

Poenoteno upravljanje zahtev strank z BA pristopi (Primer iz prakse)

Povzetek:

Učinkovito upravljanje z zahtevami je dokazano eden izmed pomembnejših dejavnikov uspešnosti vsakega projekta. Lahko celo trdimo, da ima kritičen vpliv na potek in izid projekta v smislu zadovoljstva uporabnikov s končnim rezultatom, časovnico in ekonomskim vidikom projekta. Primer slovenskega podjetja, ki se je projekta lotil ob pomoči IIBA Slovenija kaže, da je možno investicijo v procesno prenavo povrniti že v 4 mesecih.

Ključne besede: zahteva, potreba, projekt, deležnik, poslovni proces, EVT

Vloga: PM, BPM, CIO, MNG, VEN, IT, BI, AG, MKT, HRM

Učinkovito upravljanje z zahtevami je dokazano eden izmed pomembnejših dejavnikov uspešnosti vsakega projekta. Lahko celo trdimo, da ima kritičen vpliv na potek in izid projekta v smislu zadovoljstva uporabnikov z končnim rezultatom, časovnico in ekonomskim vidikom projekta.

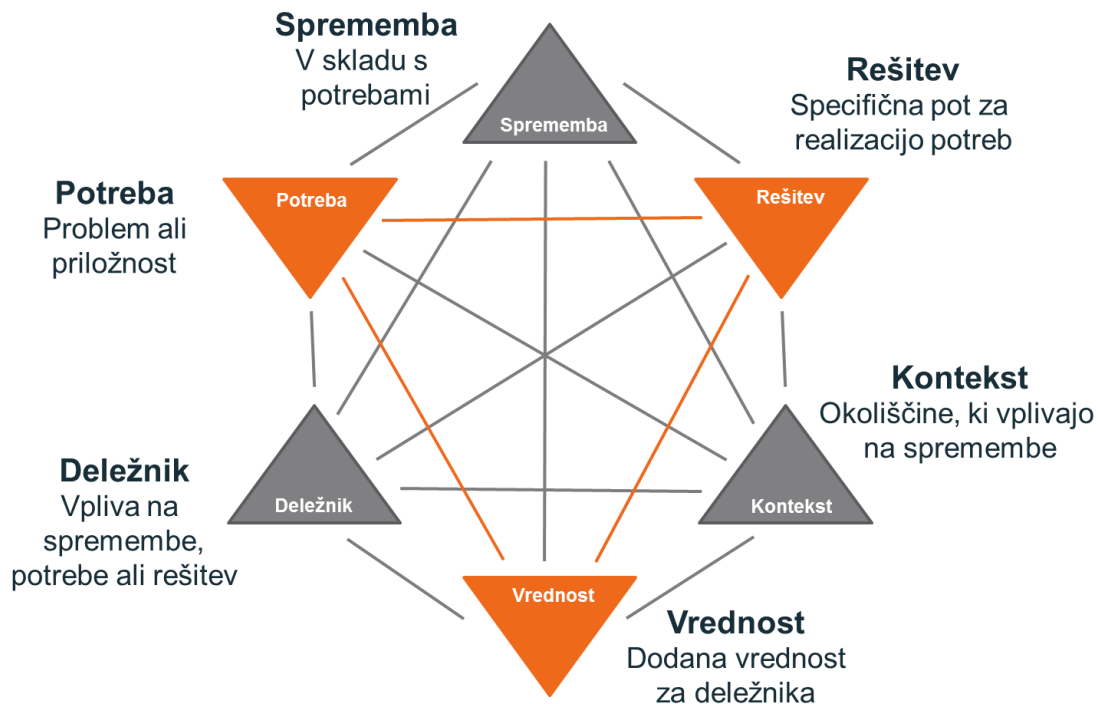
Tudi v Sloveniji se vedno več podjetij zaveda, da ob pojavu težav razmišljanje o zgolj rešitvah ne bo prineslo pričakovanega rezultata. Odkriti je potrebno vzroke, ki vodijo do težav, te pa lahko odkrijemo šele z ustrezno načrtovano analizo.

V enem izmed uspešnejših slovenskih podjetij so ugotovili, da imajo pri upravljanju svojih strank vedno večje težave. Nimajo tekočih informacij o realizaciji naročil, ne vedo kolikšne stroške imajo zaradi reklamacij, ne izkoriščajo sodobnih komunikacijskih poti (splet, mobilne komunikacije itd., zaradi česar na eni strani skokovito naraščajo stroški poslovanja, na drugi stran pa narašča nezadovoljstvo njihovih strank. Ker so želeli projekt prenove izpeljati hitro, učinkovito in s čim manj stroški so se obrnili na IIBA Slovenija. Po pregledu stanja smo skupaj uskladili njihove **potrebe in zahteve**, ter jih s tudi s pomočjo poslovno analitičnih metod in tehnik pripeljali do predlogov rešitev.. Delovno ime poslovno analitičnega projekta je bilo »**ENOTNA VSTOPNA TOČKA – EVT**«.

Cilj projekta prenove je bilo poenoteno zbiranje in obravnavanje vseh **zahtev** njihovih strank (naročanje, reklamiranje, informiranje) neodvisno od tega, poti po kateri so stranke podale zahtevek (e-pošta, fax, telefon, osebno, splet). Končni cilj

je je bil uvedba elektronskega poslovanja s tem, da kar največ njihovih strank uredi svoje zahteve preko spleta. S tem so želeli da se podatki v informacijski sistem vnašajo samo enkrat, ter da so vse informacije ažurno obdelane in sproti vidne sistemu. Na kratko, želeli so izboljšati notranje delovne procese in izvajati boljše komuniciranje s strankami.

Kot ključne deležnike smo v skladu z IIBA¹ pristopi in BACC modelom (glej spodnjo sliko), po definiranih ciljih in ugotovljenih potrebah naročnika obravnavali njihove stranke (fizične osebe, pravne osebe različnih oblik ter anonimni kontakte).



Slika 1 IIBA BACC (BA Core Concept) model

Gledano širše, pa so deležniki na tem projektu bili:

- Stranke (pravne osebe, fizične osebe, upravitelji, anonimne osebe)
- Strokovnjak za določeno področje ali končni uporabnik
- Strokovnjak za implementacijo
- Regulator trga
- Sponzor – uprava

Da bi lahko na ustrezen način poiskali najboljše rešitve smo po **analizi deležnikov, analizirali obstoječe procese** do ravni aktivnosti (**AS-IS** stanje). Pregledali smo vso dokumentacijo, obrazce, obstoječo informacijsko infrastrukturo in programsko podporo, ter opravili razgovore z zaposlenimi na vseh področjih, ki sodelujejo v teh procesih ter iskali kritične točke v procesih. Pri delu smo uporabljali priporočene tehnike po pristopih IIBA, od intervjujev do delavnic z uporabniki, na katerih smo usklajevali in potrjevali ugotovitve AS-IS procesov. Kot zanimivost, v procesu smo identificirali in zabeležili kar **77 kritičnih točk**.

¹ IIBA – International Institute of Business Analysis

Opravljen analiza stanja AS-IS je nadalje služila kot temelj za izdelavo **predlogov rešitve prihodnjega stanja (proces TO-BE)**. Pri pripravi predlogov, v katerega smo aktivno vključili vse deležnike, smo predvideli rešitev z uvedbo storitev enotne vstopne točke za stranke. Tako bi na enem mestu sprejeli in obdelali vse t.i. zahteve strank do podjetja, ki smo jih razdelili v tri postopke:

1. **Postopke informiranja**, ko kupec nekaj vpraša in takoj ali kasneje prejme odgovor in s tem je postopek informiranja končan.
2. **Postopke naročanja**, kjer stranka izda določeno naročilo in ga je potrebno realizirati najkasneje v 24 urah (ali 48 urah), s telefonskim ali elektronskim (e-pošta, SMS) obveščanjem stranke, kdaj bo naročena storitev izvedena.
3. **Postopke reklamiranja**, kjer kupec že prejme storitev in z njeno izvedbo ni zadovoljen. V tem primeru je smo definirali poslovna pravila komuniciranja s strankami, da ne prihaja do nepotrebnega nezadovoljstva na strani strank oziroma nepoznavanja izvajanja storitev.
4. **Druge postopke stranke**, kot npr. sprememba osebnih in drugih podatkov, ki vplivajo na obračun storitev.

Za lažje razumevanje celotnega TO-BE procesa in postopkov dela v prihodnosti, smo predlagali različne postopke dela glede na komunikacijski kanal po katerem naročnik komunicira s stranko. V našem primeru so bili predstavljeni naslednji kanali:

- Obdelava vhodne pošte,
- Obdelava telefonskih klicev,
- Obdelava osebnih kontaktov,
- Obdelava kontaktov s spleta (e-mail, kontaktni obrazec)

Primer procesne slike predloga obdelave prejetih zahtevkov (splet, e-pošta) za potrebe enotne vstopne točke je prikazan na naslednji sliki:



Zahtevki, prejeti preko spleta so nadalje vodili v avtomatično kreiranje elektronskih delovnih nalogov, ter njihovo posredovanje odgovornim vodjem v realizacijo.

S predlaganim procesom TO-BE rešitve smo v celoti odpravili kar 65% vseh identificiranih, 31% pa delno, kar pomeni, da je bilo v celoti ali delno **odpravljenih 96% kritičnih točk**. Z enotnim evidentiranjem zahtevkov se je pomembno

zmanjšala tudi interna komunikacija v podjetju, s tem pa tudi obremenjevanja posameznih delovnih mest.

Predlog rešitve je bil pregledan in obdelan in potrjen na več skupnih delavnicah z deležniki. Večina deležnikov, ki je sodelovala pri izdelavi predloga rešitve je bila mnenja, da je **realizacija projekta nujna in potrebna (95%)**.

Po potrjeni TOBE rešitvi je bil izdelan projektni plan za realizacijo EVT projekta z opredeljenimi nalogami za izvedbo, nosilci nalog, roki za izvedbo in ocenjevalnimi kriteriji.

Naročnik se je zavedal, da se bodo s potrditvijo TO-BE procesne rešitve zgodile spremembe tako na področju organizacije dela, kot na področju informacijskih rešitev. V sodelovanju z njihovimi partnerji, ki skrbijo informacijsko podporo poslovanju smo pripravili predloge, ki jasno nakazujejo vizijo in cilje podjetja na področju učinkovitega, sodobnega informacijsko podprtega poslovanja. Izdelana je bila podrobna ROI analiza z ocen stroškov in prihrankov z uvedbo predlagane rešitve. Ugotovljeno je bilo, da se bo **investicija povrnila v štirih mesecih**. Koristi uspešno uvedenega projekta pa so tako velike, da se bo na letni ravni podvojil čisti dobiček.

Na koncu je bil s strani vseh deležnikov usklajen predlog rešitve enotne vstopne točke dan v potrditev upravi. Tako so se odprla vrata za realizacijo organizacijske in tehnološke preнове procesa. Vloga poslovnih analitikov pa se tukaj ni zaključila, ampak se nadaljuje na ta način, da pomagajo projektnemu vodji pri realizaciji in doseganju poslovne vrednosti projekta ter spremljanju in merjenju doseganja **zastavljenih ciljev**.