

<https://www.edutus.hu/cikk/a-szoftverrobot-automatizalas-vallalati-hatasainak-vizsgalata/>

A SZOFTVERROBOT – AUTOMATIZÁLÁS VÁLLALATI HATÁSAINAK VIZSGÁLATA

KATONA DÓRA, hallgató
EDUTUS Egyetem
katonadoori@gmail.com

DOI [10.47273/AP.2021.23.111-123](https://doi.org/10.47273/AP.2021.23.111-123)

ABSZTRAKT

Jelen publikáció célja, hogy bemutassa egy RPA bevezetésével és működtetésével járó valószínűsíthető vállalati hatásokat a Balanced Scorecard (BSC) megközelítésével. A dolgozati kérdések legfőképp arra irányulnak, hogy milyen tényezőkkel érdemes számolni, ha egy vállalat vagy valamely központja az RPA integrálását tervezi, és ezt hogyan érdemes megközelítenie. Megkülönböztetésre kerülnek a pénzügyi és nem pénzügyi, a külső és belső kommunikációval kapcsolatos megfigyelések. A BSC-re azért esett a választás, mert a szervezeti cél középpontba helyezésével a személyre szabottan legfontosabb perspektívákat alapul véve vizsgálja meg a működést és segít meghatározni a stratégiát. Azért tartom fontosnak ezt a témát mert mind világ- és hazai szinten egyre nagyobb hangsúlyt tesznek a vállalatok az RPA-ra és annak gyors ütemű fejlődésére, ami újabb és újabb kihívásoknak teszi ki az üzleti világ szereplőit.

ABSTRACT

The purpose of this publication is to provide insight about corporate impacts associated with the integration of RPA. The dissertation focuses on the considerable factors when a company or a business unit plans to integrate or improve RPA. The impacts are presented applying the approach of Balanced Scorecard because it helps to understand the difference and interdependence between financial and non-financial, internal and external communication factors. The BSC was chosen because, by focusing on the organizational goal, it examines the operation based on the most important perspectives in a personalized way and helps to define the strategy. I consider this topic important because both globally and domestically, companies are placing increasing emphasis on RPA and its rapid development which exposes newer and newer challenges for businesses.

BEVEZETÉS

Az üzleti világ mindennapjaiban mára már nem számít újdonságnak az automatizálás. Az utóbbi évek felmérései szerint a technológia ugyan még nem teljesedett ki, Magyarország üzleti szolgáltató központjainak¹ 73%-a már foglalkozik robotikus folyamat-automatizálással (későbbiekben még RPA vagy szoftverrobot-automatizálás). (HOA, 2021, 60., 85.) A kutatások

¹ Minden olyan szolgáltató központ, amely üzleti szolgáltatásokat kínál.

és tapasztalatok azt mutatják, hogy egy jól felruházott, átgondoltan strukturált RPA CoE² nem csak megszabadítja az embert az időigényes, monoton és repetitív munkafolyamatoktól, de jelentős mértékben csökkenti a költségeket, és időt takarít meg az azt igénybe vevőnek. Mindezen pozitív hatás ellenére több helyen találkozhatunk félreértésekkel, félelmekkel, amelyek főleg a robotoknak tanúsított ismereteinkből (vagy azok hiányából) származnak. (Katona Dóra, 2021, 4.) De vajon ezek tényleg olyan robotok, mint amilyeneket elképzelünk? Mi is az az RPA? Tevékenysége hogyan hat a környezetére? Hogyan egyeztethető össze a pénzügyi és nem pénzügyi hatás? Hogyan lehetne mérni mindazt, amit egy RPA-val foglalkozó csapat elér? Hogyan lehet lépést tartani az állandó fejlődéssel, a technológia nagy léptékben történő előrehaladásával?

A publikációm célja, hogy eddigi tanulmányaimra, szakmai gyakorlatomra és szakdolgozatomra építve válaszokat találjak a fenti kérdésekre. Ennek fényében a publikáció egyaránt primer és szekunder kutatások alapján készült el. A szakdolgozatom témája az RPA megjelenése a hazai nagyvállalatokban, aminek kapcsán bekerültem az AGCO³ magyarországi SSC központjába, az automatizálással foglalkozó csapatba. Itt 8 hónapra keresztül volt alkalmam megismerni a működést, szabályokat, rendszereket és elsajátítani az alapokat. Körülbelül a 6. hónapomat töltöttem ott, amikor elkezdtem a szakdolgozatomat, és tudtam, hogy a teljesítmény mérésével és vállalati hatásokkal szeretnék foglalkozni. Ennek pedig két fő oka volt. Az egyik, hogy egy üzleti tevékenység (szolgáltatások esetében főképpen) mindig egy kritikus pont, mivel véleményem szerint az adott szervezet céljait, gerincét és alapértékeit határozza meg. A másik ok személyesebb. Egyszerűen csak az egyes szerkezeti egységek felépítése, logikai összekapcsolása, a tervből cselekvési pontok létrehozása/követése, a részegységekből egy teljesebb kép alkotása gyakran elgondolkodtat és magával ragad.

AZ SSC ÉS AZ RPA FOGALMI HÁTTERE

Ahhoz, hogy az SSC-k mibenlétét megértsük, képzeljünk el egy üzleti egységet, amely a vállalat fő profilja és alapvetően ezzel termel profitot, pénzügyileg így tudja magát fenntartani. Tegyük fel, hogy ennek az üzleti egységnek nem csak a pénz teremtése, hanem jó ügyfélút is fontos, ezért szolgáltatásokat akar nyújtani. Nem csak az ügyfelei, de saját dolgának megkönnyítésére is. Ezért új területeket/funkciókat hoznak létre (ez lehet egy másik telephely, de ugyanaz az épület is), amelyek jellemzője, hogy nem a fő tevékenységre koncentrálnak, hanem az azzal foglalkozó funkciós egységeket támogatják. Ezek közül a ma legismertebbek az IT, a HR és a marketing, de az üzleti érettségtől függően a cég működtethet saját ügyvédi vagy automatizálással foglalkozó részleget is. Ezek lényege tehát, hogy olyan szolgáltatást biztosító területek, melyek csak támogatják a fő küldetést szerintem jobb lenne tevékenységet írni küldetés helyett, nem végzik azt. A több nemzetállamra kiterjedő nagyvállalatok esetében ezek a folyamatok megjelenhetnek különböző telephelyeken ugyanazt a funkciót ellátva, csak más-más országban és/vagy régióban. A 90-es években Amerika nagyvállalatai kezdtek el kísérletezni ennek a modellnek a kialakításával. Lényeg, hogy az azonos, alapvetően támogató és/vagy adminisztrációs funkciókat egy adott központba csoportosítják, és a technológiának köszönhetően a földrajzi akadályok leküzdésével egy helyről irányítják. Ezeket a központokat nevezzük SSC-knek, mely elnevezés az angol Shared Service Center kifejezésből ered.

² Center of Excellence: Olyan funkcionális központ, amely egy adott területre fókuszálva lefekteti az alapokat és a lehető legmagasabb színvonalú munkát tűzi ki elérendő célként.

³ Világvezető mezőgazdasági gépgyártó és forgalmazó nagyvállalat.

A technológia fejlődése azonban nem állt meg. Körülbelül 15 évvel az SSC modellek megjelenése után az azonos logikájú munkafolyamatok hatékonyabb végzésére egyre több központ elkezdte felismerni az automatizálás nyújtotta lehetőségeket. Ezek főképp az IT, marketing, pénzügy és beszerzés területein tudtak sikereket alkotni. De mi is az az RPA? Hogyan lehet elképzelni ezeket a robotokat? Mit automatizálnak és miben rejlik a sikerük? Az első kérdésre keresve a választ először is képzeljük el vállalat dolgozóját, aki például beszerzéssel foglalkozik. Ő felel azért, hogy a szükséges áruk időben megrendelésre és adminisztrálásra kerüljenek. Pontosabban feladatai közé tartozik a vállalat irányítási rendszerében (pl. SAP) lévő kapcsolódó nyilvántartás kezelése, tranzakciók végrehajtása, számlakezelés és esetlegesen dokumentációk készítése. Ezek általában mindig ugyanarra a logikára épülnek, és sok esetben ugyanabból a forrásból (pl. PDF formátumú számla vagy egy Excel sheet), ugyanabban a napszakban kerülnek feldolgozásra. Ez azt jelenti, hogy például minden nap végén a nyilvántartásba be kell vezetni a rendelés számát, a mennyiségi tényezőket és a dátumot. Egy idő után ez az alkalmazott úgy érzi, hogy mindig ugyanazt csinálni egyszerűen időpazarlás, és a monoton, repetitív munka miatt befásul vagy frusztrálttá válik. Ekkor jelenik meg az RPA. Ennek folyamán az alkalmazott megbízza a vállalat SSC-jében működő RPA-val foglalkozó csapatot, hogy egy robotot készítsen fel a különböző megrendelések feldolgozására. Fogalma szerint tehát „az RPA nem más, mint egy szoftveres alkalmazás vagy program, a meglévő alkalmazásokon átívelő makró, amely az ismétlődő, rutinjellegű feladatokat elvégzi az emberi munkaerő helyett”. (Juhász Krisztina, 2021) Ehhez hasonló automatizálható munkafolyamatok lehetnek még különböző adatlapok kitöltése, kalkulációk készítése, számlázás, könyvelés közzététele, értesítő vagy emlékeztető e-mailek küldése, adatok rendszerbe való mentése, illetve feltöltése, továbbá tranzakciók kezelése. Ahhoz, hogy egy munkafolyamat automatizálható legyen, a munka részségeinek programozható logika alapján kell felépülnie, a használandó platformoknak az RPA szoftverrel kompatibilisnek és digitálisan megjeleníthetőnek kell lennie. Továbbá akkor lesz egy-egy fejlesztés költséghatékony, ha magas számú adattal dolgozik, hiszen ez által tud sok feldolgozási időt és aprólékos munkát kiváltani.

A hirtelen (legalábbis a nem közvetlen ebben a körben dolgozók számára hirtelen) RPA elötörésével megjelenő újdonság érzésének és információhiánynak köszönhetően számos félreértéssel találkozni, amelyek a technológia befogadásának fenntartásaihoz vezethetnek. Ennek elkerülése végett, néhány fontos tudnivalót felsorakoztattam a szakdolgozatom alapján:

- Az RPA nem tudja helyettesíteni az embert, mert nincs saját tudata
- Az RPA nem fizikai robotokat működtet, hanem ugyanazokat az interfész-műveleteket hajtja végre a számítógépen, amit az ember csinálna
- A robotok sem dolgoznak 100% pontossággal
- Az RPA célja alapvetően a költségek és feldolgozási idő csökkentése
- Az RPA bevezetése lehet költséges, de egy jól megszervezett stratégia mellett több, mint kifizetődő is
- Egy RPA csapatban könnyen előfordulhat a túlzott technológiára való fókuszálás
- A robotok nem tudnak mindent automatizálni

Egy RPA-val foglalkozó csapat projektek keretében működik. A folyamat 5 fő fázisból áll (azonosítás, elemzés vagy feltérképezés, tervezés, fejlesztés, tesztelés, átadás, ellenőrzés), illetve 4 alapvető munkakört követel meg. (RPA menedzser, RPA üzleti elemző, RPA fejlesztő, RPA folyamatkezelő). (PWC, 2018, 16.) Az RPA célkitűzéseinek elérése érdekében szükség van olyan szoftveralkalmazásra, amely segíti az embereket a robot „betanításának” megvalósításában. Képesek értelmezni a betáplált feladatokat és automatizálni azokat. A legkeresettebb RPA szoftverek az Automation Anywhere, UiPath és BluePrism. (UiPath, 2021)

Az RPA technológiák jelentős mértékben javultak az utóbbi néhány évben, és a legtöbb esetben érzékeny ponttá vált a stabil, mégis rugalmas műveleti folyamatok kialakítása és az ügyféllel való kapcsolattartás. A kezdeti sikeres kísérleti időszaknak köszönhetően a szervezetek nagy része tervezi, vagy már ki is terjesztette az RPA alkalmazását annak reményében, hogy felgyorsítják az üzleti folyamatok automatizálását, magasabb szintre emelik az RPA megoldásokat (pl. mesterséges intelligencia) miközben a fő cél, a költségek csökkentése fókuszban marad. (McKinsey, 2019) Mint a legtöbb üzleti változáshoz, az RPA megvalósításához is szükség van megfelelő tervezésre, stratégia kialakítására, a változások kommunikációjára, az érdekelt felekkel való együttműködésre és az emberi erőforrások kezelésére. Egy SSC-be bevezetett RPA esetében általában középtávú cél az RPA Center of Excellence létrehozása, amely egy helyre csoportosítja a területen megszerzett, elsajátított tudást, és onnan kontrollálja a kapcsolódó tevékenységeket (Katona Dóra, 2021, 20.) Jogosan merül fel a kérdés, hogy hogyan lehet sikeres egy RPA tudásközpont, ahol a cél a hatékonyság elérése? Mi is az a hatékonyság? A hatékonysággal kapcsolatban dániai tanulmányaimra támaszkodva két fontos fogalmat emelnék ki: Effektivitás (amikor a jó tevékenységet csináljuk) és hatékonyság (amikor a tevékenységet jól csináljuk). És ha ez a kettő tényező együtt valósul meg, azt nevezném abszolút hatékonyságnak, ami személyre szabott módon a szervezet céljaként is megjelenhet. Tapasztalataim és kutatásom azt mutatták, hogy az automatizálás szakmai és eredményes végzése mellett még két nagyon fontos elem jelenik meg. Ezek a kommunikáció, és a teljesítménymérés. Fontos megemlíteni egyrészt a belső⁴ kommunikációt, hiszen az tartja egyben a csapat munkáját, és fontos megemlíteni a kifelé irányuló⁵ kommunikációt, amely legfőképp a RPA csapat brand-jére van hatással. Bármelyiket is nézzük, a hitelesség a siker kulcsa. A másik fontos tényező a teljesítmény mérésének fontossága. Ez az, ami majd megadja az információk hitelességének alapját, és sokszor a stratégia alapköveit.

⁴ Csapaton belüli

⁵ Például a kliensek vagy vezetőség felé irányuló

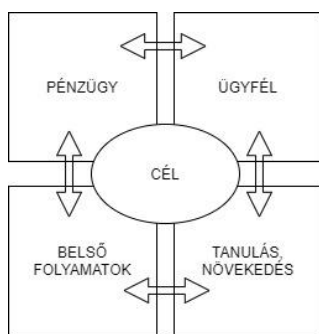
AZ RPA VÁLLALATI HATÁSAI A BALANCED SCORECARD MEGKÖZELÍTÉS ALAPJÁN

A nagyvállalatok által megkövetelt növekedés (és ennek melléktermékként megjelenő fejlődés) állandó. A nyomás nehezedik. Épp ezért nem mindegy, mit nevezünk fejlődésnek, mit nevezünk növekedésnek, és hogyan kívánjuk ezt elérni. Amit a szakmai gyakorlatom alatt nagyon megtanultam, az az, hogy egy sikeres automatizálási projekt keretein belül az ügyfelek számára - de igazából a projekten dolgozó összes csapattag számára - fontos, hogy érezzék, hogy részét képezik a folyamatnak. Fontos, hogy be legyenek vonva, és mindenki értse, mi a cél, és hogyan lehet azt elérni. Mikor egy robot használata újonnan szóba kerül, könnyen lehet, hogy működése vagy vélt hatásai megijeszti az embert. Ebben az esetben is nagy hangsúlyt kap a kommunikáció. Tapasztalat mutatja, hogy amint az ügyfél megérti az RPA működését, a projekt fázisait, és a robot teljesítményét, könnyebben követi az eseményeket, és könnyebben segíti a fejlesztői csapat munkáját is. Ugyanezt a logikát követve, fontos lenne, hogy minden dolgozó értse a belső működést. Ne csak saját kis feladatát, hanem a stratégiai pontokat, a követendő célt és ezek lebontott elemeit. Szakdolgozatom teljesítményméréssel foglalkozó részében arra kerestem a választ, hogy hogyan lehetne összekapcsolni a pénzügyi (költségmegtakarítás) és nem pénzügyi (pl. kommunikáció hatékonyság, ügyfélelégedettség, belső fejlődés) elemeket. Dániai tanulmányaim során talákoztam a Balanced Scorecard átfogó stratégiatervező és célmeghatározó/követő módszertanával, ami a teljesség igényével próbálja egy modellen keresztül bemutatni mind a pénzügyi és nem pénzügyi területeket, hatásokat, eredményeket.

A Balanced Scorecard bemutatása

A Balanced Scorecard (későbbiekben még BSC modell) egy teljesítmény-menedzsment eszköz, melyet Robert Kaplan és David Norton dolgozott ki, majd publikált a 90-es évek elején. Alapvetően megvizsgálták az akkori legsikeresebb üzleti egységeket, és ezek közös jellemzőjeként a világosan meghatározott stratégiát és küldetést vélték felfedezni négy kulcsterületre fókuszálva. Az eredeti modell szerint ezek a: pénzügy, ügyfél, belső folyamatok, és a tanulás, növekedés. (Intrafocus, 2012) Ezekből kiindulva megalkották a BSC modellt, melyben egyensúlyt kívántak teremteni a pénzügyi és nem pénzügyi kulcsterületek és méréseik között.

1. ábra: *Balanced Scorecard egyszerűsített ábrája Robert Kaplan és David Norton munkája alapján (saját szerkesztés)*⁶



Tehát tulajdonképpen stratégia alkotásáról, keretbe foglalásáról van szó a legfontosabb a kérdések megválaszolásával és mérhető KPI⁷ -okká átalakításával. Például a pénzügy kérdésénél fel lehet tenni, hogy „Hogyan teljesít az üzleti egység pénzügyileg?” Egy RPA CoE esetében ennek KPI-ra alakításban pedig úgy néz ki, hogy a megtakarított időt átszámoljuk megtakarított pénzmennyiségre és hozzáadjuk az egyéb pénzügyi megtakarításokat (ami például egy-egy alkalmazás licence díja lenne, ha ember végezné a feladatot). (Farshad Akbarzadeh, 2012, 86-88.) David és Robert szerint ezek összegyűjtése és KPI-okká való alakítása vezet a Stratégiai térképhez és Cselekvési tervhez, ami a perspektívák logikai összekapcsolását, egymásra való hatását nézi, továbbá a tervet teljesítendő feladattá indukálja.

2. ábra: *Egyszerűsített Stratégiai térkép és Cselekvési terv bemutatása (saját szerkesztés)*

	STRATÉGIAI TÉRKÉP	BSC KPI-ok	FEALADOK
PÉNZÜGY		ROI = Bevétel - Költségek	Tevékenység: Felelős:
ÜGYFÉL		Ügyfélszám Ügyfélelégedettség 10-es skálán	Tevékenység: Felelős:
BELSŐ FOLYAMATOK		Projektszám Kiegészítő szolgáltatások száma	Tevékenység: Felelős:
TANULÁS, NÖVEKEDÉS		Új szoftver Új kommunikációs program	Tevékenység: Felelős:

⁶ draw.io használatával

⁷ Key Performance Indicator: teljesítmény mérésére szolgáló képletek

RPA és Balanced Scorecard

Mivel az alapvető pénzügyi faktorokon túl az AGCO-nál nem tapasztaltam kifejezetten kidolgozott mérési stratégiát, úgy gondoltam, hogy felhasználok a Balanced Scorecard megközelítést, melynek egy RPA-ra szabott formájában próbáltam a hatásokat bemutatni. Fontos megemlíteni, hogy ennek a modellnek a kulcsa a személyre szabhatóság, amely az adott szervezet céljaiból indul ki. Nincs két ugyanolyan Balanced Scorecard, így az általam alkotott modell egy fiktív minta/példa a saját ismereteim alapján. Mindenesetre magába foglalja mindazt, amit a RPA hatásairól megismertem, és ennek logikája alapján végig tudom vezetni a témát. Az 1-es és 2-es számú melléklet mutatja, hogy miként állítottam össze az RPA-ra szabott BSC modelletem az AGCO-nál tapasztaltak alapján.

Két lépésben mutatom be a hatásokat a modell alapján. Mivel az egész magját a cél adja, ezért a tapasztalatok alapján egy általános fókusz fogalmaztam meg, ami jó kiinduló pont lehet. Következő lépésben pedig a meghatározott perspektívákon keresztül az RPA hatásai lesznek kiemelve.

1. Cél meghatározása:

Az általam tapasztalt SSC-ben működő RPA célja a következő: Saját, nagyvállalaton belüli számítógépes tranzakciós folyamatok automatizálása (meghatározott idő- és pénzmennyiség megtakarítása) ügyfélelégedettség és belső folyamatok standardizálása mellett. Fontos szempont még a kommunikációs- és projekt menedzsmenttel kapcsolatos képességek és eszközök fejlesztése, továbbá az RPA tudás magasabb szintre emelése (pl. AI integrálása). Ugyan az AGCO-nál ez konkrétan nem fogalmazódott meg, de szerintem érezhetően hangsúlyt kapott, így én hozzátenném: a csapatban dolgozók kiegyensúlyozott munkakörnyezetét is.

2. RPA hatásai a 4 fő perspektíva értelmében:

Pénzügyi – Milyen finansiális eredményeket tud felmutatni az RPA CoE? Ez mit eredményez? Egy belső fejlesztés céljából kialakított RPA célja nem profit termelése, hanem a költségmegtakarítás. Pénzt úgy takarít meg, hogy azt a munkaórát, amit a robot helyettesít, a vállalatnak nem kell a dolgozónak kifizetnie. Amikor arra kerül a sor, hogy eredményeket kell felmutatni, ez az érték, amit a vezetők látni szeretnek. Ez a fő-, kézzel fogható érték, ami könnyelhető, és a „költséghatékonyság” értékét fejezi ki. Ebből fogják megítélni, hogy megéri-e fenntartani az RPA-t, és ez az érték, amiben a célt és a minimum teljesítményt is meghatározzák. A megtakarítás mértéke szóba kerül még akkor is, amikor egy-egy projektet fejlesztésre priorizálnak⁸. Jelentősen esélyesebbek azok a projekt-pályázatok, amelyek

⁸ bizonyos szempontok alapján rangsorolják, és előnyben részesítik

magasabb megtakarításokat ígérnek. Azért ez az egyik legalapvetőbb hatás, mert ha ez negatív, akkor nincs mire építeni, akkor nincs miből fenntartani a többi perspektíva elemeit. Az AGCO-s tapasztalatok alapján a könnyebb mérhetősége miatt gyakran túl hangsúlyossá is válhat, ami más fókuszpontok (pl. ügyfélelégedettség, túlvállalás esetén csúszás vagy pontatlanság merülhet fel) kárára válhat.

Ügyfél – Hogyan látják a CoE-t az ügyfelek? Mennyire hatékony a kommunikáció és együttműködés az ügyfelekkel? Hogyan hat az RPA CoE az ügyfelekre⁹? Ez mit eredményez? Alapvetően itt a külső¹⁰ kommunikációról van szó. Az ügyfél és/vagy a vezetőség köré csoportosított kommunikáció minőségét takarják. Könnyen meghatározó lehet az RPA külső megítélésénél, azaz annál, hogy milyen képet alkotnak magáról az RPA CoE-ről. Ahogy már korábban is utaltam erre, gyakoriak az RPA-val kapcsolatban felmerülő félreértések, de talán pontosabb megfogalmazás a félelmek, amik igencsak meghatározó tényezők egy-egy projekt lebonyolításánál. Éppen ezért célként itt megjelenik az ügyfélelégedettség, vagy az angol kifejezésből eredő pozitív Customer Journey¹¹. Az AGCO példájával élve, ők azzal próbálják ezt javítani, hogy amibe csak lehet, bevonják az ügyfelet azzal a céllal, hogy az ügyfélkör magabiztosabban érezze magát a témában, és ezáltal saját és az RPA munkáját is felgyorsítsa, megerősítse, hatékonyabbá tegye. Másik példa, hogy ismertebbé váljon a cégnél, időnként egy-egy videót készít és bocsájt a vállalat többi részére, melyben működésüket és különböző helyzeteket magyaráznak. Tapasztalatból állíthatom, hogy e videók után mindig kicsit több megkeresés érkezett. Így vált negyedéves céllá egy-egy ilyen videó elkészítése.

Menedzsment – Mennyire állnak biztos alapokon a jó gyakorlatok? Most hol áll a CoE és mi a következő lépés?

A menedzsment tevékenységek és fejlesztések közvetlenül belsőleg hatnak, de közvetetten javítani vagy rontani is tudják az ügyfélelégedettséget, az időbeosztást, így a pénzügyi elemeket, és ezzel tulajdonképpen mindenre hatással tud lenni, ami RPA-val kapcsolatos. Pontosan ezért egy RPA csapatban nagy hangsúlyt kap az ütemterv és tevékenységek menedzsmentje. Véleményem szerint ez adja meg a munka keretét. Ha csak arra gondolunk, hogy ennek minőségén múlik egy-egy határidő betartásának képessége, kockázat kezelés, probléma kezelés, újra tervezés képessége, talán már is érthető ennek a perspektívának a fontossága. Ami kiemelten fontos lehet még itt, az a kockázat kezelés. (Mennyire tervezzük

⁹ Ebben az esetben az ügyfélkör az adott vállalaton belüli más osztályok.

¹⁰ a csapat szempontjából kifelé (pl. vezetőség vagy ügyfelek) irányuló

¹¹ Azon tapasztalatok összessége, amelyet az ügyfelek a teljes projekt során átélnek, amikor interakcióba lépnek az RPA csapattal.

meg, hogy egyes problémák esetén mi a teendő? Mennyire tudja mindenki, hogy mit kell csinálni?) Példaképp azt mondanám, hogy jön egy nem várt esemény, amit mondjuk nem tud elsőre megoldani az RPA csapat. Mivel a kommunikáció és együttműködés fontos elem, az ügyfél bevonása elvárás, természetesen ő is tudni fog a problémáról. Ebben az esetben felmerülhet, hogy az ügyfél megijed, nem tud mit kezdeni a helyzettel, és ekkor keletkezhet egy elhamarkodott vélemény, hogy „az RPA nem jó”. Ha ilyen esetekre előre megvannak tervezve bizonyos eljárások, kommunikációs stratégiák, akkor ez is egy sikeres veszélyelhárítás lehet a jó menedzsmentnek köszönhetően. Ehhez viszont tapasztalni és tanulni kell.

Belső fejlődés: Milyen belső hozzáadott értékeket képvisel az RPA CoE? Ez mit eredményez? Mit befolyásol?

A belső fejlődés általában új lehetőségeket jelent. Ide sorolnám a csapatnövekedését (lehetőség a több projekt feldolgozására), új üzleti területek bevonása (új folyamatok megismerése, összekapcsolása), új szoftverek/alkalmazások megismerése/beiktatása (új lehetőségek a kicsit másabb jellegű vagy összetettebb projektek automatizálására, mint például OCR¹²), új kommunikációs stratégiák bevezetése (lehetőség a jobb együttműködésre), AI beiktatása (más jellegű, fejlettebb megközelítés). Pont ahogy a menedzsment perspektívánál, egy-egy projekt, és az azzal szerzett tapasztalatok rengeteget tudnak hozzáadni a csapat teljesítményéhez, ami kihat a legtöbb felsorolt tényezőhöz, ugyan ezutóbbiakat kicsit nehezebb mérni.

Talán még egy ötödik perspektívát is ide tudnék sorolni, ami az RPA-n belüli dolgozókra fókuszál. A dolgozó hangulata, hozzáállása, szakértelme nagy mértékben hozzájárul az általa nyújtott szolgáltatáshoz, így szerintem kiemelten jelentős, hogy ugyan kihívások elé állítva, de alapvetően komfortosan érezzék magukat a munkájuk során. Az AGCO példájával élve ez ott szerintem egy fontos szempont volt.

ÖSSZEGZÉS

Összességében ezzel a négy perspektívával össze tudtam foglalni, mi mindenre van hatással egy RPA csapat. Tehát alapvetően költségeket takarít meg az őt fenntartó vállalatnak, mialatt összekapcsolva az egyes vállalati funkciókat, területeket, egy egészen új megközelítést von be az üzleti működésbe, ahol ember és szoftverrobot együtt dolgozik. A vállalat egységeinek összekötésével magasabb szintű megértésre, együttműködésre és harmonizációra készlet. Meglehetősen érdekes elképzelés, de itt van, jelen van, és a tapasztalat azt mutatja,

¹² Optical Character Recognition – olyan szoftver vagy alkalmazás, amely képes felismerni a kézzel írt dokumentumokat és digitalizálni azokat

hogy félni nincs okunk tőle. Egy jól megtervezett stratégia és jól megszervezett csapatmunka segítségével hatékonyság növelhető és az új megközelítés mellett új munkahelyek is alakulnak. Mivel a robot egy számítógépes program, nem alszik, nem kér enni, nem megy szabadságra, a vele járó költség csak az azt működtető csapat fenntartása.

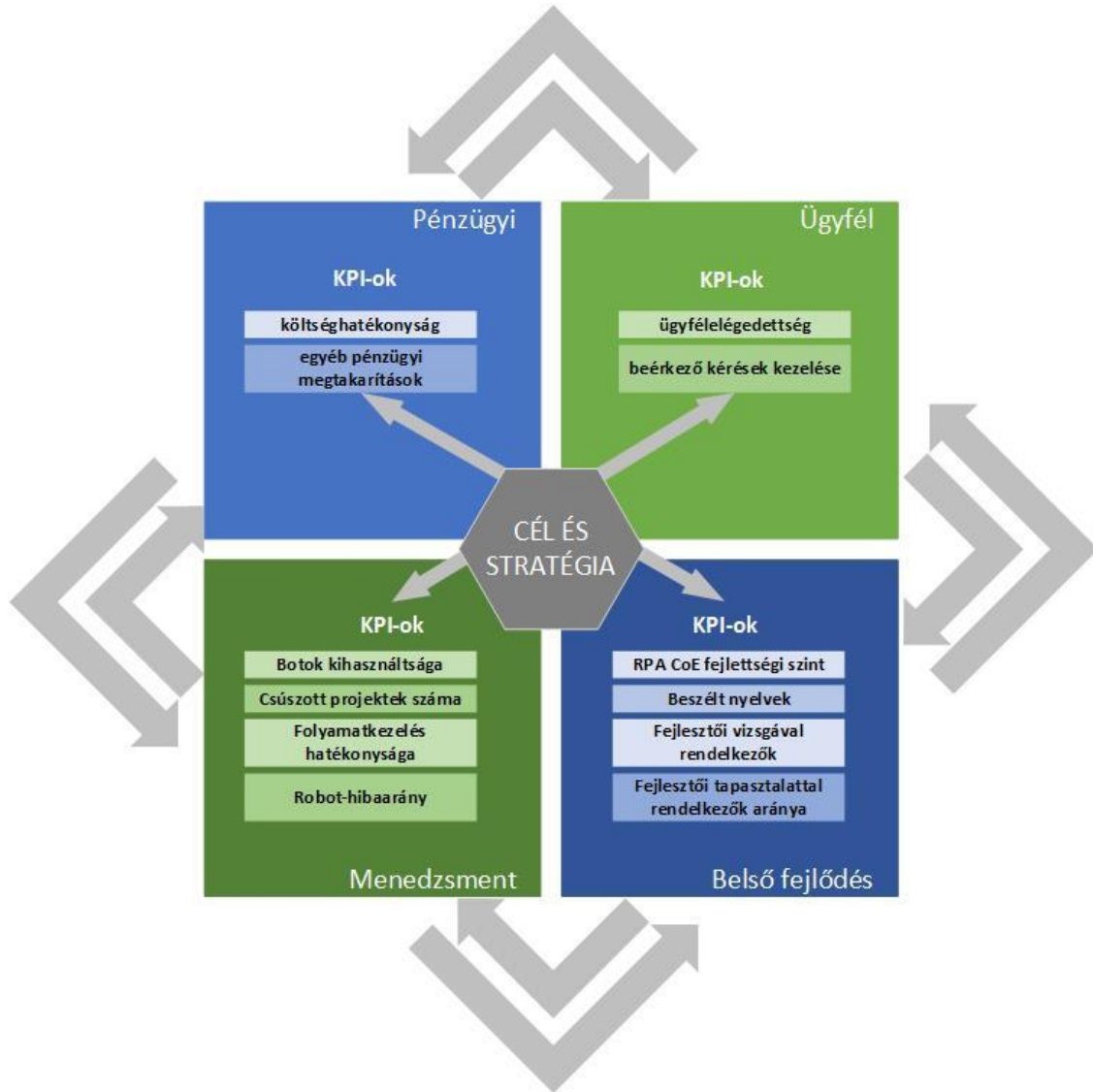
Az egész BSC modell-rendszer arról szól, hogy átgondoljuk a szervezetünk működését. Majd létrehozunk neki egy keretet, amely képviseli a szervezetet, és céljait egy meghatározott időintervallumban. Ezt követően stratégiai térképet és cselekvési tervet készítünk, amelyek pontjait bizonyos embereknek vagy csoportoknak delegálunk. Elmaradhatatlan pont a Scorecard rendszeres felülvizsgálata, hiszen úgy is mondhatnám, hogy ez a rendszer él, a körülményekkel együtt változik, reagál az üzleti/piaci trendekre, azonosul a vállalat fő profiljával és értékeivel, és képviseli az üzletmenetet. Ha mindezt megtettük, egy olyan kommunikációs alapot kapunk, amely átadható, logikailag alátámasztott, és amelyet minden csapaton belüli dolgozó érthet, követni tud, és kicsit magáénak is érezhet. Persze, ehhez meg kell találni az erre alkalmas kommunikációs eszközöket és csatornákat. Úgy gondolom, ha egy csapat tisztában van saját értékeivel, tudja, hogy hova vezet a tevékenysége, érti a feladatainak lényegét, a külső érintettek felé is olyan képet tud mutatni, ami reprezentálja a belső értékeit és (valószínűleg nem zötyögőmentes úton, de) sikerekhez (tehát céljai eléréséhez) vezethet. Ezek pedig egyesével mind hozzátesznek valamit a nagyvállalat értékeihez

HIVATKOZÁSOK

1. Akbarzadeh, F. (2012). The Balanced Scorecard (BSC) method: From theory to practice. Forrás: https://www.researchgate.net/publication/270675712_The_Balanced_Scorecard_BSC_Method_From_Theory_to_Practice
2. Ákos, M. (2010). Stratégiai menedzsment és Balanced Scorecard rendszer az Edinburgh-i Egyetemen. Forrás: https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/felsooktatasiuhely/FeMu/2010_2/Femu_2010_2_25-42.pdf
3. Bobby Patrick, G. j. (2021. Július 29). *UiPath*. Forrás: <https://www.uipath.com/blog/rpa/gartner-magic-quadrant-rpa-report>
4. Dóra, K. (2021). A szoftverrobot-automatizálás vállalatainak vizsgálata az AGCO magyarországi RPA központjának példája alapján.
5. HOA. (2021). *Hungarian SSC Report - 2020*.
6. Intrafocus. (2012. Augusztus 9.). Balanced Scorecard. Forrás: https://www.youtube.com/watch?v=M_IIOlywryw&ab_channel=IntrafocusUK
7. Krisztina, J. (2021). RPA az SSC szektorban.
8. McKinsey. (2019). Forrás: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/operations-management-reshaped-by-robotic-automation>
9. PWC. (2018). Successful Implementation of RPA takes time. Forrás: https://www.pwc.dk/da/services/2018/RPA-rapport-engelsk.pdf?fbclid=IwAR2LHLu98CA7fzykeZYn-J63tPB_4p1SX1-ScA3NQyXLnMBeqUrxOfay2as
10. Róbert, M. (2014). Osztott szolgáltatások - egy innovatív szervezeti forma. Forrás: https://gtk.uni-miskolc.hu/files/7251/MR_phd.pdf
11. Tammina A., I. S. (dátum nélk.). The Assisted RPA Balanced Scorecard. Forrás: <https://www.edgeverve.com/assisted/rpa-framework-balanced-scorecard/>

MELLÉKLETEK

1. sz. melléklet: RPA Balanced Scorecard egy lehetséges személyre szabása (saját szerkesztés Abhishek Tammina, SairamIyer RPA Balanced Scorecard keretrendszeré és saját ötletek alapján)



2. sz. melléklet: A KPI-ok kidolgozása az 1. sz. melléklet alapján (saját ábra)

Faktor	Stratégiai célok	KPI	Számítása
Pénzügyi	Megtakarítások növelése	Pénzértékre átszámított időbeli megtakarítások	Megtakarított idő(órában)*egy óra pénzbeli értéke
		Egyéb pénzbeli megtakarítások	Az időn túl egyéb pénzbeli megtakarítások(pl. licenc díjak)
		Bot/dolgozó arány	Bot aktivitása/teljes munkaidő egyenérték
Ügyfél	Ügyfélelégedettség	Ügyfélelégedettség	Szermélyreszabott értékelő kérdőív
		Ügyfélkezelés	Az az átlagos idő, ami az ügyfél kérésétől a reakcióig tart
		Időbeli megtakarítások	Az eredeti folyamatok manuális végzésének időtartama összesen
	Ügyfélállomány növelése	Ügyfélszám	Az ügyfélállomány növekedése az előző évhez képest
Belső fejlődés	Szervezeti fejlődés nyomon követése	RPA érettségi szint	Adott érettségi szint
	Tudás növelése	A csapat által beszélt nyelvek	Összes beszélt nyelvek száma
		Fejlesztői vizsgával rendelkezők aránya	Fejlesztői vizsgával rendelkezők/Csapatlétszám
		Fejlesztői tapasztalattal rendelkezők aránya	Fejlesztői tapasztalattal rendelkezők/Csapatlétszám
Csapatlétszám növelése	Csapatnövekedés	Előző évi csapatlétszám+újonnan csatlakozók	
Menedzsment	Robotok hatékonysága	Botok hatékonysága	Megmutatja, mennyivel gyorsabban végzi a munkát, mint az ember
		Robot kihasználtság	Botok összes aktivitása időben/botok száma
	Pontatlanság csökkentése	Projektmenedzsment	Az esetek hány százalékában csúszott a projekt
		RPA hibakezelés	RPA hiba/projektek száma