izboljšajo procese, saj omogočajo učinkovito zbiranje in obdelavo vnosov.

Seveda to ne sme biti enkratno dejanje brez jasno določenega postopka izboljševanja. Avtorjema je bil zaupan primer podjetja, v katerem so se lotili zbiranja predlogov zaposlenih, vendar pa zaradi obilice predlogov in nejasnih navodil za obdelavo predlogov nobeden od predlogov ni bil izveden, predlagatelji pa niso niti dobili ustrezne povratne informacije. Zaradi tega se je med zaposlenimi pojavilo veliko nezadovoljstva.

Povezanost posameznikov v omrežje pomeni, da so posamezniki bolj dosegljivi. Tako lahko vključimo tudi strokovnjake, ki prej niso sodelovali zaradi prevelikega napora pri podajanju informacij, denimo

zapletenih administrativnih postopkov, težko dosegljivih nadrejenih in podobno.

Družbeni mediji pri izboljšavi procesa niso omejeni le na zbiranje in analiziranje idej. Statistična analiza podatkov o odnosih med zaposlenimi, poteku transakcij in podobno omogočajo pridobitev koristnih informacij za boljšo prenovno procesov (Busch & Fettke, 2011, Hassan, 2009).

4.8 Faza izboljševanja procesa za zunanje deležnike

Prav tako lahko podjetje s pomočjo družbenih medijev neposredno vključi tudi zunanje deležnike, denimo stranke in poslovne partnerje pri optimizaciji procesa. Nekatera podjetja torej omogočijo strankam določitev prioritete izboljšav tako, da glasujejo, katere so jim najpomembnejše. Družbeni mediji so fleksibilni, usmerjeni v potrebe uporabnikov (pogosto jih razvijejo uporabniki sami) ter omogočajo uporabo več različnih vrst vsebin (Von Krogh, 2012).

Mreža kavarn Starbucks ima, denimo, spletno stran za »odprto inovacijo«, imenovano My Starbucks Idea, ki deluje kot platforma, na katero lahko stranke pošljejo predloge za izboljšave glede izdelkov, uporabniške izkušnje ali vključevanj uporabnikov. Stranke glasujejo za izbrane predloge in tako izberejo izboljšave, ki jih podjetje potem tudi vpelje (Kaplan & Haenlein, 2011; Starbucks, 2013).

5 SKLEP

V želji po stalnem izboljševanju poslovanja se organizacije vedno pogosteje obračajo k menedžmentu poslovnih procesov. Sodobna orodja, kot so družbeni mediji, lahko omogočijo še učinkovitejši menedžment poslovnih procesov, saj imajo sposobnost vključevanja tako zunanjih kot notranjih deležnikov v organizaciji. Predstavljeno konceptualno ogrodje ponuja nabor možnosti združevanja obeh konceptov v dobro organizacije – torej uporabo družbenih medijev v vsaki izmed štirih faz življenjskega cikla poslovnega procesa. V vsaki izmed teh faz družbeni mediji odigrajo posamezno vlogo: v fazi modeliranja poslovnega procesa tako npr. omogočajo preprostejše deljenje informacij o modelu poslovnega procesa med vsemi deležniki organizacije, prav tako omogočajo preprostejše in hitreje vključevanje mnenj in znanja posameznih deležnikov o namenu in poteku posameznega procesnega modela.

V veliko organizacijah so družbeni mediji že prisotni, vendar jih uporabljajo le kot orodje za trženje in

odnose z javnostmi. Ta »prisotnost« v organizaciji ter druge odlike družbenih medijev, kot so npr. možnost stalnega dodajanja in vrednotenja vsebin ter enakopravnost uporabnikov, so razlogi, zakaj predlagava ravno družbene medije kot orodje za spodbujanje sodelovanja tudi pri menedžmentu poslovnih procesov. Seveda prinaša vpeljevanje družbenih medijev v poslovne procese tudi določena tveganja, kot so uhanje tajnih informacij iz organizacije, pomanjkljiva odzivnost deležnikov pri uporabi družbenih medijev, neorganiziranost delovanja med oddelki ali posamezniki in podobno. Za učinkovito izrabo te kombinacije je treba že na začetku, torej še pred uvedbo družbenih medijev, temeljito razmisliti in pripraviti načrt z jasnimi nameni potreb po družbenih medijih v organizaciji.

Družbeni mediji omogočajo povezovanje morebitne togosti strukturiranih in optimiziranih poslovnih procesov ter vedno spremenljivega in težko obvladljivega okolja. Vključevanje družbenih medijev v poslovne procese prinese fleksibilno komunikacijo med udeleženci. Predstavljeno ogrodje torej služi kot pregled možnih uporab družbenih medijev glede na posamezno fazo življenjskega cikla poslovnega procesa, kar omogoča jasnejšo določevanje obstoječih potreb in najustreznejših možnosti. Kljub temu da je zaradi kompleksnosti poslovnih procesov včasih težko opredeliti primer uporabe družbenih medijev v poslovnih procesih v posamezno specifično fazo življenjskega cikla, služijo primeri iz tega članka kot tipične možnosti uporabe, ki jih organizacije seveda prilagodijo glede na svoje razmere in želene rezultate.

Seveda je treba predstaviti tudi omejitve tega ogrodja – izbira kategorij ogrodja je delno poljubna in pomeni le določen spekter možnosti uporabe družbenih medijev v poslovnih procesih. Uvrščanje primerov v posamezne kategorije je težavno zaradi kombinacije več značilnosti, ki spadajo v različne faze. V prihodnje bi bila lahko koristna natančnejša analiza posameznih uporab družbenih medijev v poslovnih procesih.

6 VIRI IN LITERATURA

- [1] Aguilar-Saven, R. S. (2004). Business process modelling: Review and framework. *International Journal of production economics*, 90(2), 129–149.
- [2] Ante, S. E. (15. oktober 2009). Amazon: Turning Consumer Opinions into Gold. *Bloomberg Business Week*.
- [3] Brambilla, M., Fraternali, P., & Vaca Ruiz, C. K. (2012). *Combining social web and bpm for improving enterprise performances: the bpm4people approach to social bpm*. V Proceedings of the 21st international conference companion on World Wide Web, 223–226.
- [4] Busch, P., & Fettke, P. (2011). *Business Process Management under the Microscope: The Potential of Social Network Analysis*. In System Sciences (HICSS), 2011 44th Hawaii International Conference on, 1–10.
- [5] Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- [6] Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2013). *Fundamentals of business process management*. Heidelberg: Springer.
- [7] Erol, S., Granitzer, M., Happ, S., Jantunen, S., Jennings, B., Johannesson, P., Koschmider, A., Nurcan, S., idr. (2010). Combining BPM and social software: contradiction or chance? *Journal of software maintenance and evolution: research and practice*, 22(6-7), 449–476.
- [8] Evans, D. (2012). *Social media marketing: An hour a day* (2 ed.). Indianapolis: John Wiley & Sons.
- [9] Fenn, J., & Raskino, M. (2008). *Mastering the hype cycle: how to choose the right innovation at the right time*. Boston, Mass: Harvard Business Press.
- [10] Filipowska, A., Kaczmarek, M., Koschmider, A., Stein, S., Wecl, K., & Abramowicz, W. (2011). Social Software and Semantics for Business Process Management-Alternative or Synergy? *Journal of Systems Integration*, 2(3), 54–69.
- [11] Ghidini, C., Rospocher, M., & Serafini, L. (2010). *MoKi: a Wiki-Based Conceptual Modeling Tool*. In ISWC 2010 Posters & Demonstrations Track: Collected Abstracts, 77–80.
- [12] Hassan, N. R. (2009). Using social network analysis to measure IT-enabled business process performance. *Information Systems Management*, 26(1), 61–76.
- [13] Heymann-Reder, D. (2011). *Social Media Marketing*. München: Addison-Wesley Verlag.
- [14] Houy, C., Fettke, P., & Loos, P. (2010). Empirical research in business process management—analysis of an emerging field of research. *Business Process Management Journal*, 16(4), 619–661.
- [15] Huffington Post. (2011). 'United Breaks Guitars': Did It Really Cost The Airline \$180 Million? *Huff Post Business*.
- [16] Indulska, M., Green, P., Recker, J., & Rosemann, M. (2009). Business process modeling: Perceived benefits *Conceptual Modeling-ER 2009* (str. 458–471). Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.
- [17] Jerome, L. W. (2013). Innovation in social networks: knowledge spillover is not enough. *Knowledge Management Research & Practice*, 11(4), 422–431. doi: 10.1057/kmrp.2012.44.
- [18] Joos, J. G. (2008). Social media: New frontiers in hiring and recruiting. *Employment Relations Today*, 35(1), 51–59.
- [19] Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68.
- [20] Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2011). The early bird catches the news: Nine things you should know about micro-blogging. *Business Horizons*, 54(2), 105–113.
- [21] Kemsley, S. (2010). Enterprise 2.0 meets business process management. V J. a. R. vom Brocke, M. (ur.), *Handbook on business process management. Introduction, methods and information systems* (Vol. 1, str. 567–576). Berlin: Springer.
- [22] Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business horizons*, 54(3), 241–251.
- [23] Kiron, D., Palmer, D., Nguyen Phillips, A., & Berkman, R. (2013). Social Business: Shifting Out of First Gear. *MIT Sloan Management Review Research Report, in collaboration with Deloitte*.

- [24] Kolind, L. (2014). Why organisational charts don't work.
- [25] Koschmider, A., Song, M., & Reijers, H. A. (2010). Social software for business process modeling. *Journal of Information Technology, 25*(3), 308–322.
- [26] Manfreda, A., Kovačič, A., Štemberger, M. I., & Trkman, P. (2014). Absorptive Capacity as a Precondition for Business Process Improvement. *Journal of Computer Information Systems, 54*(2), 35–43.
- [27] Mayfield, T. D. I. (2011). A Commander's Strategy for Social Media. *Joint Force Quarterly, 1st quarter*(60).
- [28] Moore, C. (1999). Best Practices: Eureka! Xerox discovers way to grow community knowledge. And customer satisfaction. *KM World*.
- [29] Morais, R. M. d., Kazan, S., Pádua, S. D. d., & Costa, A. L. (2014). An analysis of BPM lifecycles: from a literature review to a framework proposal. *Business Process Management Journal, 20*(3), 3–3.
- [30] Murthy, N., Baratam, J. R., in Whelan S. (10. december 2012). Social Media and Business Process Management (BPM) enable Customer Centricity. [White paper by Wipro Technologies].
- [31] Neumann, G., & Erol, S. (2009). *From a social wiki to a social workflow system*. In Business process management workshops, 698–708.
- [32] Procter & Gamble. (2014). Connect + develop. 9. dec. 2013.
- [33] Qualman, E. (2012). *Socialnomics: How social media transforms the way we live and do business*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- [34] Quan-Haase, A. (2007). University students' local and distant social ties: using and integrating modes of communication on campus. *Information, Communication & Society, 10*(5), 671–693.
- [35] Recker, J. (2010). Continued use of process modeling grammars: the impact of individual difference factors. *European Journal of Information Systems, 19*(1), 76–92.
- [36] Rito Silva, A., & Rosemann, M. (2012). Processpedia: an ecological environment for BPM stakeholders' collaboration. *Business Process Management Journal, 18*(1), 20–42.
- [37] Rosemann, M. (2006a). Potential pitfalls of process modeling: part A. *Business Process Management Journal, 12*(2), 249–254.
- [38] Rosemann, M. (2006b). Potential pitfalls of process modeling: part B. *Business Process Management Journal, 12*(3), 377–384.
- [39] Rosemann, M., & vom Brocke, J. (2010). The six core elements of business process management *Handbook on Business Process Management 1* (str. 107–122). Berlin, Heidelberg: Springer.
- [40] Schmidt, R., & Nurcan, S. (2009). *BPM and social software*. In Business Process Management Workshops, 649–658.
- [41] Starbucks. (2013). My Starbucks Idea. 10. dec. 2013.
- [42] Trkman, M., & Trkman, P. (2009). A wiki as intranet: a critical analysis using the Delone and McLean model. *Online Information Review, 33*(6), 1087–1102.
- [43] Trkman, M., & Trkman, P. (2011). *Getting business value from Wikis*. V AMCIS 2011, Detroit, Michigan.
- [44] Trkman, P., & Desouza, K. C. (2012). Knowledge risks in organizational networks: an exploratory framework. *The Journal of Strategic Information Systems, 21*(1), 1–17.
- [45] Trkman, P., Mertens, W., Viaene, S., & Gemmel, P. (2014). *From business process management to customer process management. Working paper*.
- [46] Tulgan, B. (2007). Finding roles for social-media tools in HR. *Strategic HR Review, 6*(2), 3–3.
- [47] Vaz Vieira, A. R., & Jaklič, J. (2013). *Business Process Management and Social Networks: A Case Study in an Airline Organization*. V Active Citizenship by Knowledge Management & Innovation: Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference 2013, 151–158.
- [48] Voinov, A., & Bousquet, F. (2010). Modelling with stakeholders. *Environmental Modelling & Software, 25*(11), 1268–1281.
- [49] vom Brocke, J., Schmiedel, T., Recker, J., Trkman, P., Mertens, W., & Viaene, S. (2014). Ten principles of good business process management. *Business Process Management Journal, 20*(4), 530–548. doi: 10.1108/BPMJ-06-2013-0074.
- [50] Von Krogh, G. (2012). How does social software change knowledge management? Toward a strategic research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems, 21*(2), 154–164.
- [51] Wagner, C., & Majchrzak, A. (2007). Enabling customer-centricity using wikis and the wiki way. *Journal of management information systems, 23*(3), 17–43.
- [52] Weber, B., Sadiq, S., & Reichert, M. (2009). Beyond rigidity-dynamic process lifecycle support. *Computer Science-Research and Development, 23*(2), 47–65.
- [53] Weske, M. (2012). *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures* (2nd ed. Vol. XV). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- [54] Wetzstein, B., Ma, Z., Filipowska, A., Kaczmarek, M., Bhiri, S., Losada, S., Lopez-Cob, J.-M., & Cicurel, L. (2007). *Semantic Business Process Management: A Lifecycle Based Requirements Analysis*. V Proceedings of the Workshop on Semantic Business Process and Product Lifecycle Management (SBPM-2007).

Monika Klun je doktorska študentka in raziskovalka, zaposlena na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Pred začetkom doktorskega študija oktobra 2013 je bila zaposlena v mednarodnem podjetju v Avstriji. V svojem doktorskem delu bo obravnavala odnos zaposlenih do menedžmenta poslovnih procesov (MPP) s posebnim poudarkom na dejavnih, ki vplivajo na ta odnos, in razvila ogrodje za merjenje omenjenega odnosa.

Peter Trkman je izredni profesor na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Raziskovalno, pedagoško in strokovno se z različnimi vidiki menedžmenta oskrbovalne verige in poslovnih procesov, poslovnimi modeli in privzemanjem tehnologije. Sodeloval je v številnih domačih in mednarodnih svetovalnih projektih (npr. za Mobitel, Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije, Pošta Slovenije, Chrysler, Deželno banko Slovenije, Hiperos) ter pri več raziskovalnih projektih s področja privzemanja in vrednotenja informacijske tehnologije. Objavil je številne članke v mednarodnih revijah in na konferencah; njegovi članki so bili citirani več kot 1200-krat v člankih/poglavjih drugih avtorjev.