

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA PROCESA INFORMATIZACIJE ZAVAROVALNEGA
PRODUKTA V ZAVAROVALNICI – PRIMER IZBRANEGA
PODJETJA**

Ljubljana, 23. avgust 2018

LARA LAHARNAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Lara Laharnar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza procesa informatizacije zavarovalnega produkta v zavarovalnico – primer izbranega podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Petrom Trkmanom

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 INFORMACIJSKA TEHNOGIJA	3
1.1 Povezava med poslovnim modelom in informacijskim sistemom	6
1.2 Vpliv informacijske tehnologije na poslovanje zavarovalnic	6
1.3 Digitalizacija zavarovalniškega sektorja	8
2 PROCESI IN METODOLOGIJA RAZVOJA PROGRAMSKE OPREME	10
2.1 Opredelitev procesa in metodologije razvoja programske opreme	11
2.2 Predstavitev podjetja adacta	12
2.2.1 Poslanstvo, vizija, vrednote in poslovanje podjetja.....	13
2.2.2 Organizacijska struktura podjetja	14
2.3 Metodologija izboljšanja procesov razvoja programske opreme v podjetju adacta	15
2.3.1 Pojav potrebe po spremembi projektne metodologije	15
2.3.2 Iskanje boljše projektne metodologije	16
2.3.3 Opredelitev metodologije scrum.....	17
2.3.4 Značilnost uvedbe scrum za programsko opremo adinsure.....	18
2.3.5 Rezultati uvedbe metodlogije scrum v podjetje.....	20
2.4 Opredelitev programske opreme adinsure.....	22
2.4.1 Modeli in funkcionalna področja.....	23
2.4.2 Uspešnost adinsura na mednarodni ravni	25
3 IMPLEMENTACIJA NOVEGA ZAVAROVALNEGA PRODUKTA	27
3.1 Pojav potreb po novem zavarovalnem produktu	28
3.2 Opis procesa implementacije novega zavarovalnega produkta na strani ponudnika	30
3.3 Opis procesa konfiguracije novega zavarovalnega produkta.....	35
3.4 Proces implementacije zavarovalnega produkta na strani naročnika	39
3.5 Časovni in stroškovni vidik v primeru implementacije novega zavarovalnega produkta.....	41
4 PRILOŽNOSTI IN PROBLEMI IMPLEMENTACIJE NOVEGA ZAVAROVALNEGA PRODUKTA	43

4.1	Različni pogledi ponudnika in naročnika na proces implementacije zavarovalnega produkta	48
4.1.1	Ponudnikov vidik implementacije zavarovalnega produkta.....	49
4.1.2	Naročnikov vidik implementacije zavarovalnega produkta.....	53
5	PREDLOGI IZBOLJŠAV	55
	SKLEP	57
	LITERATURA IN VIRI	58
	PRILOGA	61

KAZALO SLIK

Slika 1:	Vpliv digitalizacije na procese v zavarovalnicah.....	9
Slika 2:	Zmanjšanje števila zaposlenih v zavarovalnicah do leta 2025.....	10
Slika 3:	Vlaganje v tehnološka zavarovalna podjetja.....	10
Slika 4:	Organigram podjetja Adacta.....	14
Slika 5:	Pregled zahtevkov v sistemu Jira Green Hopper	19
Slika 6:	Tabela z lističi Post-It.....	21
Slika 7:	Metodologija Scrum.....	22
Slika 8:	Moduli programske opreme AdInsure.....	23
Slika 9:	Model programske opreme AdInsure.....	24
Slika 10:	Ocena z vidika napredne tehnologije in širine funkcionalnosti	26
Slika 11:	Ocena z vidika globine storitve za stranke.....	26
Slika 12:	Povratne informacije strank.....	27
Slika 13:	Procesni diagram implementacije novega zavarovalnega produkta na strani ponudnika.....	35
Slika 14:	Procesni diagram konfiguracije tehničnega dela zavarovalnega produkta	36
Slika 15:	Procesni diagram konfiguracije prodajnega dela zavarovalnega produkta.....	37
Slika 16:	Komponente konfiguracije produkta in povezanost z drugimi moduli AdInsura	38
Slika 17:	Opis komponente konfiguracije produkta.....	38
Slika 18:	Procesni diagram implementacije novega zavarovalnega produkta na strani naročnika.....	41

KAZALO PRILOG

Priloga 1:	Funkcionalna specifikacija produkta X.....	1
------------	--	---

SEZNAM KRATIC

ang. – angleško

IT – Informacijska tehnologija

SUPB - Sistem upravljanja podatkovnih baz

IS - informacijski sistem

DFD – (ang.Data Flow Diagram); Diagrami toka podatkov

ERD - Entitetno relacijski diagrami

SDLC – (ang.System Development Life Cycle); Življenski cikel razvoja sistema

UVOD

Znano je, da morajo podjetja, ki si želijo zagotoviti lasten obstoj na trgu, neprestano stremeti k izboljšanju uspešnosti poslovanja in večji učinkovitosti (Sessions, 2009).

Le na ta način lahko sledijo nenehnim drastičnim spremembam trga, katerim smo priča, in izboljšujejo svoje konkurenčne prednosti. Vse pogostejši razlog za te hitre spremembe lahko najdemo v hitrem tehnološkem napredku, spremembah v potrebah kupcev, povečani konkurenci in pa na nek način tudi v politični nestabilnosti. Podjetje mora biti sposobno odgovoriti na takšne pritiske iz okolja predvsem s prenovo poslovanja (Kovačič & Bosilj-Vukšić, 2005, str. 487). Znano je, da so pred leti v času krize preživela le podjetja, ki so ravno v najtežjih trenutkih vlagala v svoj tehnološki razvoj in napredek ter v informacijski tehnologiji niso videla le dodatnega stroškovnega mesta, temveč način sledenja razmeram na trgu ter spreminjanje poslovnega modela (DaSilva & Trkman, 2014). Za takšno prenovo je bistvenega pomena zasledovanje dolgoročnih ciljev podjetja in pa usklajenost s strateškimi usmeritvami. Pri vsem tem veliko vlogo igra informacijska tehnologija, katere vpliva ne smemo zanemariti. Razvoj informacijske tehnologije zahteva veliko več kot le avtomatizacijo dosedanjih procesov, zahteva tudi številne spremembe v organizacijski kulturi, izobraževanje zaposlenih ter korenito spremembo v organiziranosti poslovanja. Pojem informacijska tehnologija z vidika podjetja lahko razumemo na več načinov. Eden od vidikov je, da je informacijska tehnologija dodatno stroškovno mesto podjetja, drugi vidik pa na informacijsko tehnologijo gleda kot na izboljšanje učinkovitosti celotnega procesa poslovanja, zmanjšanje porabe časa za opravljeno delo z odpravljanjem nepotrebnega ne avtomatiziranega dela, odpravljanje nepotrebnih nivojev odločanja in napredek v komunikaciji zaposlenih na vseh nivojih organizacije (Rozman, 2007).

Vse pogosteje se v praksi srečujemo s težavnimi primeri implementacije poslovne programske opreme. Od takšnega projekta je lahko odvisna prihodnja uspešnost poslovanja podjetja, zato je še kako pomembno, da je proces implementacije premišljen in celostno zasnovan od začetka do konca. V samem procesu implementacije nove programske opreme se tako podjetje, ki je na strani ponudnika, kot tudi podjetje, ki je na strani uporabnika, srečuje s premagovanjem različnih izzivov, zato je izjemnega pomena sodelovanje obeh strani. Končni izdelek, ki gre v roke in uporabo h končnemu uporabniku, mora biti tehnično ustrezen ter z vidika poslovne ustreznosti dovršen ter celostno zasnovan (Datalab, 2017).

V svoji magistrski nalogi se bom osredotočila predvsem na zavarovalniški trg in nekatere poslovne procese znotraj le-tega. Podrobneje bom predstavila proces konfiguracije in implementacije novega zavarovalnega produkta, kot ga izvaja eno najuspešnejših slovenskih podjetij na področju zavarovalniške programske opreme, podjetje Adacta. To navedbo potrjuje tudi ocena družbe Celent, ene vodilnih svetovnih svetovalnih podjetij, ki je lastno programsko rešitev podjetja Adacta, imenovano Adinsure, že drugo leto zapored ocenila kot sodobno in privlačno rešitev z izjemnimi ocenami strank (Adacta's news center, 2018). Podjetje Adacta je razvilo svojo lastno programsko opremo za zavarovalnice, imenovano

Adinsure. Gre za program, ki zavarovalnicam omogoča izvajanje optimiziranih zavarovalniških procesov, ki jih uporabljajo pri svojem vsakdanjem poslovanju. V magistrski nalogi se bom osredotočila le na del zavarovalniškega programa, in sicer na najpomembnejši del programa, ki ga zavarovalnice tržijo, na zavarovalni produkt.

Skozi večletno prakso na področju razvoja in implementacije zavarovalnih produktov sem prišla do številnih spoznanj, kaj so bistvene težave, s katerimi se soočajo tako zavarovalnice kot tudi ponudniki programskih rešitev. Zaradi zahtevnosti implementacije in časovnega okvirja, ki ga zahteva takšna implementacija, je previdnost in premišljeno ravnanje tudi s stroškovnega vidika izjemno pomembno. Zavarovalnica se v tej točki velikokrat znajde v precepu, kako optimizirati delo znotraj zavarovalnice ter v povezavi z izvajalcem. Morajo se odločiti, kaj od potrebnega dela bodo prevzeli nase, kaj pa bodo prepustili izvajalcu programskih rešitev. Tu se na strani zavarovalnic pojavi vprašanje, kaj dejansko storiti sam, koliko bo stalo izobraževanje kadra, da bo ta sposoben prevzeti takšno delo, koliko časa bo interna oseba porabila za, na primer, vzdrževanje zavarovalnega produkta in tega časa ne bo mogla posvetiti primarnemu delu, ki ga opravlja. Pomembno je tudi, kakšni so oportunitetni stroški takšnega ravnanja in kolikšen je strošek morebitnega novega kadra, ki bi ga morali zaposliti za opravljanje takšnega dela. Poleg stroškovnega vidika se tu pojavijo še izzivi posredovanja zahtev, da bodo te podane na jasn način, da bodo predane v celoti in tudi vprašanje, kako napisati popolno funkcionalno specifikacijo, da jo bo izvajalec razumel in ne bo izgubljal dodatnega časa s poskusi razumevanja teh zahtev. Nemalokrat se tudi zgodi, da se zahteve uporabnika skozi fazo izdelave zavarovalnega produkta spreminjajo in v tem primeru se zavarovalnica sooči z vprašanji, kaj storiti. Ali obdržati že razvite podane zahteve ali jih spremeniti na novo in kakšen bo strošek takšne spremembe. Vse to so najpogostejše težave tovrstne implementacije, ki jih bom obravnavala skozi vsebino svoje magistrske naloge.

Namen magistrske naloge je prispevanje k razumevanju, s katerimi težavami in tveganji se lahko srečamo v procesu implementacije nove informacijske rešitve v zavarovalništvu.

Cilj magistrske naloge je torej prikazati proces implementacije zavarovalnega produkta na primeru zavarovalnice in kako pomembno je medsebojno sodelovanje obeh strani sodelujočih, kako se slovensko programersko podjetje sooča z izpolnitvijo včasih tudi ne najbolj enostavnih zahtev uporabnika in kakšen je delež in pomembnost sodelovanja uporabnika pri snovanju zavarovalnega produkta. Predstavljen bo tudi pogled na proces implementacije obeh strani, tako naročnika/uporabnika kot ponudnika. Na koncu bom podala še nekaj predlogov za izboljšavo procesa implementacije zavarovalnega produkta.

Osnovna **metoda dela** je analiza primera implementacije zavarovalnega produkta na primeru podjetja Adacta. Empirično bom raziskala, kateri so izzivi, težave, prednosti in slabosti implementacije novega zavarovalnega produkta, s čim se soočata ponudnik in uporabnik v procesu implementacije in katere so tiste rešitve, ki lahko izboljšajo tovrsten proces na obeh straneh vključenih akterjev. Predstavila bom rezultate štirih intervjujev, ki

sem jih izvedla na strani ponudnika in na strani uporabnika. Na vprašanja so odgovarjali strokovnjaki na področju implementacije zavarovalnih produktov in strokovnjaki na področju informatizacije zavarovalniške programske opreme. Analizirala sem tudi interno procesno dokumentacijo podjetja Adacta, kjer so opredeljeni procesi konfiguracije in implementacije programske opreme ter vseh sestavnih modulov le-te, dodan pa bo tudi moj lastni prispevek, ki bo temeljil na lastnih izkušnjah sodelovanja pri takšni implementaciji. Analizo sem naredila na primeru implementacije več različnih produktov, ki so bili implementirani pri različnih uporabnikih v različnih evropskih državah.

V prvem delu magistrskega dela predstavljam teoretično osnovo, kjer so uporabljena spoznanja različnih domačih in tujih avtorjev, v drugem delu pa so predstavljene lastne izkušnje in vedenje o tovrstni implementaciji. Vsebina magistrske naloge je torej razdeljena na dva dela. Prvi del predstavlja pomen informacijske tehnologije za poslovanje in uspešnost poslovanja zavarovalnic, opredelitev pojma proces in pomembnost dobre definiranosti procesov za implementacijo programske opreme. V drugem delu obravnavam praktični primer implementacije novega zavarovalnega produkta, opis procesov, ki so potrebni za njegovo uspešno implementacijo ter pomembnost vključenosti obeh strani, tako ponudnika/razvijalca kot uporabnika. Nato sledi še povzetek intervjuja o tem, kakšen je pogled ključnih oseb pri izvajanju takšne implementacije obeh vključenih strani. V odgovorih so podali svoj pogled na proces implementacije, spregovorili so o težavah, s katerimi se lahko srečamo pri takšnih projektih, ter predstavili svoj pogled na to, kako bi se takšnim in podobnim težavam lahko izognili. Na koncu bom predstavila še nekaj lastnih predlogov za izboljšavo procesa implementacije novega zavarovalnega produkta.

1 INFORMACIJSKA TEHNOGIJA

Informacijska tehnologija (IT) vključuje vse tehnologije, ki jih uporabljamo za zbiranje, obdelovanje, shranjevanje in zaščito podatkov. Vključuje računalniško tako strojno (ang. hardware) kot tudi programsko opremo (ang. software) in računalniško omrežje. Informacijska tehnologija predstavlja nekakšen temelj gospodarstva in je pobudnik družbenih sprememb 21. stoletja. Vpliva na vse vidike življenja, kot ga poznamo danes, brez informacijske tehnologije si danes skoraj ne predstavljamo življenja. Včasih je bila oddaljenost ovira do dostopa informacij, a s pojavom informacijske tehnologije se je to spremenilo, tako da danes oddaljenost nima bistvenega vpliva, kar se kaže na primer v delu in učenju na daljavo, e-bančništvu, e-upravi itd. (Čelebić & Rendulić, 2012, str. 1).

Zagotovo velja trditev, da se je vloga informacijske tehnologije (IT) skozi čas drastično in precej hitro spreminjala, da je napredovala iz tehnične podpore in podpore rutinskim opravilom vse do visoke strateške vloge v podjetju, ki je ključna za ustvarjanje konkurenčne prednosti, izboljšanje poslovnih procesov, optimizacijo stroškov ter časovno optimizacijo. Lahko bi rekli, da informacijska tehnologija v zadnjih dvajsetih letih vseeno ni tako drastično napredovala in imela tako pomembnega vpliva na delovanje zavarovalnic. Če trditev

vzamemo za primer delovanja zavarovalnic, so zagotovo nekateri mnenja, da je najpomembnejše trženjsko področje, saj brez tega ne bi bilo prihodkov, ali pa, da so glavni gradnik zavarovalni produkti, saj brez njih ne bi imeli česa ponuditi trgu. Spet drugi vidijo osnovni smisel v škodnih dogodkih, kajti brez teh ne bi imeli kupcev oziroma strank. Tu se postavi vprašanje, kaj je torej zares najpomembnejši gradnik in razlog za obstoj take družbe? V praksi najdemo odgovor na to vprašanje predvsem preko težav, s katerimi se soočamo, ko na primer zaradi različnih težav nastopi prekinitev delovanja informacijskega sistema ali ko zaradi nedosledne nadgradnje informatike iz rok izpustimo marsikatero poslovno priložnost. Kakorkoli si razlagamo zgornje trditve, brez informacijske tehnologije danes ni poslovanja, informacijska tehnologija je za uspeh vsakega poslovnega subjekta nepogrešljiva (Šimec, 2013, str. 2).

Vidik vloge informacijske tehnologije je Šimec opredelil na sledeč način: »Področje informacijske tehnologije je strateški partner in strateška poslovna funkcija, ki s svojo inovativnostjo odločilno pripomore k ustvarjanju in zviševanju konkurenčne prednosti in izboljšanju samega poslovanja podjetja« (Šimec, 2013, str. 2). V preteklosti se je na oddelek za informatiko gledalo predvsem kot tehnično podporo, njeno poslanstvo pa je bilo omejeno na tehnično podporo in podporo rutinskim opravilom. Kasneje se je njena vloga preusmerila predvsem v podporo izvajanja ključnih poslovnih procesov in storitev. Informatika je tej zrelosti fazi sinonim za procesni in storitveni center, od katerega se pričakuje zanesljivo in neprekinjeno delovanje in ki zagotavlja ustrezno raven razpoložljivosti in kakovosti. V današnjem času se jo smatra kot nepogrešljivo poslovno funkcijo, ki soustvarja konkurenčno prednost ter izboljšuje poslovanje, pripomore k zniževanju stroškov, povečuje diferenciacijo, vpliva na povezovanje s partnerji itd. Eden od ciljev informatike je torej ustvarjanje partnerstva s poslovodstvom, ki naj bi izhajalo iz poslovne strategije podjetja in nanjo vplivalo. Na ta način informacijska tehnologija postane glavno sredstvo za ustvarjanje dodane vrednosti in ne le strošek podjetja ter zaledna poslovna funkcija (Šimec, 2013, str. 2).

V vsem tem času spreminjanja vloge IT se je hkrati spreminjala tudi količina in vrsta zahtev po informacijskih rešitvah. Če so se te sprva omejevale bolj ali manj na obdelavo podatkov in bile precej redke, pa se je obnem s pojavom prvih osebnih računalnikov in ob vse večji uporabi informacijskih rešitev vedno bolj večala tudi osveščenost uporabnikov o možnostih informacijske tehnologije. Pritiski na optimizacijo stroškov in poslovnih procesov so še povečali zahteve po informatizaciji. Infrastruktura je sicer postajala vedno zanesljivejša, arhitektura informacijskih sistemov pa je postajala vedno bolj kompleksna in vedno bolj prepletena. To se danes kaže tako, da obstaja vse več podjetij, ki imajo poslovanje povezano z nekaj deset informacijskimi rešitvami, ki so med seboj integrirane. Kako kompleksen je IT sistem, kaže tudi dejstvo, da so razni izpadi in težave z informacijsko tehnologijo vedno bolj kritični in za samo poslovanje pomenijo precejšnjo nevarnost. Bolj kompleksen IT sistem imamo, večja je verjetnost, da se bomo soočili z izpadom. Podjetja zato neprekinjenemu delovanju IT sistema namenjajo vse večjo pozornost (Sessions, 2009).

Informatiki so s kompleksnostjo sistema morali priti do vedno višjega nivoja znanja, to znanje pa presega zgolj tehnične vsebine, temveč se izraža tudi v poznavanju poslovnih procesov, poslovne analitike in projektnega vodenja (Melymuka, 2003).

Ključnega pomena pri uvajanju informacijske rešitve v sam proces poslovanja so odločitve podjetja, kako bodo izvedli sam proces razvoja in prilagajanja. V določenih primerih ni vedno smiselno iskati informacijske rešitve za svoj proces, ampak prilagoditi svoj proces informacijski rešitvi. Podjetja za lastne procese, ki ne spadajo med temeljne in niso neposredno povezani s sledenjem strateškim ciljem, iščejo informacijske rešitve, ki definirajo tudi sam proces, saj je prilagajanje procesu/rešitvi stroškovno veliko učinkoviteje in hkrati bolj smiselno kot pa prilagajanje procesa/rešitve našim potrebam. Razmah interneta nam dandanes tudi omogoča najem marsikatere standardne storitve. Kljub vsemu napisanemu pa je za temeljne procese, ki so ključni za uspešnost podjetja, včasih smiselno tudi informacijske rešitve čim bolj prilagoditi našim potrebam in inovativnim idejam ter tako pridobiti prednost pred konkurenti na trgu (Šimec, 2013, str. 4).

Uporaba informacijske tehnologije sama po sebi ne določa uspeha in dobrega delovanja organizacije. Obstajajo drugi vzroki, ki morajo biti pri tem upoštevani. Hkrati je treba upoštevati značilnosti trga, na katerem delujejo organizacije, ter opredelitev uporabe informacijske tehnologije kot dela njihovih strategij in procesov. Modele, kulturo, politiko, strukture in procese organizacije, vključno z njenim razvojem, je treba upoštevati predvsem zato, ker ti dejavniki bistveno vplivajo na uporabo informacijske tehnologije. Nenazadnje, značilnosti informacijske tehnologije bistveno vplivajo na sprejemanje odločitev organizacij (Albertin, 2004).

Danes podjetja uporabljajo informacijske sisteme in informacijsko tehnologijo za izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti poslovnih procesov, ki podpirajo odločitve in sodelovanje v skupini. Uporaba informacijskih sistemov kot dejavnika učinkovitosti in uspeha podjetja je prispevala k boljšemu položaju podjetja na svetovnem trgu. Računalniški sistem je organiziran kot kombinacija ljudi, strojne opreme, programske opreme, omrežnih komunikacij, podatkovnih baz in postopkov. Te komponente so organizirane kot celoten in edinstven koncept, ki pomaga podjetjem pri ustvarjanju konkurenčne prednosti in podpira proces odločanja za zagotavljanje podporne dejavnosti v operativnih procesih (Shaqiri, 2011). Tehnološki napredek je v zadnjih desetletjih močno povečal konkurenčnost gospodarsko-poslovnega sveta. Podjetja so začela uporabljati programsko opremo, računalnike in internet, da bi svoje podjetje spremenila iz nivoja manjšega lokalnega podjetja na nivo globalnega konkurenta na trgu. Mnoga podjetja so se odzvala na te spremembe z avtomatizacijo svojega poslovnega procesa in zbiranjem informacij, povezanih s panogo ter jih uporabila v svojo korist. Tehnologija je podjetja prisilila, da glede svojih operacij postanejo prilagodljivejša do novejšega tehnološkega napredka (Nikoloski, 2014).

Tako se pri visoki razvitosti in kompleksnosti informacijske tehnologije v podjetju srečujemo z vse večjo stopnjo prepletanja različnih področij, ki so nujno potrebna za uspešno in neprekinjeno delovanje vsakega informacijskega sistema.

1.1 Povezava med poslovnim modelom in informacijskim sistemom

Poslovanje podjetij in sam informacijski sistem podjetja sta med seboj tesno povezana. Gre za raven medsebojnega razumevanja in uresničevanje željenih ciljev podjetja s pomočjo informacijskega sistema. Obstajati mora tudi medsebojna povezanost oziroma sodelovanje tistih, ki so zadolženi za poslovni del, ter tistih, ki skrbijo za oblikovanje in delovanje informacijskega sistema. Tisti, ki so zadolženi za poslovni del, morajo oblikovati svojo vizijo in jo posredovati slednjim. Ravno tako morajo tisti, ki skrbijo za informacijski sistem, posredovati razumljive informacije o tem, kako lahko informacijska tehnologija izboljša uresničevanje zastavljenih ciljev (Močnik, 2010, str. 146).

Razširjena definicija znanega modela strateškega ujemanja (Strategic Alignment Model) pravi, da šele, ko obe omenjeni skupini enako dobro razumeta sam koncept poslovanja podjetja, lahko skupaj razmišljata o tem, kako je željene cilje možno uresničiti z dobro oblikovanim in izpeljanim poslovnim modelom, ki ga podpirata informacijska tehnologija in informacijski sistem (Henderson, 1999). Ta model opredeljuje štiri temeljna področja strateškega pomena: strategijo informacijske tehnologije, organizacijsko infrastrukturo in procese, poslovno strategijo ter infrastrukturo informacijske tehnologije in procesov. Obravnava področje strateškega ujemanja med poslovno strategijo in strategijo IT/IS ter funkcionalnim povezovanjem organizacijske infrastrukture in procesov ter IT/IS infrastrukture in procesov (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005).

1.2 Vpliv informacijske tehnologije na poslovanje zavarovalnic

Največji pomen informacijske tehnologije se navadno pojavi na točki, ko se pokaže potreba po razpolaganju z velikim številom podatkov. Te podatke je potrebno skrbno shraniti, jih obdelovati ter v končni fazi uporabljati. Velika podjetja, ki pri svojem poslovanju uporabljajo velike množice podatkov, imajo za njihovo shranjevanje ustvarjene velike podatkovne baze in vzpostavljen sistem za menedžment podatkovnih baz, krajše SUPB (ang. DBMS) nekatera večja podjetja za take primere uporabljajo tudi podatkovno skladišče. Ravno zaradi tako velikega obsega podatkov si zavarovalnice danes težko predstavljajo delovanje brez programov za shranjevanje teh podatkov in programske opreme, ki omogoča ustvarjanje polic in drugih procesov, s katerimi omogočajo ustvarjanje dobičkov in upravičujejo svoj obstoj. Tukaj ne gre samo za obstoj takšnega programa v procesu poslovanja, gre tudi za to, kako hitro je program sposoben obdelati podatke. Vse naštetu je posledica in rezultat pomembnosti informacijske tehnologije. Dandanes želi tudi vse več vodstev razumeti delovanje informacijske tehnologije, saj v tem vidijo način pridobivanja konkurenčnih prednosti (Štraus, 2012, str. 2).

Trenutno smo lahko priča trendu povečanega zavedanja, kako pomemben je tehnološki napredek v poslovanju vsakega poslovnega subjekta. V zadnjih letih je "tehnologija" v ospredju poslovanja vsake industrije. V mnogih pogledih je enostavno sklepati, da je vsako podjetje tehnološko podjetje. Zavarovalniška panoga je trenutno na pomembni »tehnološki« prelomnici. Po eni strani se povpraševanje po novih zavarovalnih produktih povečuje – od tradicionalnega življenjskega in zdravstvenega zavarovanja do zavarovanja pred naravnimi nesrečami in kibernetскими napadi, po drugi strani pa industrija ne more nadaljevati z istim tržnim potencialom. Povečanje tržnega potenciala zahteva drastično spremembo v smeri razvoja tehnologije pri poslovanju, kajti le na ta način bi se lahko prilagodili razmeram na trgu – ohranitvi zvestobe strank in izboljšanju uporabniških izkušenj. Za nekatere premoženske produkte, kot je potovalno ali avtomobilsko zavarovanje, postajajo kritja vse večja, nakupi pa so predvsem posledica cene in ne vrednosti. Zvestoba kupcev se zmanjšuje in prehod z ene zavarovalnice k drugi je enostaven. Zavarovalnice, ki so osredotočene predvsem na trženje produktov, podcenjujejo nevarnost bolj h kupcem usmerjenih konkurentov. Tehnologija bo spet postala diferencial za zavarovalnice, ki bodo izboljšale tehnologijo, da bi izboljšale uporabniško izkušnjo pri prodaji zavarovalnega produkta. Tehnologija se še naprej uporablja za prodor na razvijajoče se trge. S povečanim prodorom uporabnikov mobilnih telefonov v državah v razvoju bo na primer telekomunikacijsko podjetje, ki deluje kot posrednik za prodajo zavarovalnih produktov, kmalu postalo resničnost. Oblikovala se bodo nova partnerstva. V Singapurju sta na primer DBS Bank in Manulife Financial Asia sklenili 15-letni regionalni sporazum o distribuciji, ki zajema štiri medsebojno pomembne trge: Singapur, Hongkong, Kitajsko in Indonezijo. Partnerstvo združuje moč obeh podjetij in je stopilo v veljavo januarja 2016. Osnovna baza šestih milijonov strank DBS bo kmalu lahko uporabljala rešitve Manulifeovega življenjskega in zdravstvenega zavarovanja prek široke mreže bank in prodajnih strokovnjakov, pa tudi preko platform internetnega in mobilnega bančništva (Asia Insurance Review, 2015).

Bolj kot kakršenkoli način dodajanja vrednosti zavarovalnemu sektorju, tehnologije in tehnične inovacije zdaj določajo rast in razvoj tega sektorja. V zadnjih nekaj letih so se pojavile mobilne naprave, GPS funkcionalnost in družbeni mediji in vsi ti so močno vplivali na to, kako zavarovalnice obdelujejo zavarovalne zahteve, predvsem pa so vplivali na to, kako zavarovalnice in zavarovalni zastopniki obdelujejo škodne zahteve. Analiza podatkov in vrednost legitimnih interakcij s strankami je pomembnejša kot kdaj koli prej, zavarovalnicam je pomagala priti do maksimalnih dobičkov, pri čemer pa so stranke še vedno zadovoljne. Pri uporabi tehnologije kot spodbujevalca ustvarjanja rasti, je prihodnost podjetja močno odvisna od vrste tehnologije, ki jo uporablja, in tega, kako dobro jo uporablja. Boljša in učinkovitejša tehnologija, bo za podjetje predstavljala večjo rast (Khristy, 2017).

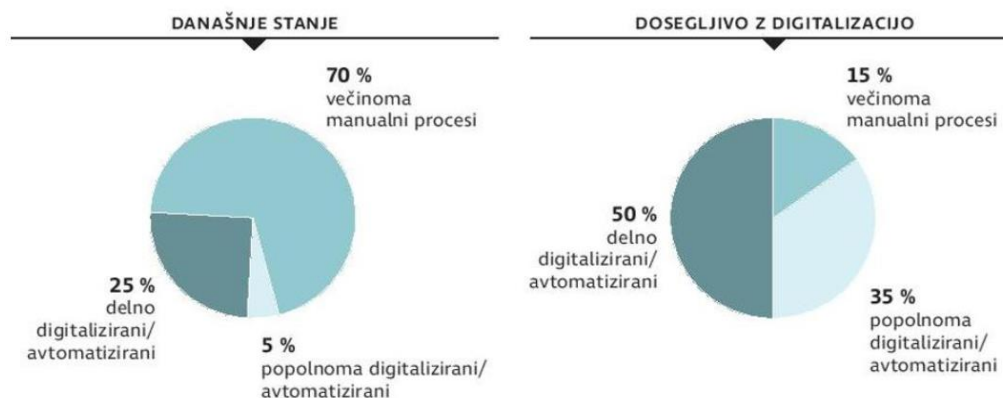
Tehnologija se tradicionalno osredotoča na avtomatizacijo procesov. Pregled nad obnašanjem kupcev predstavlja potrebo po avtomatizaciji. Vse to drastično spreminja način

trženja zavarovalnih produktov, hkrati pa tudi način razvoja programske opreme za njihovo trženje.

1.3 Digitalizacija zavarovalniškega sektorja

Zavarovalništvo se je začelo v Londonu okoli leta 1861, ko so se začele prodajati ene prvih polic za zavarovanje izgub v primeru požara. Tako se je začelo sodobno zavarovalništvo, katerega glavna dejavnost so ocenjevanje tveganja, pobiranje premij in izplačevanje škod. Zavarovalništvo je imelo skoraj 150 let nek ustaljen način poslovanja. A vsemu temu napovedujejo nekakšen konec, pojavile naj bi se drastične spremembe na tem področju, prihaja pojav robotov, umetne inteligence, zmogljivejših računalnikov, virtualne resničnosti itd. Prihajajo procesi, ki bodo naredili drastične spremembe v marsikateri panogi, vključno z zavarovalništvom. Porast digitalizacije poslovanja se kaže že danes, predvsem v prilagajanju procesov, storitev ter strukture zaposlenih. Osnovni namen avtomatizacije je zniževanje stroškov, krepitev učinkovitosti poslovanja in s tem izboljšanje poslovnega izida. Glede na vse naštetu bi lahko trdili, da je digitalizacija priložnost za zavarovalništvo, kjer bodo preživele tiste, ki bodo prenovile svoje poslovne procese in organizacijsko strukturo. S tem naj bi pridobile nove stranke, uporabljale nove tehnologije pri produktih in upravljanju škodnih zahtevkov. Google in svetovalna družba Bain Company sta skozi svojo analizo pokazala, da bi digitalizacija najnaprednejšim zavarovalnicam, ki ponujajo premoženjsko in nezgodno zavarovanje, v 5 letih prinesla do 28 % rast prihodkov, 19 % nižja izplačila škod in 72 % nižje administrativne stroške. Zavarovalnice si prizadevajo z digitalizacijo za svoje stranke odpreti nove komunikacijske kanale, jim omogočajo hitrejše sklepanje ter bolj prilagojene zavarovalne produkte, enostavnejšo prijavo in izplačilo škod ter boljše asistenčne storitve. Tako naj bi jim prihodnost prinesla še več zavarovalnih produktov, ki jih bo omogočala tehnologija, kot so telemetrija, internet stvari ali veriženje podatkovnih blokov. Naše zavarovalnice se na tujih primerih zavarovalnic lahko učijo, kaj prinaša in kaj vse omogoča digitalizacija zavarovalništva. Kot primer lahko navedem francosko zavarovalnico Axa, ki je razvila lastne modele za napoved poplavljanja reke Sene in tako sama izdeluje načrte za preprečevanje večje škode, kar na daljši rok pomeni manj škodnih zahtevkov in hkrati tudi nižja izplačila zavarovalnin. Drugi primer je primer britanske zavarovalnice Aviva, ki svojim zavarovancem plačuje, da ji dovolijo namestiti senzorje na vodovodne cevi. Ti senzorji zaznajo vsako najmanjšo razpoko in prikličejo vodovodarja v trenutku, ko je škoda še obvladljiva (Bratanič, 2018). Slika 1 prikazuje vpliv digitalizacije na procese v zavarovalnicah. Precej naj bi se zmanjšal odstotek izvajanja nekaterih procesov, kot so na primer ročni procesi (za kar 55 %), drastično pa naj bi se povečali digitalizirani ali delno digitalizirani procesi.

Slika 1: Vpliv digitalizacije na procese v zavarovalnicah



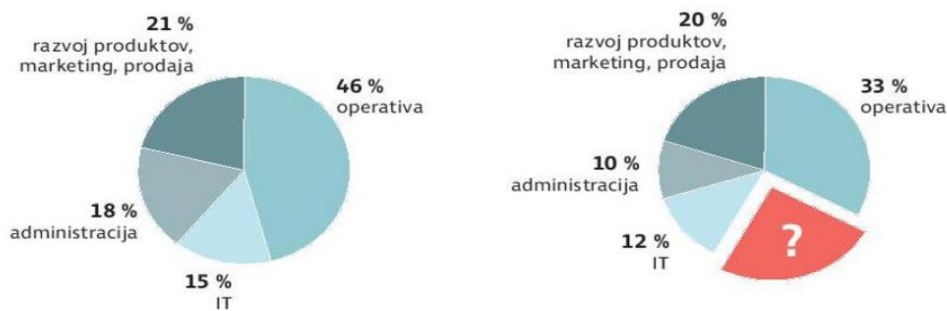
Vir: Delo (2018).

Kot vsaka druga stvar ima tudi digitalizacija poleg svojih pozitivnih strani tudi kakšno negativno. Digitalizacija tako prinaša številne prihranke, a kljub temu se v povezavi z digitalizacijo pojavi tudi stroškovno mesto. Uvajanje digitalizacije pomeni tudi implementacijo novih informacijskih sistemov in tehnoloških rešitev, kar je dandanes precej draga stvar. V povezavi z novim informacijskim sistemom se pojavi potreba po novih znanjih zaposlenih in po njihovem dodatnem izobraževanju, kar samo po sebi pomeni novo stroškovno mesto za podjetje/zavarovalnico.

Obstaja še ena slabost digitalizacije, ki predvsem vpliva na prisotnost in delo zaposlenih. V procesu digitalizacije informacijska tehnologija nadomesti številna opravila, ki jih je prej opravljal človek. Tako naj bi prišlo do prekvalifikacije zaposlenih oziroma kar do odpuščanj. Analitiki ocenjujejo, da naj bi digitalizacija v zavarovalniškem sektorju do leta 2025 prinesla kar 25 % manj zaposlenih. Slika 2 prikazuje vpliv digitalizacije na razdelitev dela in odstotek zmanjšanja števila zaposlenih po posameznih področjih do leta 2025. Kot že rečeno, je rezultat tega določen odstotek zaposlenih, ki v tem primeru izgubijo svoje delo ali se prekvalificirajo (približno 25 % viška zaposlenih do leta 2025).

Če spodnjo sliko projiciramo na stanje zavarovalništva v Sloveniji, bi to pomenilo, da bi v skupini zavarovalnica Triglav brez dela ostalo več kot tisoč zaposlenih, v skupini Generali (gledano za celotno skupino, ki deluje v več državah po svetu), ki trenutno zaposluje približno 74.000 ljudi, pa bi to pomenilo 18.000 zaposlenih, ki bi ostali brez dela (Bratanič, 2018).

Slika 2: Zmanjšanje števila zaposlenih v zavarovalnicah do leta 2025.



Vir: Delo (2018).

Vlaganje v digitalizacijo zavarovalništva se je skozi leta drastično povečalo, kar prikazuje tudi slika 3. Nekatere zavarovalnice menijo, da naj bi s povišano stopnjo digitalizacije zmanjšali stopnjo prevar v zavarovalništvu. Z digitalizacijo se je povečal obseg podatkov, ki jih ima zavarovalnica na voljo in to naj bi zmanjšalo možnosti za prevare. Idealna rešitev za zavarovalnice naj bi bila izdelava polic s pametnimi pogodbami, ki omogoča absolutni nadzor, sledljivost in natančnost za vsako škodo, saj ravno na področju škod prihaja do največjega števila prevar. Tehnološki razvoj na tem področju naj bi prinesel avtomatizirana izplačila škod (Bratanič, 2018).

Slika 3: Vlaganje v tehnološka zavarovalna podjetja.



Vir: Delo (2018).

2 PROCESI IN METODOLOGIJA RAZVOJA PROGRAMSKE OPREME

Magistrsko delo obravnava proces implementacije določenega dela programske opreme in izboljšanje metodologije snovanja procesa implementacije dela programske opreme, zato se mi zdi smiselno, da se na začetku opredeli sam pojem procesa in pa metodologija razvoja programske opreme.

Digitalna preobrazba podjetij, v našem primeru zavarovalnice, pogosto predstavlja precej zahteven proces in je tesno povezana s poslovnim procesom podjetja, ta pa s poslovnim modelom. Uvedba nove informacijske tehnologije v podjetje mora sovpadati s poslovnim modelom podjetja, zato mora biti izbira informacijske tehnologije premišljena. Usklajenost informacijskega sistema (IS) in poslovnega modela je dolgoročno ključno vprašanje managementa IS, saj ravno ta skladnost omogoča in zagotavlja uspešno poslovanje podjetja. Povezava med informacijsko tehnologijo in IS ter poslovnimi modeli je še posebej močna, saj prav informacijska tehnologija in IS omogočata uvajanje in uresničevanje inovativnih poslovnih modelov (Hirschheim & Sabherwal, 2001).

2.1 Opredelitev procesa in metodologije razvoja programske opreme

Preden začnemo z opredelitvijo obeh pojmov je smiselno omeniti pomembno razliko med obema. Kadar govorimo o procesu razvoja programske opreme in o metodologiji razvoja programske opreme, ne govorimo o isti stvari. Čeprav se pojma pogosto zamenjuje, velja, da je proces razvoja programske opreme neposredno povezan z razvojem programske opreme. Proces je le nabor aktivnosti, postopkov, izdelkov itd. in ga lahko obravnavamo kot del metodologije. Metodologija je širši pojem, saj poleg procesa obsega tudi filozofijo, kulturo ipd. Proces razvoja programske opreme se ukvarja bolj z razvojnim in manj s tehničnim pogledom razvoja programske opreme. Ti procesi so v prvi vrsti namenjeni podpori projektne vodstvu in obravnavajo predvsem poslovni vidik razvoja programske opreme. Metodologije zajemajo celoten spekter načrtovanja, razvoja, dostave in podpore programski opremi. Najti ponovljive in predvidljive procese in metodologije za izboljšavo produktivnosti in kvalitete razvoja programske opreme je bilo desetletja dolgo prizadevanje. Če ni projektnega vodenja, se kaj kmalu lahko zgodi, da se bomo soočili s preseženim dodeljenim proračunom ter zamujenimi časovnimi roki projekta. Učinkovito projektno vodenje je kljub temu težavno, saj se pri softverskih projektih lahko soočimo s problemi kot so previsoki stroški razvoja, nedoseganje zaželenih funkcionalnosti, zamujeni časovni okvirji dostave itd. (Weitzer, 2009).

Metodologijo razvoja programske opreme definira tudi Cockburn, ki je metodologijo razvoja programske opreme definiral kot niz povezanih metod in tehnik, pri čemer je metoda definirana kot sistematičen pristop k delu. Kasneje je svojo definicijo razširil ter metodologijo razvoja programske opreme definiral kot vse, kar redno delamo, da bi dosegli končni rezultat – torej izdelano in delujočo programsko premo pri končnem uporabniku. Pri tem ne gre le za postopke, ki so ozko povezani z razvojem programske opreme, ampak tudi za ostale podporne postopke, načine komunikacije med ljudmi, porazdelitev odločanja med člane skupine, kulturo organizacije itd. (Cockburn, 2002).

2.2 Predstavitev podjetja adacta

Adacta Group je ena vodilnih informacijskih podjetij v srednji in vzhodni Evropi (ang. Central and Eastern Europe – CEE). Začetki njenega delovanja segajo v sredino 80-ih let, ko se je uvrščala še v t. i. »garažno« družinsko podjetje. Podjetje je v vseh teh letih zraslo v veliko družbo. Mednarodna ekipa 460 visoko motiviranih ljudi, več kot 400 zaključenih projektov, 25 milijonov evrov letnega prometa in dolg seznam mednarodnih referenc v vseh panogah so močan dokaz njihovega dobrega dela. Gre za podjetje, ki je v zasebni lasti in deluje v 6 državah. Sedež ima v Ljubljani, svoje podružnice pa je razširila še v Maribor, na Hrvaško, Češko, Srbijo, Ciper in Rusijo. Podjetje se ukvarja z razvojem in implementacijo lastnih programskih rešitev predvsem za zavarovalniški in bančni trg, ravno tako so tudi regionalni vodilni implementator Microsoft Dynamics Nav rešitve. So strokovnjaki pri izvajanju ERP (ang. Enterprise Resource Planning), CRM (ang. Customer Relationship Management) in BI (ang. Business Intelligence) poslovnih rešitev v vseh panogah, pri čemer so njihovi glavni poudarki zavarovalne in finančne storitve, farmacevtska, biotehnoška in komunalna industrija. AdInsure, ki je jedro rešitve za zavarovalniško industrijo, je rezultat desetletnega dela v industriji.

Gre torej za IT podjetje, ki se je skozi leta delovanja usmerilo predvsem v svetovanje, razvoj in implementacijo poslovnih informacijskih sistemov. Adacta je do sedaj zaključila že številne informacijske projekte za domača in tuja podjetja, njeno delovanje pa sega v številne tuje države, kot so Rusija, Srbija, Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Nemčija, Avstrija, Madžarska, Makedonija, Poljska, Velika Britanija, Romunija, Danska, Češka, ZDA, Azerbajdžan, Bolgarija, Finska, Francija, Nizozemska, Norveška, Ukrajina in še nekatere. Podjetje vse svoje napore usmerja v napredek in izboljšanje poslovanja naročnikov, med katere se uvrščajo uspešna proizvodna, storitvena, trgovska in javna podjetja, sem pa spadajo tudi nekatere finančne ustanove. Razdelitev programskih rešitev po oddelkih podjetja (Adacta Group, brez datuma a):

- Zavarovalniške rešitve
 - AdInsure Non-life, Life, Health – Flagship product
 - AdInsure CRM – CRM solution from insurance
 - AdInsure BI – BI solution for insurance
 - AdInsure Dynamics ERP – Financial solution for insurance
- Microsoft Dynamics poslovne rešitve
 - Microsoft Dynamics NAV
 - Microsoft Dynamics AX
 - Microsoft Dynamics CRM
- Rešitev za poslovno obveščanje
 - QlikView

Adacta se za izboljšanje svojega poslovanja povezuje s kar nekaj vodilnimi podjetji na svojem področju, med katerimi so tudi Partner Power International, Oracle, IBM, Microsoft in še mnogi drugi. S svojim uspešnim poslovanjem je pridobila tudi status Microsoft Gold Certified Partner, kompetenco za Business Solutions, Data Management Solutions, ISV Software Solutions, President's Club for Microsoft Dynamics 2016, Gold ERP Microsoft Partner, Gold CRM Microsoft Partner, Silver Cloud Platform, Elite Qlik Partner & Solution Provider. Kot že omenjeno, Adacta razvija nekatere lastne blagovne znamke, med katere sodijo (SloExport, brez datuma):

- Paynet: Sistem (mikro) plačil preko mobilnih aparatov, svetovni patent SLO P-200100103
- AdBIS: Bančni informacijski sistem
- AdInetBank: Elektronsko bančništvo
- Adacta Card Pro: Programska rešitev za uporabo pametnih kartic
- CredSis: Informacijski sistem za spremljanje bonitet komitentov skupine
- AdTreasury: Informacijski sistem za zakladništvo in finance
- AdLeasing: Sistem za podporo prodaji leasing produktov
- AdArchive: Sistem za elektronsko arhiviranje podatkov
- AdInsure: Zavarovalniški informacijski sistem
- OptiInsure: Telematična zavarovalniška rešitev
- Optitech: Podjetje za razvoj telematičnih rešitev

2.2.1 Poslanstvo, vizija, vrednote in poslovanje podjetja

Adacta pri svojem poslovanju dosega zastavljene cilje in premaguje ovire s sledenjem zastavljenemu poslanstvu, viziji ter vrednotam, rezultat tega pa je uspešno poslovanje. Poslanstvo, vizija, vrednote ter dosežen obseg poslovanja so naslednji (Adacta, 2018):

Poslanstvo: poslanstvo podjetja je uporaba poslovnih, organizacijskih in informacijskih veščin ter izkušenj, skupaj z močno predanostjo, izboljšati poslovanje njihovih strank in jim nuditi dolgoročno podporo pri njihovi rasti in razvoju.

Vizija: njihova vizija je postati vodilno podjetje za podporo podjetjem na ciljnih trgih, ki bo nudilo strateške rešitve s pomočjo vrhunske vsebine in tehnološkega izvajanja. Njihova vizija je prav tako postati podjetje, ki s svojo učinkovitostjo predstavlja najboljšo evropsko poslovno prakso in je strateški partner številnih regijskih in globalnih podjetij.

Vrednote: opredeljeni dosežki so edino merilo uspešnosti projektov in zaposlenih v podjetju. Gradijo dolgoročna partnerstva, njihovo sodelovanje s strankami in partnerji pa vedno temelji na cilju doseganja vzajemnih koristi. Verjamejo, da dolgotrajni uspeh zahteva pogum za sprejemanje novih izzivov, znanje, talent in predvsem veliko truda in vztrajnosti.

Ustvarjajo ustvarjalno in sproščeno delovno okolje. So kritični sami do sebe in pomagajo drugim ter delijo svoje znanje z drugimi.

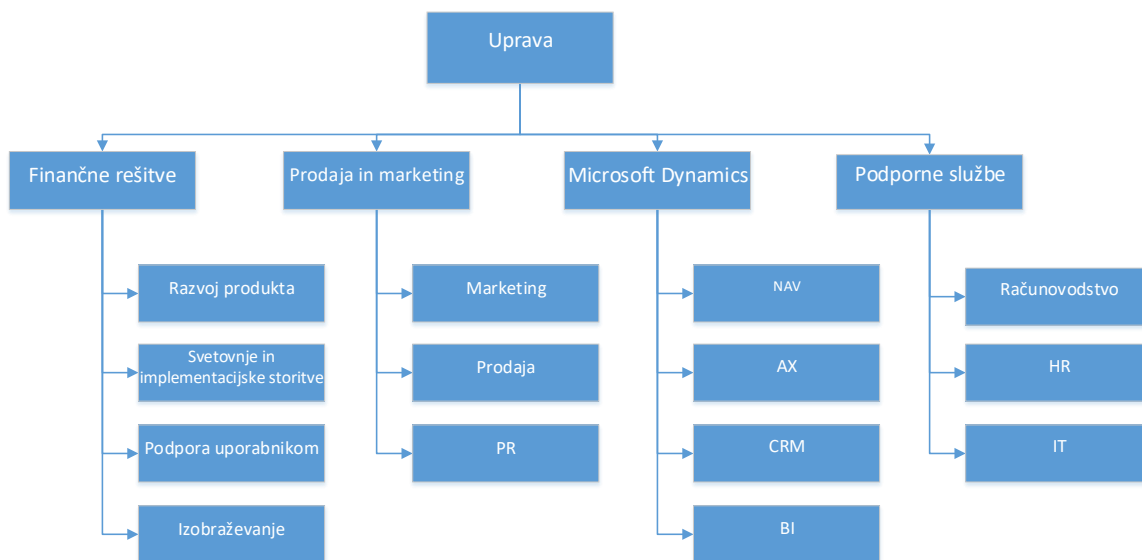
Poslovanje: v letu 2017 so čisti prihodki v podjetju Adacta znašali 17,5 mio EUR. V zadnjih štirih letih se je uspeh podjetja pokazal tudi v odprtju novih podružnic v Brnu na Češkem ter v Moskvi v Rusiji. Vsakoletni cilj podjetja je povečanje letnega prihodka skupaj s povečano kompetenco in zadovoljstvom zaposlenih. V zadnjih treh letih pa podjetje dosega nadpovprečno dodano vrednost na zaposlenega glede na panogo.

2.2.2 Organizacijska struktura podjetja

Skupina Adacta je sestavljena iz Adacta Ljubljana d. o. o., ki je sedež podjetja, ta pa se razdeli na številne podružnice, ki so: Adacta Maribor d. o. o., Adacta Zagreb d. o. o., Adacta Beograd d. o. o., Adacta Moskva d. o. o. in Adacta Brno d. o. o.

Na sliki 4 je prikazan organigram podjetja Adacta. Večina podružnic ima enako organizacijsko strukturo, ta pa je odvisna od velikosti same podružnice. Organizacijska struktura podjetja je razdeljena na dva glavna dela oziroma t.i. oddelka. Prvi je oddelek za bančne, finančne, zavarovalniške in telekomunikacijske rešitve, drugi pa je oddelek poslovnih ERP rešitev. Tu pa sta še oddelek prodaje in oddelek podpornih služb.

Slika 4: Organigram podjetja Adacta.



Vir: Interni vir podjetja Adacta (2018).

2.3 Metodologija izboljšanja procesov razvoja programske opreme v podjetju adacta

Podjetje Adacta na trgu obstaja že 27 let in v vsem tem času si Adacta lahko pripiše bogate izkušnje z uvedbo poslovnih informacijskih rešitev. Te so bodisi plod njihovega lastnega razvoja ali pa gre za implementacijo produktov svetovno znanih dobaviteljev. Adacta za eno najpomembnejših uporabniških zahtev šteje odzivno rast rešitve skupaj s potrebami stranke.

»Podjetja si prizadevajo biti korak pred konkurenco in ta boj je iz leta v leto bolj intenziven. Zavarovalnice, za katere razvijamo informacijske rešitve, niso izjema. Soočajo se z ostro konkurenco in povečevanjem regulativnih norm in omejitev. V boju za tržni delež se morajo hitro odzvati na zahteve tržišča in izenačevati, če ne že nadgrajevati, ponudbo konkurence s prilagajanjem in ponudbo novih, bolj segmentiranih zavarovalnih produktov« (Zorman & Levstek, 2013).

2.3.1 Pojav potrebe po spremembi projektne metodologije

Trenutek, ko podjetje ugotovi, da je potrebno nekaj spremeniti, je velikega pomena za vsako podjetje. Tovrstno spoznanje je lahko tudi tako imenovani usodni trenutek, ko se podjetje reši, spozna, kaj so težave in trenutek, ko začne delati na izboljšavah in tako prepreči lasten propad. Z enakimi težavami se je v preteklosti spopadala tudi Adacta in uvidela, da so korenite spremembe v internih procesih in metodologiji ključne za njihov obstoj in doseganje zastavljenih ciljev.

Začetki so za vsako podjetje, ki je na trgu novo, precej zahtevni. Z enakimi težavami se je spopadala tudi Adacta. Pri vsaki takšni in podobni implementaciji in tudi pri samem razvoju programske opreme je pomembna vzpostavitev internega procesa dela, ki se nato navzven kaže kot uspešno implementirana programska rešitev in predvsem kot zadovoljstvo uporabnika, ki jo uporablja. Tudi Adacta je pri tem imela skozi obdobje svojega razvoja kopico težav, ki jih je bilo potrebno odpraviti, preden je na svojem področju postala mednarodno priznana podjetje. V podjetju so skozi različne projekte in nabiranje tovrstnih izkušenj prišli do spoznanja, da je potrebna korenita sprememba v metodologiji procesov in internemu pristopu k delu. Interne procese je bilo potrebno spraviti na višji nivo in tega so se lotili na nivoju celotne organizacije in ne le na nivoju posameznih oddelkov, ki so spremembe in prilagoditve potrebovali. Najmočnejše je bila potreba po spremembah zaznana pri programski opremi AdInsure. Gre za zavarovalniško programsko opremo oziroma t. i. informacijski sistem, ki nudi podporo poslovnih procesov v zavarovalnicah. AdInsure skozi različne module daje uporabniku celovit pogled na zavarovanca. Tu gre za module sklepanja polic, škode, financ in računovodstva, plačilne bilance in dobičkonosnosti. Prva tovrstna implementacija se je zgodila leta 2008, za tem pa se je število uporabnikov AdInsura le še večalo in danes je v uporabi pri 15 strankah v 8 državah. Pri takšnem številu implementacij je obvladovanje prioritete za produkt ter njegova implementacija pri strankah z obstoječimi pristopi in procesi postala premalo učinkovita in v določenih trenutkih težko obvladljiva.

Adacta je za glasilo PMI Slovenija navedla nekaj razlogov za težave pri tovrstnih projektih (Zorman & Levstek, 2013):

- Ni bilo ustrezne vizije razvoja produkta in tako je produkt nastajal z zahtevami strank.
- Pomanjkljiva komunikacija in usklajevanje v verigi od sponzorja produkta prek vodij projektov do razvijalcev. Realizacija zahtev je bila prevečkrat odvisna od prodornosti projektnega vodje, zato so bile stranke, katerih zahteve niso prišle pravočasno na vrsto, slabe volje.
- Zaradi preslabe interne koordinacije med projekti je občasno prihajalo do potrditve realizacije več zahtevkov v istem roku, kot je bila razpoložljiva kapaciteta razvojne skupine.
- Ni bilo dobrega mehanizma za obravnavo nujnih zahtevkov. Ti so od strank pogosto prihajali v zadnjem trenutku, zato je bilo premalo časa za analizo velikosti zahtevka in so marsikdaj v časovni stiski prevzeli prevelike obveze. Zaradi tega so imeli več težav – čeprav so se povečale obremenitve razvijalcev (in s tem njihovo nezadovoljstvo), je zmanjkovalo časa za testiranje in je posledično trpela kakovost kode.
- Prav zaradi več nekoordiniranih virov je pri razvijalcih prihajalo do problema preklapljanja konteksta (ang. context switching), kar je še dodatno povečalo neučinkovitost razvojne ekipe.
- Vsebinsko znanje se ni širilo znotraj skupine, temveč je ostajalo skoncentrirano na posameznike. To je upočasnilo razvoj, hkrati pa frustriralo razvijalce, ker niso osebno napredovali.

2.3.2 Iskanje boljše projektne metodologije

Adacta je pri samem oblikovanju nove projektne metodologije zasledovala nekaj temeljnih usmeritev. Podjetje si je želelo vpeljati metodologijo, ki bi zadostovala naslednjim kriterijem (Zorman & Levstek, 2013):

- upoštevanje t.i. velike slike – vpeljava metodologije za podprtje razvoja produkta v skladu z zastavljeno strategijo razvoja,
- skrajšanje časa od podane zahteve do njene realizacije,
- metodologija mora zagotavljati boljši nadzor nad danimi zahtevami in njihovo realizacijo (pričetek z delom),
- metodologija mora omogočati izboljšanje kakovosti programske kode,
- metodologija mora omogočati uravnoteženje prioritet v zadovoljstvo vseh strank,
- dvigovanje znanja in razvoja zaposlenih.

Podjetje se je kmalu podalo v iskanje primerne pristopa in procesne metodologije. Na svoji poti raziskovanja je naletelo na nekatere že objavljene dobre prakse in dela (npr. 12 Advantages of Agile Software Development, What are the Agile Development Advantages?, Comparing Agile and Waterfall Values). Scrum zajema vse komponente, ki jih je Adacta

potrebovala za odpravo svojih procesnih težav. Ta pristop zajema naslednje komponente, ki so se podjetju zdele primerne za uvedbo (Zorman & Levstek, 2013):

- negovanje seznama zahtev izdelka (ang. backlog grooming),
- sprinti (časovni okvir dodeljevanja nalog med zaposlenimi),
- sprint retrospektive (Sprint retrospektiva je priložnost, da scrum skupina preveri rezultate svojega dela in naredi načrt za izboljšave, ki bo izveden med naslednjim sprintom. Tipična retrospektiva se pojavi po pregledu sprinta in pred naslednjim sprint načrtovanjem. To je največ triurno srečanje za enomesečni sprint. Pri krajših sprintih je dogodek običajno krajši. Scrum Master zagotavlja, da se dogodek odvija v pravi smeri in da udeleženci razumejo njegov namen. To je priložnost, da se skupina scrum izboljša, obvezna pa je udeležba vseh članov.).

Adacta se je v postopku uvedbe nove procesne metodologije povezala z zunanjim svetovalcem, ki ima številne izkušnje z omenjenega področja in tako dobila še dodatno potrditev, da bo uvedba takšne metodologije pravi pristop (Zorman & Levstek, 2013).

2.3.3 Opredelitev metodologije scrum

Scrum je okvir za upravljanje dela s poudarkom na razvoju programske opreme. Namenjen je skupinam treh do devetih razvijalcev, ki svoje delo povežejo v akcije, ki jih je mogoče dokončati v časovnih intervalih, imenovanih sprinti (običajno trajajo dva tedna) in sledijo napredku in ponovnemu načrtovanju v 15-minutnih sestankih, ki se imenujejo dnevni scrumi. Pristopi k usklajevanju dela v različnih scrum skupinah v večjih organizacijah med drugim zajemajo Large-Scale Scrum, Scaled Agile Framework (SAFe) and Scrum of Scrums (Scrum.org, 2018).

Scrum, najbolj razširjena agilna metodologija, se je v zadnjih 20 letih uspešno uporabljal pri razvoju programske opreme. Medtem ko se scrum večinoma ukvarja s komercialnim programskim okoljem, se ta metodologija tudi uspešno uporablja v izobraževanju, proizvodnji in nizu drugih industrij. Tako kot nekatere druge agilne metode, scrum optimira omejene vire in ustvarja učinkovitost. Scrum prav tako pooblašča ekipe, da se same organizirajo in delajo po lastnih zmožnostih in s svojo hitrostjo brez zunanjih motenj. To pomaga timom doseči svoj polni potencial in osvobodi vodstvo, da se osredotoči na vizijo družbe in ne na vsakodnevno upravljanje (Scruminc, 2018).

Glavna komponenta scrum metodologije je projektna skupina. Projektna skupina je samoupravna skupina, ki lahko samostojno izpolni zahteve kupca. Zaradi tega ekipa zahteva navzkrižno funkcionalno predstavljanje znanj na področju podatkov, orodij in infrastrukture. Rezultat delovanja takšne skupine je navzkrižna izmenjava znanj in veščin na področju podatkov, orodij in infrastrukture (Leybourn, 2018).

Tipično projektno skupino lahko sestavljajo:

- lastnik izdelka
- Scrum Master
- arhitekti / analitiki
- oblikovalci
- razvijalci

2.3.4 Značilnost uvedbe scrum za programsko opremo adinsure

Podjetje Adacta je pri uvedbi metodologije scrum v veliki meri sledilo načelom te metodologije, a kljub vsemu so za potrebe specifik AdInsura prilagodili nekatere koncepte. Adacta je podala naslednjo opredelitev omenjenih konceptov (Zorman & Levstek, 2013):

- **Organizacija in vloge** – Da so pri svojem delu znotraj podjetja lahko sledili priporočilu glede dela v manjših skupinah, so razvojno skupino AdInsure razdelili na pet manjših skupin, ki so vsebinsko specializirane na posamezne sklope produkta. Poleg dveh ključnih standardnih vlog – scrum učitelj (ang. Scrum Master) in lastnik izdelka (ang. Product Owner) so uvedli še nestandardno vlogo »glas stranke«, ki pomaga lastniku produkta razumeti, kaj želijo stranke in kakšne so produktne prioritete. Lastnik izdelka je izvršni direktor oddelka, ki se hkrati ukvarja tudi s prodajo in razumevanjem trga, glas stranke pa so Adactini vodje projektov, ki so nenehno v neposrednem stiku s strankami in poznajo njihove zahteve in želje. Priložnost za soočenje glasov strank in lastnika izdelka so interni sestanki za negovanje seznama zahtev izdelka.
- **Sprint** – Za dolžino sprinta so izbrali koledarski mesec, kar je najdaljše obdobje, ki ga priporoča scrum metodologija. Taka izbira se je pokazala kot zelo primerna zaradi zahtevnosti in tipične velikosti zahtevkov (od polovice dneva do treh dni po zahtevku).
- **Scrum of scrums** – Delitev razvojnikov v pet manjših skupin je za seboj povlekla uvedbo t. i. scrum of scrums. Praktično to pomeni, da se dnevni scrum (ang. daily scrum) izvaja na dveh nivojih – kot sestanki posameznih ekip vsak dan po 15 minut ob isti uri in sestanek vodij ekip vsak dan po 15 minut ob isti uri. Oba sestanka sta zelo kratka in zelo konkretna. Tu se odgovarja na glavna vprašanja, kaj si naredil včeraj, kaj boš danes zaključil, ali te karkoli pri tem ovira. To ni čas za reševanje problemov, niti za poročanje o napredku, temveč le za sporočanje ostalim članom, s čim se ukvarjaš in kakšna je porazdelitev dela.
- **Negovanje seznama zahtev izdelka** – Sestanek za negovanje seznama zahtev izdelka poteka enkrat na teden, vsak teden na isti dan. Predpogoj za obravnavo zahtevka je dobra opredelitev zahteve (opis, poslovna vrednost), vnesene v podporni sistem Jira kar prikazuje tudi slika 5. Poslovna vrednost (ang. business value) pove, kako pomembna je zahteva s poslovnega vidika (npr. kritična, pomembna, »nice-to-have«) in je odgovornost vodij projektov, ki zastopajo glas stranke. Ti znotraj dnevnih sestankov tudi določijo prioritete reševanja zahtevkov, kljub prej določenim prioritetam na samem zahtevku. To

je smiselno predvsem v primeru, ko ima več zahtevkov določeno enako prioriteto s strani stranke.

- **Obvladovanje ostalih dogodkov** – veliko pozornost namenjajo tudi obvladovanju dogodkov, ki niso del sprinta, vendar časovno sovpadajo v čas njegovega trajanja. To so dopusti, načrtovana izobraževanja, ostali projekti, ki niso vključeni v scrum, vzdrževalni posegi in nepričakovani dogodki (npr. napake). Za načrtovane dogodke se pripravijo zahtevki v Jiri.
- **Retrospektiva sprinta** – Tudi retrospektiva, tako kot dnevni scrum, poteka dvostopenjsko, najprej na ravni ekip, kjer je poudarek na tem, kaj ni bilo dobro in kako se temu izogniti oz. izboljšati v naslednjem sprintu, ter na ravni vodij ekip, kjer se zberejo informacije in se sprejme odločitve o spremembah in izboljšavah. Ta povratna informacija doseže vse razvojnike na meta scrum sestanku, ki je skupen za celotno ekipo AdInsure.
- **Definicija »dokončanosti«** – Velik poudarek dajejo tudi opredelitvi in enotnemu razumevanju definicije »dokončanosti« (ang. definition of done). Vsaka naloga mora imeti odprt zahtevek v sistemu za upravljanje zahtevkov, jasen opis, kodo, spisano po internih pravilih kodiranja, opravljen pregled kode, funkcionalno specifikacijo, pripravljene avtomatizirane teste, konsistenten uporabniški vmesnik, izdelano tehnično in uporabniško dokumentacijo ter ne nazadnje pridobljeno potrditev s strani osebe, ki predstavlja zahteve stranke.
- **Sistemska podpora** – Ker za obvladovanje zahtevkov za razvoj uporabljamo orodje Jira, je bilo le-tega za scrum potrebno nadgraditi z dodatkom Green Hopper. Vzoredno ohranjajo tudi scrum tablo z listki Post-It, ki ima predvsem psihološki učinek. Tabla v vsakem trenutku omogoča pregled stanja v tekočem sprintu in ponuja zaposlenim udi lastni občutek zadovoljstva ob premiku listka v naslednjo fazo.

Slika 5: Pregled zahtevkov v sistemu Jira Green Hopper

The screenshot displays the Jira Green Hopper interface for a Scrum board titled "Teams in Space". The top navigation bar includes "JIRA", "Dashboards", "Projects", "Issues", and "Agile", along with a "Create Issue" button and a search bar. The board is currently in "Sprint 1" with 11 issues. The issues list includes:

- TIS-9 After 100,000 requests the SeeSpaceEZ se... (2.0) SeeSpaceEZ Plus
- TIS-8 Requesting available flights is now taking > (2.0) SeeSpaceEZ Plus
- TIS-7 500 Error when requesting a reservation (2.0) SeeSpaceEZ Plus
- TIS-10 Bad JSON data coming back from hotel AI (2.0) SeeSpaceEZ Plus
- TIS-17 Engage Saturn's Rings Resort as a prefer...

The right sidebar shows details for the selected issue "Teams in Space / TIS-16", including the description "Establish relationship with office supplies company", an estimate of 4, and a status of "Open".

Vir: Atlassian Marketplace (2018).

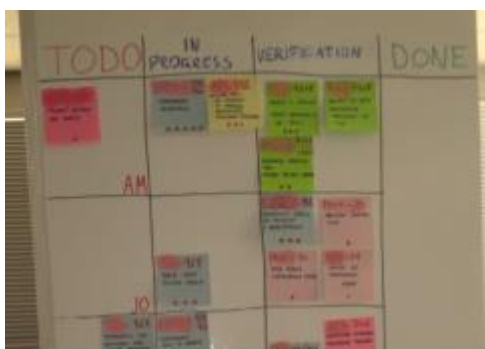
2.3.5 Rezultati uvedbe metodologije scrum v podjetje

Zaradi nezadovoljstva z obstoječimi procesi in stanjem na projektih je bila hitro sprejeta odločitev, da začnejo z drugačnimi pristopi. Prve spremembe so se pokazale že zelo hitro, predvsem v komunikaciji, saj je ta postala boljša. Zaradi tovrstnih sprememb se je dvignila raven medsebojnega sodelovanja na vseh nivojih, ne samo med razvijalci, ampak tudi med nivoji skupin, projektnimi vodji in lastnikom produkta. Celotna razvojna ekipa je že kaj kmalu imela jasen fokus. Ker so bila postavljena jasna pravila za način dela, se je nivo komunikacije zvišal in ker je bila jasna osredotočenost tima ter vsakega posameznika znotraj njega, so bili razvijalci deležni manj prekinitev, posledično pa so bili bolj zadovoljni, saj je bilo vzpostavljeno takšno delovno okolje, kot ga vsak razvijalec pričakuje in potrebuje za normalno delo. Eden najpomembnejših dogodkov je bila prva izvedena retrospektiva, kjer je bilo identificiranih nekaj najvidnejših problemov, na primer premalo posvečanja pozornosti analizam, potreba po t. i. tihem času (ang. quiet time), potreba po optimizaciji infrastrukture za pisanje testov itd. Tem težavam je bilo posvečeno premalo pozornosti, njihova rešitev pa je močno povečala kvaliteto in učinkovitost delovanja razvijalskih skupin. V procesu prenove so nato naleteli še na številne nove izzive. Snovanje procesa na papirju je bilo precej lažje kot sama implementacija v prakso. Adacta je naredila velik preskok iz kaotične organizacije v organizacijo z jasno definirano metodologijo.

Kot je za kompleksnost razvijanja programske opreme značilno, se še vedno soočajo z nekaterimi težavami, a jim ravno scrum omogoča, da najdejo rešitev zanje preko točno definiranih postopkov in predvsem preko veliko dobre komunikacije. Za eno izmed večjih težav štejejo sprejetje pravila »*Definition of Done*«, ki ne omogoča hitrih zaključkov zahtevkov preko bližnjic v izvedbi. Ko se v tako veliko organizaciji, kot jo ima Adacta, uvaja takšna drastična sprememba v metodologiji reševanja strankinih zahtev, je potrebno stranko o tovrstnih organizacijskih spremembah izvajalca seveda seznaniti. V scrum metodologiji reševanja zahtevkov se pojavi nekaj sprememb tudi pri komunikaciji s stranko, časovni okvir reševanja zahtevkov se spremeni, stranki pa je to potrebno objasniti predvsem z vidika kvalitetnejše rešenih zahtev. Potrebno ji je predstaviti pozitivne učinke agilnega pristopa. Potrebno jih je seznaniti s tem, kakšni so skupni cilji pri tovrstnem reševanju zahtevkov in da je za uspešnost rešitev potrebno sodelovanje obeh strani ter sprejetje pravil, ki se jih morata dosledno držati obe strani. Za uspešno uvedbo takšne metodologije dela ni dovolj prizadevanje in dosledno držanje pravil le na strani razvijalcev, temveč mora biti sprememba načina dela sprejeta tudi s strani vodstva. V sistemu morajo delovati vsi člani od direktorja do vodje skupin, saj ravno te z osebnim zgledom prepričajo preostale člane skupine v pomembnost aktivnosti scrum metodologije.

Kot sem že omenila, je za scrum metodologijo značilno skrbno načrtovanje dela in nenehen pregled obstoječega stanja. Eden od primerov izvajanja takšnega pregleda je prikazan na sliki 6 (Zorman & Levstek, 2013).

Slika 6: Tabela z lističi Post-It.



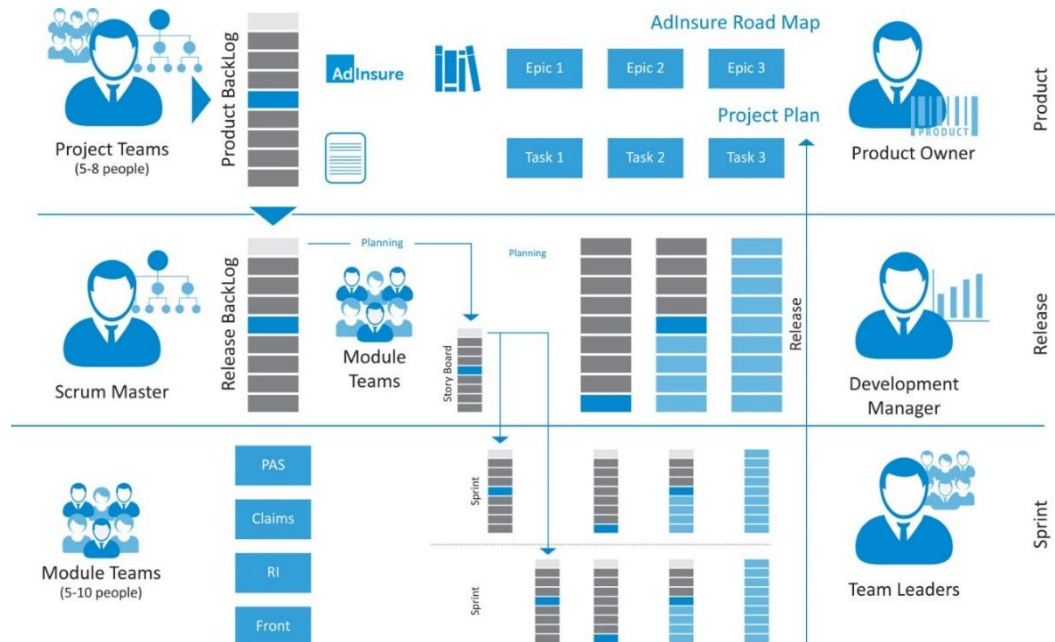
Vir: PMI Slovenija (2018).

Uvedba tovrstnega načina dela je Adacti prinesla številne prednosti za vse skupine udeležencev, tako za naročnika, Adacto in razvijalce kot tudi za sam produkt AdInsure. Adacta je koristi za vse udeležence opisala takole (Zorman & Levstek, 2013):

- **Naročnik** – Prek projektnih vodij, ki so glas stranke, naročniki vplivajo na razvojne prioritete, ki jih določa lastnik produkta. Dogovorjene delujoče verzije produkta dobivajo v roke v rednih mesečnih razmikih. Stranke seveda še občasno pogrešajo stari način dela, kjer je »močnejši stranki« uspelo favorizirati določen zahtevek oz. šele pet čez dvanajsto opredeliti zahteve za razvoj.
- **Adacta** – Scrum je povečal transparentnost učinkovitosti posameznikov in skupin. Zaradi opolnomočenja sta se odločanje in odgovornost za kakovost za posamezen košček rešitve preselila na raven razvijalcev. Izboljšala sta se sodelovanje in komunikacija vzdolž celotne verige, dvignila se je motiviranost ekip. Retrospektive nudijo možnost stalnega izboljševanja. Zaradi obvladljivih pričakovanj glede mesečnih dobav so za skrbnike strank odnosi s strankami manj stresni.
- **Razvijalci in vodje skupin** – Delo razvojnikov je bolj fokusirano, pritisk nanje in na vodje skupin zaradi fiksности seznama zahtevkov v sprintu pa je manjši. Razvijalci imajo več avtonomije in so bolj motivirani. S sodelovanjem v retrospektivah aktivno izboljšujejo proces razvoja.
- **Produkt** – AdInsure je stabilnejši, saj zaradi izboljššanega načrtovanja ne izostane testiranje. Je tudi bolj odziven, saj se prve novosti zaradi zahtev trga lahko uvedejo že v enem mesecu.

Uporaba scrum procesne metodologije se je v primeru Adacte pokazala kot zelo uspešna odločitev. Za lažjo predstavbo v sliki 7 podajam grafično ponazoritev scrum metodologije.

Slika 7: Metodologija Scrum



Vir: Interni vir podjetja Adacta (2018).

2.4 Opredelitev programske opreme adinsure

Adinsure je zavarovalna programska oprema in je Adactina najmočnejša lastna blagovna znamka. Omogoča boljše izvajanje poslovnih procesov za poslovanje zavarovalnic. Aplikacija, kot jo poznamo danes, se je leta razvijala pod rokami talentiranih in visoko kompetentnih IT strokovnjakov. Več mednarodnih zavarovalnih skupin je izbralo AdInsure kot osnovno platformo za zavarovanje. Je nova generacija ključnih zavarovalniških rešitev s podporo za celoten obseg linij produktov in poslovnih procesov.

Adinsure omogoča kar nekaj prednosti in priložnosti za uporabnika. Najpomembnejše lastnosti te programske opreme so naslednje (Adacta's news center, 2018):

- zmogljivo konfiguracijsko orodje, ki povečuje fleksibilnost in znižuje stroške,
- modularna struktura, ki olajša integracijo in vzdrževanje,
- združljivost za nazaj (ang. Backward compatibility) – zanesljiv postopek nadgradnje,
- podpora za različne jezikovne različice in valute,
- hitra prilagoditev lokalni zakonodaji in regulatornim zahtevam,
- zagotavljanje podpore za integracijo in migracijo podatkov,
- razvito s pomočjo lokalnih implementacijskih ekip z obsežnim poznavanjem zavarovalniške industrije.

Programska oprema AdInsure podpira vse ključne poslovne procese v zavarovalništvu. Nekateri odseki (evidenca strank, opredelitev izdelka, prodajna sredstva in organizacija podjetij) so segmenti, ki so tesno povezani z vsemi deli poslovnega procesa, zato je bistveno,

da se ti vodijo centralno, da se omogoči visoka stopnja fleksibilnosti in hitrega prilagajanja spremembam poslovne strategije in tržnih razmer. V naslednjem razdelku je podan kratek opis vsakega posameznega modula skupaj s seznamom podprtih procesov in aktivnosti.

Na sliki 8 so prikazane domače komponente AdInsure in rešitve tretjih oseb, ki jih je mogoče povezati z njim.

Slika 8: Moduli programske opreme AdInsure.

		Sales	CRM	Policy Administration	Claims	Reinsurance	Accounting	Billing									
		Mobile Applications On-line Sales B2B Sales Agent Sales	Marketing & Sales	Underwriting Commissioning Policy Policy Adjustment Terms and Conditions Renewals Reserving	Claims Handling Disbursements Reserving Legal Procedures Recoveries	Inward and Outward Obligatory and Facultative Fronting Deals Proportional and Non- Proportional Borderau Management	Multi-currency Entry matching Period closing GL journal information	Invoicing Payments AR Management AP Management	General Ledger	HR	Reporting and BI						
Health	Life	AdInsure.Mobile	Microsoft Dynamics 365	AdInsure.PAS	AdInsure.Claims	AdInsure.Reinsurance	AdInsure.Accounting	AdInsure.Billing	Microsoft Dynamics 365	Power BI							
		AdInsure. Customer Portal															
Non-Life		AdInsure.Sales															
AdInsure.Infrastructure																	

Vir: Interni vir podjetja Adacta (2018).

2.4.1 Modeli in funkcionalna področja

AdInsure je sestavljen iz 6 modulov, ki so med seboj integrirani. Vsak modul izvaja podmnožico funkcij. Za lažjo predstavo o tem, kako je AdInsure sestavljen in kako deluje, so na sliki 9 prikazani vsi moduli in funkcionalna področja, ki sestavljajo zavarovalniško programsko opremo. Moduli so med seboj ločeni po barvah, v legendi pa je vidna barva posameznega modula.

Slika 9: Model programske opreme AdInsure.



Vir: Interni vir podjetja Adacta (2018).

Vsi zgoraj naštetih moduli se povezujejo v smiselno celoto, ki z medsebojnim povezanim delovanjem zavarovalnicam pri vsakdanjem poslovanju omogoča uporabo optimiziranih poslovnih procesov.

Za samo razumevanje poslovnega modela programske opreme je smiselno vedeti, kakšni so vidiki njenega razvoja. Izhodišče za razvoj programske opreme je sama preučitev procesov programske opreme ter podatkov in dogodkov v takšnem sistemu. Glede na vse naštetih poznamo tri vidike razvoja programske opreme: procesni, podatkovni in dogodkovni vidik. Značilnosti vsakega posameznega so naslednje (Lončarič in drugi, 2018):

Procesni vidik:

- opisuje celotno pot podatkov (vstop v sistem, pot znotraj sistema in izhod iz sistema) in transformacije nad podatki,
- poenostavljena notacija: vhod – proces – izhod,
- obravnava procesno obnašanje sistema; preučuje in predstavi, kako sistem pretvori vhode v izhode,
- izhod procesnega vidika so diagrami toka podatkov (ang. Data Flow Diagram oz. DFD).

Podatkovni (informacijski) vidik:

- opisuje obliko informacij, ki jih mora sistem obdelati,
- nakazuje medsebojne relacije med informacijskimi enotami,
- nanaša se na strukturo in uporabo podatkov v sistemu,
- izhod podatkovnega vidika so entitetno relacijski diagrami (ERD) in podatkovni slovarji.

Dogodkovni vidiki:

- opisuje obnašanje sistema v realnem času,
- nanaša se na dinamično obnašanje sistema in opisuje, kako si dogodku sledijo v časovnem zaporedju,
- izhod dogodkovnega vidika so diagrami prehajanja stanj (State Transition Diagram) in kontrolni diagrami.

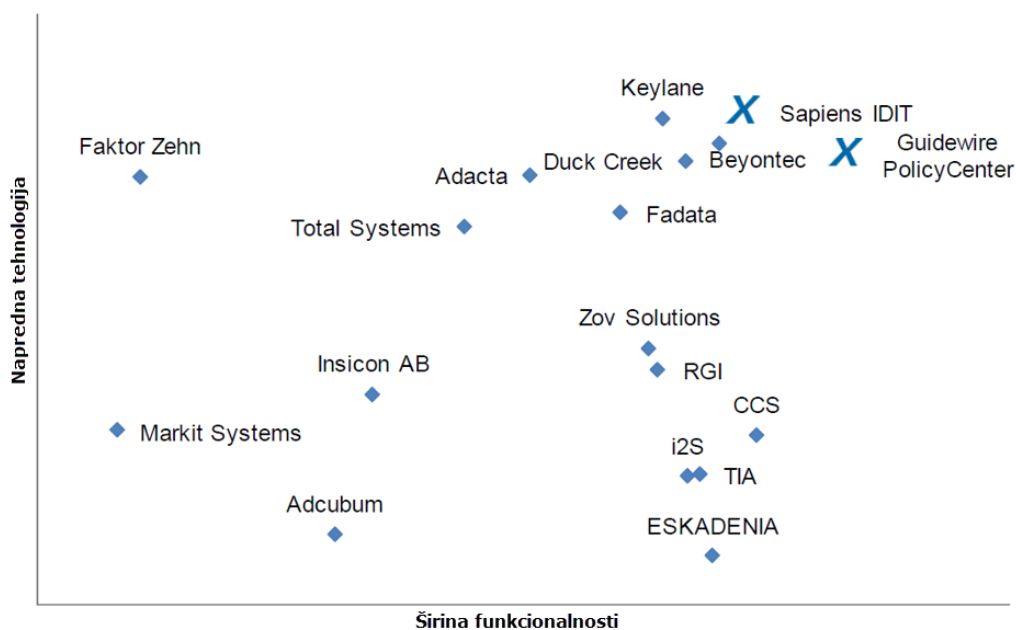
2.4.2 Uspešnost Adinsura na mednarodni ravni

Že drugo leto zapored je rešitev Adacta za zavarovalniško industrijo ocenila družba Celent, ena vodilnih svetovnih svetovalnih podjetij. Z obširnimi pregledom trga, 43 ocenjenih prodajalcev in dobro uveljavljeno metodologijo in neprekinjeno vrednotenje več kot desetletje, Celentovo poročilo služi kot vodilo za zavarovalnice, ki razmišljajo o novem PAS (Policy Administration System). Zavarovalnice lahko najdejo ustrezno rešitev, ki temelji na njihovih poslovnih potrebah in tehnoloških standardih. (Adacta's news center, 2018).

AdInsure je bil uvrščen med najboljše ponudnike rešitev (označeni v sliki 10 in 11 z oznako X, ostali ponudniki pa so označeni z rombo) na podlagi napredne tehnologije, ki jo uporablja rešitev ter funkcionalnosti in funkcij, ki jih ponuja osnovna ponudba. Prejel pa je tudi izjemne uvrstitve v merilih storitev in podpore za stranke. Z novimi izvedbami, ki so se začele leta 2015 in 2016 v CEE in v Rusiji (novo ustanovljena partnerska mreža AdInsure in naložbe podjetja Adacta v raziskave in razvoj), je Celent v svojem poročilu navedel, da za Adacta napoveduje nadaljnjo rast. V Celentovem poročilu »ABCD Vendor View« za EMEA, ki je bilo izdano v letu 2018, je Adactin AdInsure visoko ocenjen – v poročilu je bilo analiziranih 18 vodilnih zavarovalnic (Adacta Group, brez datuma b):

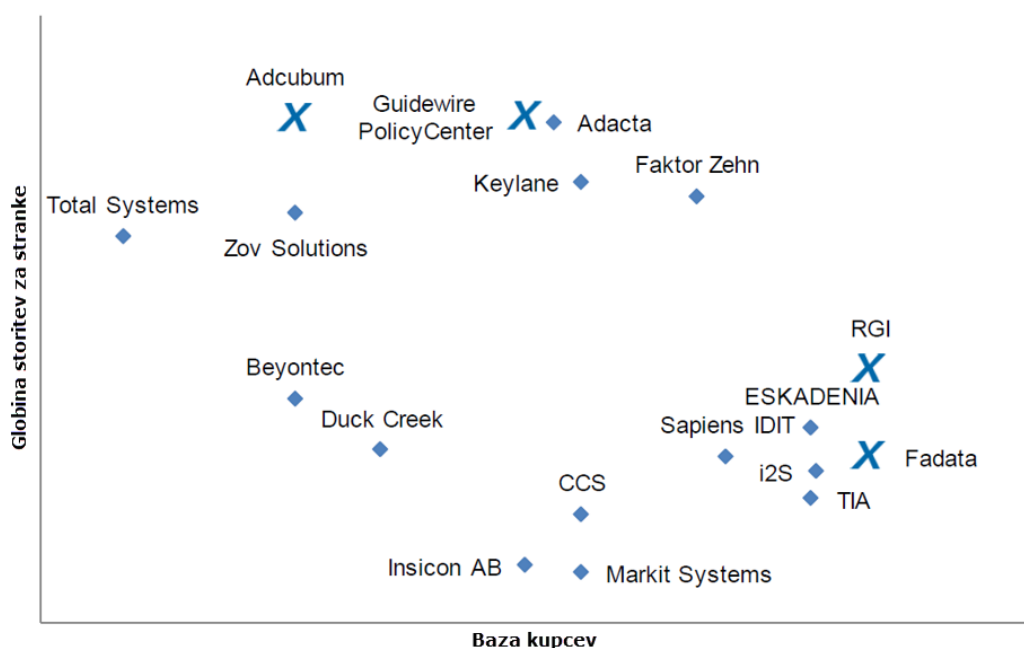
- močne in pozitivne povratne informacije strank,
- Adacta se je uvrstila med top ponudnike z vidika napredne tehnologije in širine funkcionalnosti,
- Adacta se je uvrstila med najboljše 3 zavarovalne prodajalce (globina storitve za stranke).

Slika 10: Ocena z vidika napredne tehnologije in širine funkcionalnosti



Vir: Celent (2018).

Slika 11: Ocena z vidika globine storitve za stranke

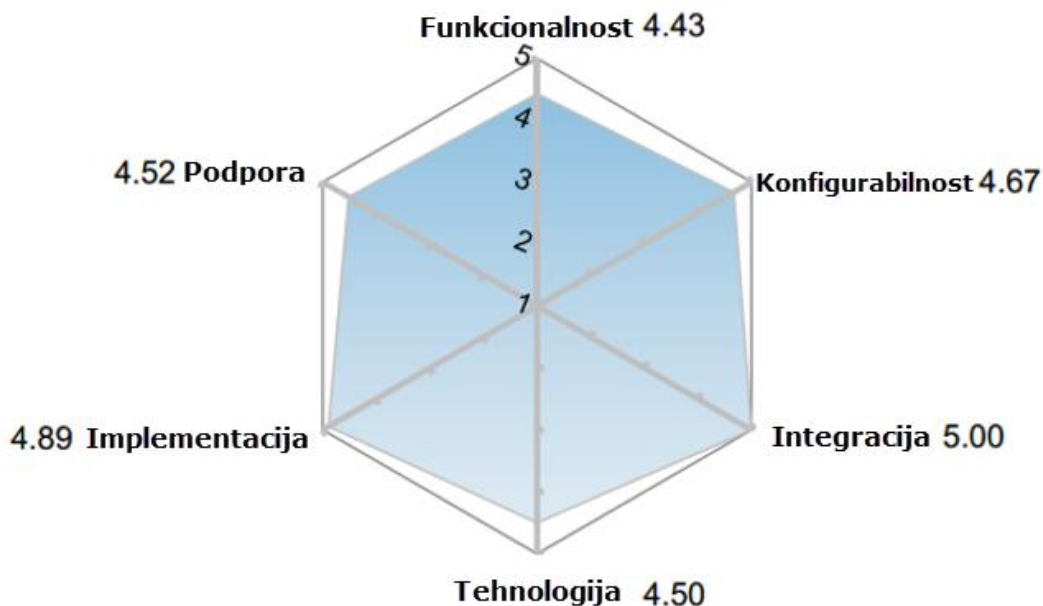


Vir: Celent (2018).

Celent je podal še naslednje mnenje: »Adacta je pokazala zelo funkcionalen sistem z veliko podpore za uporabnikove produkte. Demonstracija je pokazala zelo konfigurabilen sistem, delovni tok in spremenjen zaslon. Stranke so poudarile »konfigurabilnost« in »delovni tok«. Reference so imele več povedati o samem prodajalcu, vključno z »visoko zavezanostjo

prodajalca / dobre storitve«, »uspešnost cen« in »spretnosti komuniciranja«. Vse opisano je prikazano tudi na sliki 12. Adacta je očitno močan prodajalec, ki ponuja sodoben sistem, združljiv z operacijskim sistemom Windows 10, z močno funkcionalnostjo in odličnimi referencami strank.« (Adacta Group, brez datuma c).

Slika 12: Povratne informacije strank.



Vir: Celent (2018).

3 IMPLEMENTACIJA NOVEGA ZAVAROVALNEGA PRODUKTA

Pred samim opisom implementacije ter kasneje tudi konfiguracije novega zavarovalnega produkta najprej na podlagi lastnih izkušenj podajam razliko med izrazoma implementacija ter konfiguracija novega zavarovalnega produkta v kontekstu uvajanja programske opreme. Izraz »implementacija zavarovalnega produkta« zajema celoten proces vpeljave zavarovalnega produkta k uporabniku. Gre torej za proces od podaje zahteve po novem produktu, analize, razvoja oziroma konfiguracije zavarovalnega produkta in testiranja, do prenosa končanega produkta k uporabniku. Ta izraz zajema torej vse korake in postopke, ki so potrebni, da naročnik lahko prične z uporabo zavarovalnega produkta ali z uporabo določene zahtevane spremembe na zavarovalnem produktu. Izraz »konfiguracija zavarovalnega produkta« zajema bistveno krajši in ožji proces, ki je le vmesni, a najpomembnejši korak v implementaciji zavarovalnega produkta. Gre torej za oblikovanje produkta po meri naročnika, katerega bom podrobneje opisala v nadaljevanju svoje magistrske naloge.

3.1 Pojav potreb po novem zavarovalnem produktu

Danes na trgu zavarovalništva vse bolj narašča ozaveščenost kupcev o zavarovanju, s tem pa se je pojavila vse večja ozaveščenost o potrebah zavarovanja tako sebe kot tudi zavarovanja svojega premoženja. Vzrok za to naj bi se skrival v višjem življenjskem standardu, posledično pa v povečanju zasebnega premoženja. Enak trend rasti povpraševanja se je zgodil tudi na področju nezgodnih zavarovanj, življenjskih zavarovanj ter zdravstvenih zavarovanj. Po letu 2000, ko se je zgodila pokojninska reforma, se je povečalo povpraševanje po prostovoljnih dodatnih pokojninskih zavarovanjih. Temu so se skušale prilagoditi tudi zavarovalnice in začele razvijati produkte glede na potrebe strank. Zavarovalec mora zaupati temu, da bo dejansko dobil izplačano zavarovalnino, kajti pri sklenitvi zavarovanja gre za nekakšno sklenjeno obljubo, ki jo je zavarovalnica primorana izpolniti v primeru škodnega dogodka. To obljubo predstavlja zavarovalna pogodba, ki jo zavarovalec podpiše z zavarovalnico. Kljub napredku v zaupanju med tema dvema strankama smo lahko na trgu zavarovalništva še vedno priča neljubim dogodkom, ko med zavarovalnico in zavarovancem prihaja do različnega mnenja o upravičenosti do izplačila zavarovalnine. Dejstvo je, da je zavarovanec v večini pogledov šibkejši pogodbenik v zavarovalnem razmerju. Zavarovalnice imajo strokovno bolj izpopolnjen kader, posledično tudi bolje poznajo zavarovalniško pravo in so kapitalsko močnejše (Kaber, 2016).

Ljudje še vedno v splošnem ne zaupajo zavarovalnicam, zavarovalnim produktom in po večini v vsako takšno razmerje vstopajo z dvomom in strahom. Zaradi vsega naštetega so zavarovalnice primorane nenehno prilagajati in spreminjati zavarovalne produkte na način, da so ti bolj enostavni za uporabo in napisani na način, da jih bo razumel vsak. Zavarovalni produkt je eden ključnih gradnikov zavarovalniške programske opreme. Gre za gradnik, brez katerega zavarovalnice ne bi mogle tržiti svojih zavarovanj. Prav tako gre za glavno komponento v procesu sklepanja police, kamor definiramo vse najpomembnejše komponente, s pomočjo katerih ravno v tem modulu zavarovalniškega programa (infrastrukturni modul), izračunamo končno premijo. Kot glavni gradnik sklepalnega modula pomembno vpliva tudi na vse ostale module kot so škodni, računovodski modul, finančni modul in pozavarovanje. Za zavarovalni produkt navadno velja, da je to skupek precej zapletenih funkcij, omejitev, pogojev in določil, ki določajo, kdo in kako se lahko zavaruje, kakšne so omejitve posameznika pri izbiri zavarovanja. Zaradi te kompleksnosti navadno stranke, ki se želijo zavarovati, ne razumejo najbolje vsebine posameznega zavarovanja, kakšni so pogoji zavarovanja, kaj dejansko pridobijo in česa ne z izbiro tega zavarovanja.

Ravno zaradi te težave je bil februarja 2018 podan predlog direktive o zavarovalnem posredovanju, ki ureja tovrstno problematiko. V prihodnosti bo zaradi te direktive na področju oblikovanja in trženja zavarovalnih produktov prišlo do velikih sprememb. Omenjena direktiva v ospredje postavlja zaščito stranke kot posameznika in njegove potrebe pri izbiri zavarovanja. Nova uredba je priložnost za zavarovalnice, da si pridobijo nazaj izgubljeni del zaupanja, saj poleg pravic potrošnikov določa tudi nekakšne okvire za

digitalizacijo. Z novo direktivo naj bi se tudi zmanjšal pojav, ko nam potrošnikom v zavarovalnicah ponujajo produkte, ki jih ne potrebujemo. Dober primer omenjenega je, da samski osebi, ki nima partnerja in otrok, ne bo več ponujeno življenjsko zavarovanje, osebam, ki imajo hišo na hribu pa ne poplavnega zavarovanja. Hkrati naj bi nova direktiva potrošniku prinesla tudi večje možnosti za lažje razumevanje produktov, ki bi jih potrebovali glede na lastne preference in življenjski slog. Vsi gradniki zavarovanja, ki so za potrošnika najpomembnejši, kot so na primer pravila in pogoji zavarovanja, bodo napisani v poljudnem jeziku, ki ga bo lahko razumel vsak uporabnik, sama dokumentacija pa bo manj obsežna. Drobni tisk naj ne bi vseboval izjem, ki jih zavarovanje ne pokriva. Pojavila se bo še večja potreba po dobri informacijski tehnologiji v zavarovalništvu, saj z novo uredbo in trendi v zavarovalništvu prehajamo v dobo, ko bo vse več poslovnih modelov temeljilo na aplikacijah in mobilnih transakcijah. Vse več ljudi bo zavarovalnega agenta zamenjalo za aplikacijo preko katere bodo sklenili zavarovanje. Zavarovalnice se bodo na takšen trend in na takšne spremembe morale prilagoditi in še več sredstev in znanja vlagati v razvoj lastne digitalizacije, saj bo to predstavljalo njihovo glavno konkurenčno prednost. Lep primer prilagajanja na takšne spremembe zavarovalniškega trga lahko najdemo v primeru podjetja Lemonade, ki nudi zavarovanje za stanovanje glede na čas, ki ga preživimo doma. Pri tem zavarovanju upošteva dejavnike tveganja glede na čas, ki ga preživimo doma in glede na to, kaj doma počnemo. Zavarovalnina tako ni fiksna, odvisna pa je tudi od življenjskega sloga. To podjetje zagotavlja zavarovanje lastnega doma kar v 90 sekundah, plačilo takšnega zavarovanja pa je izvedeno v treh minutah. Eden od zanimivih primerov razvoja zavarovalniškega trga so na primer ponudbe zavarovanj podjetij, ki preko telematike ali črne skrinjice ponujajo zavarovanje za avtomobil prek aplikacije glede na dejanske prevožene kilometre. Tu se meri, kako hitro vozimo, kako hitro pritisnemo na zavore in ali smo na splošno varen voznik. Pri nas se trenutno ugotavlja še precejšnja zaostalost digitalizacije v zavarovalništvu (Drevenšek, 2017).

S pojavom spremembe Zakona o zavarovalništvu na podlagi direktive o zavarovalnem posredovanju so se na trgu zavarovalništva pojavili precejšnji izzivi na področju digitalizacije zavarovalnic in zavarovalniških posredovanj. Digitalizacija na tem področju tako predstavlja veliko priložnost za zavarovalniški sektor, a prinaša tudi številne nove izzive, na katere mora biti zavarovalniški sektor dobro pripravljen. Pojavilo se bo tako novo digitalno okolje, ki spreminja navade potrošnikov. To hkrati prinaša številne priložnosti za digitalizacijo in avtomatizacijo internih zavarovalniških procesov, poleg tega pa je tudi priložnost za razvoj boljših storitev za samega potrošnika in povečanje učinkovitosti same zavarovalnice. Doba digitalizacije zavarovalništva v ospredje torej pojavi zaupanje potrošnika, brez katerega ne more biti razvoja tega sektorja. Zaradi vsega naštetega bo zrasla pomembnost vloge zavarovalnic, zavarovalnih posrednikov in zavarovalnih zastopnikov kot povezovalnega člana med zavarovalnicami in potrošniki. Razvoj primernih produktov bo temeljil na novem Zakonu o zavarovalništvu na podlagi direktive o zavarovalnem posredništvu. Enko pomembno kot razvoj novih inovativnih produktov, katerih razvoj bo šel v smeri krepitve zaščite potrošnikov, bo postalo tudi testiranje njihove uporabnosti,

kakovosti ter učinkovitosti v praksi, saj brez uporabne vrednosti za samega potrošnika produkti ne bodo dosegli enega od ključnih ciljev razvoja – krepiteve zaščite potrošnika (AZN, 2017).

Glede na vse naštetu je jasno, da so zavarovalni produkti v zavarovalniški aplikaciji ključnega pomena in da so na tem področju potrebne nenehne spremembe. Med drugim bo omenjena direktiva prinesla tudi nujne potrebe po spreminjanju obstoječih in implementaciji novih zavarovalnih produktov v sistem. Zakonodaja je samo eden od primerov, zakaj se v zavarovalnicah nenehno pojavljajo nove in nove potrebe po implementaciji novih zavarovalnih produktov.

3.2 Opis procesa implementacije novega zavarovalnega produkta na strani ponudnika

Kadar govorimo o kateremkoli delu programske opreme, kot je v našem primeru zavarovalni produkt, ki je eden od ključnih gradnikov, hkrati govorimo tudi o življenjskemu ciklu programske opreme ali delu le-te. Življenjski cikel (angl. System Development Life Cycle - SDLC) se začne z zasnovo in konča z vzdrževanjem pri samem uporabniku. Razvojni proces je razdeljen na zaporedje medsebojno odvisnih aktivnosti, ki temeljijo na začetnih potrebah po izdelavi uporabnega produkta. Vsak razviti produkt ustvarja nove potrebe, ki zahtevajo razvoj novih izdelkov (Lončarič in drugi, 2018b).

V splošnem bi korake implementacije na strani ponudnika lahko razdelili po naslednjih točkah:

- prejem zahteve z dokumentacijo za implementacijo zavarovalnega produkta,
- pregled zahtevka in dokumentacije novega zavarovalnega produkta,
- konfiguracija zavarovalnega produkta v razvojnem okolju,
- testiranje v razvojnem okolju,
- pisanje in predložitev navodil uporabe novega zavarovalnega produkta,
- prenos novega zavarovalnega produkta k naročniku v testno okolje,
- popravljanje morebitnih napak,
- prenos zavarovalnega produkta v produkcijsko okolje,
- vzdrževanje.

Prejem zahteve z dokumentacijo za implementacijo zavarovalnega produkta

Sam proces implementacije novega zavarovalnega produkta se kot že omenjeno kot večina drugih implementacijskih procesov začne s potrebo po nečem novem. Takoj za tem, ko zavarovalnica zaradi zahtev na trgu ali kateregakoli drugega vpliva pride v situacijo, ko potrebuje nov zavarovalni produkt, se z zahtevo obrne na ponudnika zavarovalniške programske opreme, katerega programsko opremo uporablja. Prvi korak pri obravnavi takšne potrebe ali zahteve je interna analiza potreb, ki je na strani zavarovalnice (v

nadaljevanju naročnika). Gre za nekakšno analizo obstoječega stanja zavarovalnih produktov v zavarovalnici in pa analiza potrebnih sprememb, dodelav, izboljšav, ki jih zahteva novi zavarovalni produkt. Navadno naročnik po zaključku interne analize napiše nekakšno specifikacijo zahtev oziroma tako imenovano funkcionalno specifikacijo, ki zajema opredelitev vseh funkcijskih lastnosti in komponent, ki jih mora vsebovati nov zavarovalni produkt. V primeru izbranega podjetja se zahteva na strani naročnika odda v obliki zahtevka, zavedenega v programskem orodju, ki ga podjetje uporablja v te namene, na tem zahtevku pa se mora nahajati vsa prej omenjena dokumentacija, na podlagi katere bo zahteva realizirana.

Pregled zahtevka in dokumentacije novega zavarovalnega produkta

Takoj po oddani specifikaciji ponudnik storitev programskih rešitev prične z analizo prejete specifikacije in oceni možnost izvedbe vseh zahtevanih funkcionalnosti ter poda oceno časa, ki bo potreben za konfiguracijo in implementacijo takšnega zavarovalnega produkta. Kmalu za tem se prične medsebojna komunikacija ponudnika in naročnika ter skupna analiza zahtev. Ko ponudnik odda opis izvedbe konfiguracije novega zavarovalnega produkta in predlaga rešitve za morebitna odstopanja od definirane specifikacije, naročnik potrdi strinjanje s predlagano rešitvijo ter potrdi ocenjen čas, ki ga bo ponudnik potreboval za izdelavo in implementacijo produkta. Dobra ocena časa je zelo pomembna, saj z njo naročnik dobi okvirni čas, v katerem bo lahko pričel z uporabo novega produkta, takšna ocena pa je kasneje zavezujoča tudi pri sami oceni stroškov implementacije novega zavarovalnega produkta.

Najpomembnejše komponente funkcionalne specifikacije zavarovalnega produkta:

- opredelitev zavarovalne vrste,
- opredelitev kritij,
- opredelitev nevarnosti,
- navedba zavarovalnih pogojev,
- opredelitev načina zavarovanja,
- opredelitev cenika (premijs/premijjskih stopenj),
- opredelitev popustov in doplačil,
- opredelitev vrste in načina plačevanja,
- opredelitev trajanja zavarovanja,
- opredelitev omejitev, ki jih ima zavarovanje (zakonske omejitve),
- opredelitev udeležence (oseb) na polici.

Za lažjo predstavo o definiciji in predaji zahtev, ki jih uporabnik mora predložiti ponudniku, si pogledjmo primer funkcionalne specifikacije za precej enostaven produkt X (glej prilogo 1). Gre za res enostaven produkt, katerega komponente je možno specificirati v obliki tabele. Večina ostalih specifikacij za zahtevnejše in obsežnejše produkte se lahko nahaja na desetih ali več straneh dolgih specifikacijah.

– Konfiguracija zavarovalnega produkta v razvojnem okolju

Po uskladitvi in potrditvi funkcionalne specifikacije se prične postopek konfiguracije zavarovalnega produkta. Proces konfiguracije natančneje predstavljam še v poglavju 5.3. Konfiguracijo zavarovalnega produkta izbrano podjetje izvaja v svojem razvojnem okolju. Na ta način se izognemo nepotrebnim zapisom v naročnikovi bazi podatkov ter nevšečnostim in motenju delovanja aplikacije v primeru napak pri konfiguraciji, hkrati pa pridobimo možnost obsežnega testiranja in izdelovanja testnih polic v kasnejšem postopku testiranja produkta. Postopek konfiguracije je končan, ko je v sistemu možno nemoteno skleniti zavarovalno polico z vsemi zahtevanimi značilnostmi, ki so bile opredeljene v specifikaciji. Kot sem že prej omenila v poglavju 5.3, je ta sestavljena iz večih modulov, katerih delovanje je med seboj tesno povezano preko različnih procesov. Zavarovalni produkt je najtesneje povezan s sklepalnim modulom, saj se konfiguriran produkt neposredno kaže v samem sklepanju in je nosilni steber za sklenitev police. V naslednjem koraku pa je povezan s škodnim modulom. Ko sklenemo polico, je naslednji korak, ki lahko sledi v praksi, škodni spis. Zaradi vsega naštetega po končani konfiguraciji produkta sledi vključitev le-tega v škodni modul in na koncu še v modul računovodstva. Po vseh naštetih aktivnostih je konfiguracija produkta zaključena in se lahko prične s procesom testiranja.

– Testiranje v razvojnem okolju

Po končani konfiguraciji sledi proces testiranja. Kot že omenjeno razvoj takšnega zavarovalnega produkta poteka v razvojnem okolju in v enakem okolju se izvede tudi prvo testiranje na novo skonfiguriranega produkta. Na strani podjetja obstaja dvostopenjski proces testiranja, saj je pomembno, da naročnik prejme brezhibno delujoč zavarovalni produkt. Prva stopnja testiranja poteka že takoj po končani konfiguraciji s strani razvijalca. Ko ta preveri, ali vse deluje brez napak in v skladu s specifikacijo, ki je bila dana s strani naročnika, preda produkt v testiranje testerju, ki je zadolžen in strokovno usposobljen za tovrstno delo. Ta najprej prebere specifikacijo in nato preveri pravilnost delovanja produkta. To izvede na več sklenjenih testnih policah in preveri, ali popolnoma vse zahtevane komponente med seboj delujejo brezhibno tudi v različnih kombinacijah in najbolj zahtevnih primerih sklenjenih polic.

– Pisanje in predložitev navodil uporabe novega zavarovalnega produkta

Po končanem internem testiranju novega produkta je naročniku potrebno pripraviti še uporabniška navodila za uporabo novega produkta in postopka sklepanja zavarovalnih polic z njim. Zavedati se je potrebno, da v postopku implementacije tako z ene kot z druge strani sodeluje veliko število oseb. Ni nujno, da bo oseba, ki je pripravila specifikacijo za novi produkt, tudi tista, ki ga bo na strani naročnika testirala in kasneje uporabljala. Ker je vsak zavarovalni produkt narejen na svoj način, z določenimi posebnostmi, ki so rezultat tehničnih omejitev razvoja, je za vsakega posameznega potrebno napisati, kako se uporablja

in v teh navodilih opozoriti na morebitne posebnosti in pravila, ki so potrebna za hitro in uspešno uporabo zavarovalnega produkta in sklepanje police z njim.

- Prenos novega zavarovalnega produkta k naročniku v testno okolje

Ko zavarovalni produkt zadostuje vsem kriterijem, ki so bili specificirani v funkcionalni specifikaciji naročnika, ter potrjen s strani testerja, sledi implementacija oz. tako imenovani prenos produkta. Implementacija ni zgolj dogovor med naročnikom in ponudnikom ter konfiguracija in oblikovanje produkta, ampak zajema tudi prenos produkta na t.i. naročnikovo testno okolje. Zavarovalni produkt se v izbranem podjetju prenaša preko tako imenovanega mergerja, orodja za prenos zavarovalnih produktov. Merger je Adacta razvila sama in deluje na način, da se skonfiguriran produkt najprej izvozi v XML (ang. EXtensible Markup Language – jezik za označevanje podatkov) shemo, ta pa se nato uvozi v merger, ki zgenerira skripto (vrsta programerske kode). Pred samim procesom prenosa novega produkta v produkcijsko okolje mora biti seveda izveden proces testiranja tudi z naročnikove strani. Ta zajema pregled vseh ključnih komponent produkta, ki so bile predhodno definirane v specifikaciji. Naročnik po končanem testu poda rezultate testiranja, od katerih je odvisen nadaljnji korak ponudnika. V kolikor produkt ne deluje v skladu s specificiranimi zahtevami, ga je ponudnik dolžan popraviti. V tem primeru naročnik ponudniku odda zahtevo po popravkih. Če pa je produkt po opravljenem testu s strani naročnika skladen z zahtevami, naročnik potrdi ustreznost produkta ter zahteva prenos na produkcijsko okolje.

- Popravljanje morebitnih napak

Kot sem že omenila v predhodni točki, se lahko zgodi, da je produkt, ki je prenesen v testno okolje naročnika, neskladen z zahtevami. Razlogov za to je lahko več. Lahko gre za napačno interpretacijo zahtev, za napačno podajo zahtev ali za napako razvijalca novega produkta, ki je nekaj naredil narobe ali spregledal kakšno zahtevo, navedeno v specifikaciji. Lahko se tudi zgodi, da orodje, ki se uporablja za generiranje skripte za prenos zavarovalnega produkta, napačno zgenerira ali sploh ne zgenerira dela skripte za prenos produkta. Takšni primeri so sicer redki, a še vedno obstajajo. A ne glede na to, za kateri razlog napake gre, ponudnik ponovno pregleda narejen produkt, ga popravi in ponovno namesti v naročnikovo testno okolje. Nato se postopek testiranja ponovi. Vsi ti koraki se ponavljajo, vse dokler naročnik ne potrdi pravilnosti delovanja zavarovalnega produkta.

- Prenos zavarovalnega produkta v produkcijsko okolje

Po uspešno opravljenem testu in potrditvi z naročnikove strani, da je produkt v skladu s specificiranimi pogoji in pripravljen za uporabo, se preko orodja za prenos produkta ta preko t. i. skripte prenese na naročnikovo produkcijsko bazo/okolje. Po prenosu lahko naročnik takoj prične z uporabo novega zavarovalnega produkta.

- Vzdrževanje

Prenosu produkta sledi faza vzdrževanja zavarovalnega produkta. Ker je zavarovalni produkt mesto, kjer se definirajo vsa pravila uporabe, cene zavarovanj, omejitve in podobno, ga je z vidika teh gradnikov potrebno nenehno vzdrževati.

Omenila bom le nekaj najpogostejših potreb po vzdrževanju zavarovalnega produkta:

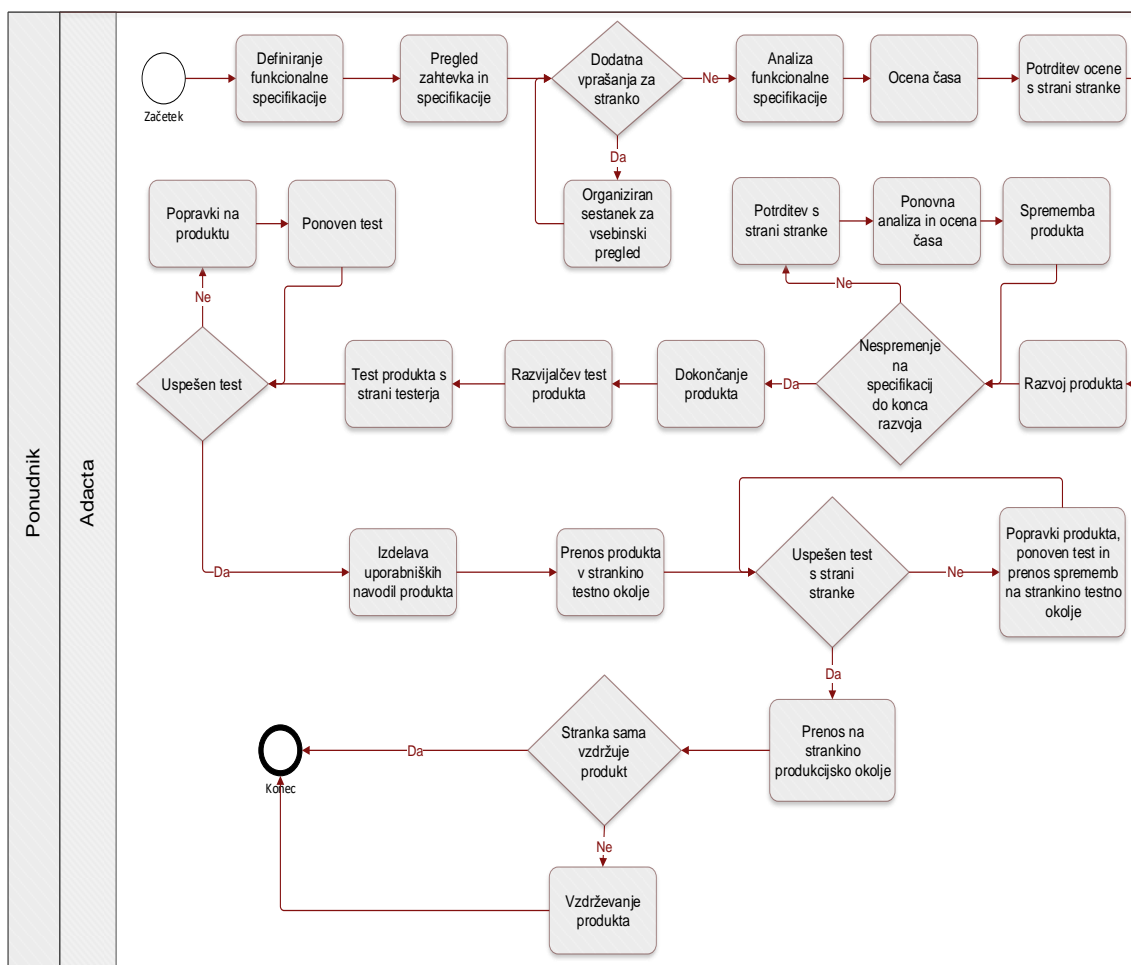
- spremembe cen,
- novi zavarovalni pogoji,
- novi obvezni podatki za sklepanje (atributi),
- dodatne zahteve, ki niso bile zavedene v prvotni specifikaciji.

Cene zavarovanj se iz leta v leto spreminjajo, zato je potrebno nenehno vnašati nove cene na produkt. Ravno tako se spreminjajo splošni in posebni pogoji, pod katerimi se zavarovanja sklepajo. Tudi te je potrebno dosledno posodablјati in spreminjati znotraj zavarovalnega produkta. Skozi samo uporabo zavarovalnega produkta naročnik pogosto izrazi dodatne potrebe in dodelave, ki bi jim olajšala delo oziroma optimizirala samo uporabo zavarovalnega produkta ter sklepanje police. Te zahteve niso bile podane s prvotno specifikacijo, zato jih štejemo kot vzdrževanje zavarovalnega produkta.

Pomembno je, da zavarovalnice vzdrževanju zavarovalnih produktov namenijo veliko pozornosti. Z vidika razvoja zavarovalnih produktov je bistvenega pomena sprotno vzdrževanje in sprotne dodelave na produktu. Ko se pojavi potreba po spremembi, jo je potrebno izvesti kar se da hitro. Bolj kot se z vzdrževanjem odlašā, večje so kasnejše spremembe, katerih implementacija je težja in za naročnika tudi precej dražja.

V vsem tem procesu se je potrebno zavedati, da se določeni deli znotraj samega procesa lahko večkrat ponovijo. Na primer, v koliko se pojavijo dodatna vprašanja, se organizira sestanek za razjasnitev teh vprašanj. Po tem sestanku se med samim razvojem lahko pojavijo še dodatna vprašanja, ki potrebujejo razjasnitev in sestanek se ponovno organizira. Ravno tako se lahko zgodi, da stranka med razvojem spremeni zahteve in prilagodi specifikacijo, kar ponovno zahteva potrjevanje in usklajevanje, čeprav je to potrjevanje in usklajevanje pred samim razvojem že bilo narejeno. Testiranje je del procesa, ki se največkrat ponovi. V kolikor naročnik odkrije napako, zavrne zahtevek, zahteva odpravljanje napake in ko je napaka odpravljena ponovi testiranje. Vse točke, kjer se proces lahko ponovi, so prikazane tudi na sliki 13. Zaradi vsega naštetega je pogosto težko oceniti čas, v katerem bo implementacija zaključena oziroma v praksi se pogosto zgodi, da takšne ponovitve vodijo do zamud glede na prvotno oceno časa.

Slika 13: Procesni diagram implementacije novega zavarovalnega produkta na strani ponudnika



Vir: Lastno delo.

3.3 Opis procesa konfiguracije novega zavarovalnega produkta

Konfiguracija produktov zajema opredelitev in konfiguracijo zavarovalnih produktov, ki so osnova za sklepanje zavarovalnih polic in so sestavljeni iz tehničnega (premijskih sistemov, tveganj, odbitkov, enot ...) in prodajnega dela (plačilni pogoji, prodajni in finančni popusti, omejitve prodaje, določitev strank na polici). Podpira produkte neživljenjskega, življenjskega in zdravstvenega zavarovanja. Tako imenovani produktni editor, ki je ena od funkcionalnosti programske opreme Adinsure, spada v enega od modulov programske opreme. Gre za tehnološko dovršen vmesnik, ki je namenjen enostavni in zelo prilagodljivi konfiguraciji novih zavarovalnih produktov. Zaradi svoje visoke prilagodljivosti naročniku zagotavlja tudi zelo enostavno vzdrževanje in sprotno prilagajanje že razvitih starih produktov. Ključne poslovne prednosti konfiguracije produktov so:

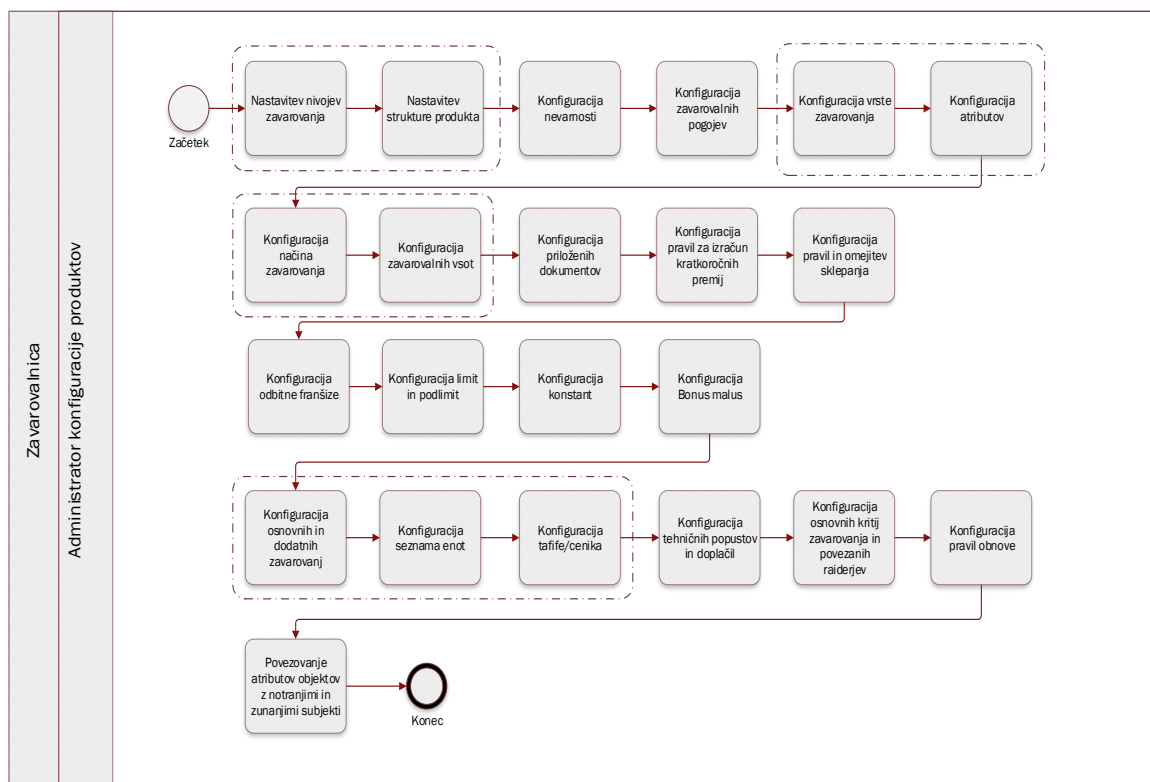
- ločena zavarovalna tehnična podlaga in prodajne nastavitve,
- dinamični grafični vmesnik za podporo modeliranja prodajnih produktov,

- hitri odzivi na spremembe na trgu, kratki prodajni razvoj produktov do same uporabe,
- konfiguracija vseh vidikov zavarovalnih produktov,
- podpora za verzioniranje produktov,
- postopki uvoza/izvoza in uporabe,
- upravljanje specifikacije produktov za vse druge module.

Postopek konfiguracije zavarovalnega produkta je razdeljen na dva osnovna dela. Prvi del zajema tehnično definicijo, ki jo v praksi z drugim izrazom poimenujemo konfiguracija zavarovanja.

Tehnični del: tu definiramo osnovne komponente zavarovanja, brez katerih zavarovanje ne more obstajati. Gre za definicijo nevarnosti, pogojev zavarovanja, tarife, načina zavarovanja, tehničnih določil in popustov, franšiz, limit ter omejitev, s katerimi določimo, kaj so obvezni pogoji, ki morajo biti izpolnjeni za sklenitev določenega zavarovanja. Slika 14 prikazuje procesni diagram konfiguracije tehničnega dela produkta.

Slika 14: Procesni diagram konfiguracije tehničnega dela zavarovalnega produkta



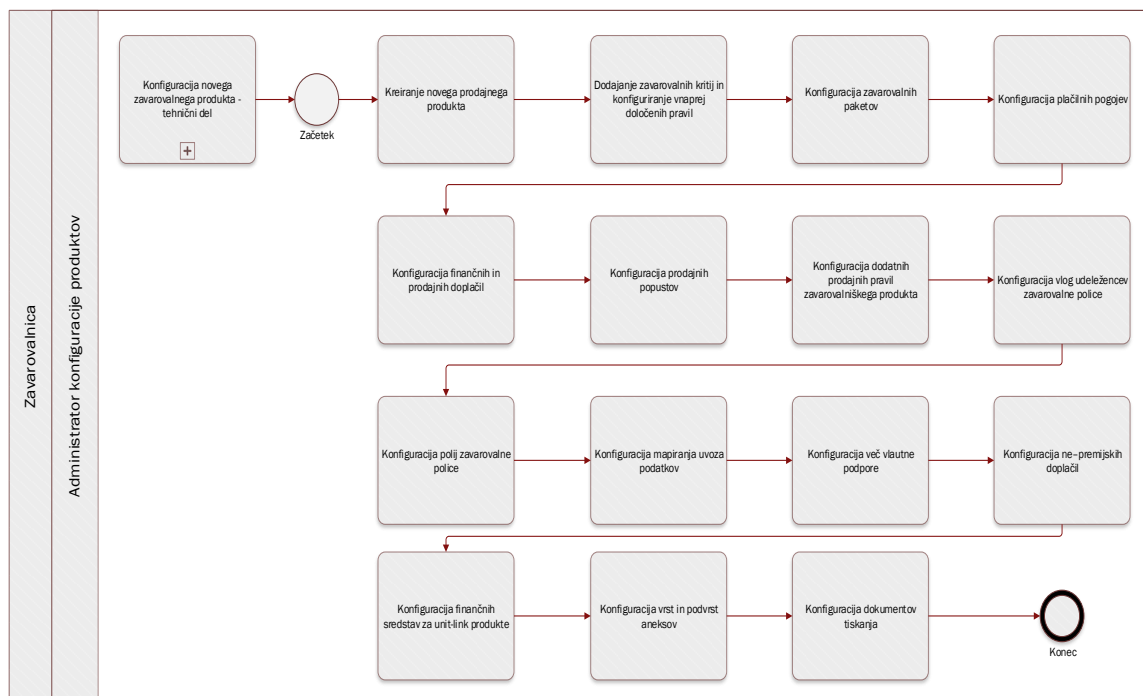
Vir: Interni vir podjetja Adacta (2018).

Temu sledi drugi del, ki ga imenujemo prodajni del ali v praksi definicija produkta.

Prodajni del: en produkt lahko sestavlja več zavarovanj. V tem delu določimo trajanje police (minimalno, maksimalno in privzeto), plačilne pogoje (vrsto in način plačila), finančna in prodajna doplačila in popuste, osebe, ki so lahko vključene na polici (stranke),

ter dodatne opcije, s katerimi določimo, kaj je na posameznem produktu dovoljeno ali na kakšen način naj produkt deluje (ta del definicije produkta omogoča prilagajanje opcij produkta naročnikovim željam, ki so specifične za posameznega naročnika). Proces konfiguracije prodajnega dela je prikazan na sliki 15.

Slika 15: Procesni diagram konfiguracije prodajnega dela zavarovalnega produkta



Vir: Interni vir podjetja Adacta (2018).

Nekateri konfiguraciji zavarovalnega produkta pripisujejo tudi izdelavo predloge za tiskanje (npr. zavarovalne police), sama pa menim, da bi morali ta del ločiti od same konfiguracije produkta, saj se le ta izvaja z drugimi orodji, ki niso del programske opreme AdInsure. AdInsure s svojo prilagodljivostjo omogoča le povezovanje teh dokumentov in njihovo uporabo znotraj modulov AdInsura. Na sliki 16 in sliki 17 si lahko ogledamo prikaz glavnih komponent konfiguracije produkta, povezljivost in vpliv produktnega editorja na ostale module AdInsurja ter kratek opis ter lastnosti posamezne komponente.

Slika 16: Komponente konfiguracije produkta in povezanost z drugimi moduli AdInsura

Zavarovalno kritje	Vrste objektov	Integracije storitev
Tarife	Prodajni produkti	
Poslovna pravila (pogoji, rezerve,...)		
Dopisi in dokumentacija zavarovanja		
Prodaja	Administracija polic	
Škode	Pozavarovanje	

Vir: Interni vir podjetja Adacta (2018).

Slika 17: Opis komponente konfiguracije produkta

Zavarovalno kritje <ul style="list-style-type: none"> • Skupine nevarnosti, nevarnosti in podnevarnosti • Načini odškodnine (odbitki, prvo tveganje, ...) • Primarne in dodatne vrste pokritosti (riderji) • Pogoji (splošni / posebni)
Vrste objektov <ul style="list-style-type: none"> • Hierarhija (dedna) tipov objektov • Seznam atributov za vrsto objekta za program • Enostavne in zapletene vrste atributov (seznamami...)
Tarife <ul style="list-style-type: none"> • Uvoz / izvoz za Microsoft Excel / OpenOffice • Več tarifne podpore (osnovna tarifa + doplačila / popusti) • Verzioniranje
Produkti <ul style="list-style-type: none"> • Kombinacije zavarovanj v produktu • Popusti • Plačilni pogoji
Poslovna pravila in skriptiranje <ul style="list-style-type: none"> • C # skriptiranje za zapletena pravila • Izračun premije • Rezervacije • Underwriting pravila • Pravila obdavčenja • Pravila za izračun in preverjanje
Predloge dokumentov <ul style="list-style-type: none"> • V celoti nastavljive predloge dokumentov • „Microsoft Reporting Format or Rich Text Format“ definicija • Možnost izvoza v Word / OpenOffice / PDF

Vir: Interni vir podjetja Adacta (2018).

3.4 Proces implementacije zavarovalnega produkta na strani naročnika

Proces implementacije na strani naročnika je precej krajši in sestavljen iz veliko manj aktivnosti. To je seveda razumljivo, saj naročnik plača za tovrstno storitev in z njo ne sme imeti preveč dodatnega dela, s tem izgubljeni preveč časa ter si na ta način povzročati še dodatne stroške. A popolnoma brez sodelovanja naročnika ne gre. Če želi naročnik imeti dober produkt, ki bo implementiran v najkrajšem možnem času, je prvi predpogoj za to natančna, jasna in res dobro podana in opredeljena zahteva, kakšen mora biti zavarovalni produkt, kako mora delovati, za razvijalca produkta pa je tudi izjemnega pomena, da ve, na kakšen način in za kaj se bo produkt uporabljal. Proces celotne implementacije zavarovalnega produkta je prikazan na sliki 18.

– Definiranje funkcionalne specifikacije

Kot sem že omenila, se proces na strani naročnika začne s podajo zahteve. Naročnik mora najprej definirati zahtevo v obliki funkcionalne specifikacije, katere primer podajam tudi v prilogi 1. Podan primer predstavlja specifikacijo za izjemno enostaven produkt, zato je specifikacija precej kratka. Bolje kot je opredeljeno delovanje in vsi željeni sestavni deli produkta, krajša je pot produkta od ponudnika do naročnika in prej naročnik lahko prične z uporabo.

– Odprtje zahtevka ponudniku

V primeru podjetja Adacta, kjer sodelujem pri takšnih implementacijah, mora naročnik takoj za tem, ko interno izdelava specifikacijo, odpreti zahtevek (ta se odpre v programskem orodju Jira, ki ga podjetje uporablja kot glavni komunikacijski kanal z naročniki), preko katerega pošlje dokument imenovan funkcionalna specifikacija. Ta dokument je zavezujoč za določanje kasnejše ocene časa, obračuna stroškov in določanja točnega obsega dela, ki ga zajema določen zahtevek.

– Sodelovanje pri odgovorih na vsebinska vprašanja

Po predaji zahtevka ponudnik najprej pregleda in analizira, kaj vse je potrebno narediti, kako se bo naredilo in pa oceni čas, potreben za dokončanje implementacije produkta. Po podrobnem pregledu in analizi se lahko zgodi, da so določene zahteve v specifikaciji podane dvoumno, nerazumljivo ali pa da jih enostavno tehnično ni moč podpreti. Zavedati se je potrebno, da specifikacijo pišejo ljudje, ki imajo sicer zelo veliko znanja s področja zavarovalništva, ne poznajo pa postopkov konfiguracije produkta, zato so lahko stvari podane na način, da si jih razvijalec težko razlaga. V takšnem primeru se na naročnika obrne z vsebinskimi vprašanji. Ta korak v procesu implementacije se ponavlja, vse dokler niso stvari jasne in ponudnik lahko začne z razvojem. Tudi v samem postopku razvoja, ko imamo del produkta že razvit, se lahko pojavijo določena vprašanja, ki zahtevajo odgovor in tudi v tem primeru mora biti naročnik na razpolago za odgovore.

- Prejem končnega produkta v test in preverjanje pravilnosti delovanja novega produkta

Ko ima ponudnik vse potrebne informacije za razvoj produkta, se prične postopek konfiguracije. Postopek konfiguracije precej enostavnega produkta traja v povprečju en teden. Po končani konfiguraciji in vseh internih testih na strani ponudnika se produkt prenese v testno okolje naročnika, kjer naročnik lahko prične s svojim testom. Pred samim testiranjem naročnik prejme rezultate testiranja ponudnika in pa uporabniška navodila, kjer je opisan primer uporabe novega produkta in njegove posebnosti. Takšen test je na strani naročnika zelo podroben, precej bolj podroben kot na strani ponudnika, saj naročnik razvit produkt lahko testira na realnih primerih iz prakse, ki so najboljši pokazatelj tega, ali produkt res zadostuje zahtevam. V kolikor odkrije napako, ponovno odpre zahtevek in zahteva takojšnjo odpravo napake. Ko ponudnik odpravi napako, spremembe znova prenese v naročnikovo testno okolje in naročnik ponovno izvede test produkta. Ta postopek se ponavlja, vse dokler naročnik ne potrdi pravilnosti delovanja produkta.

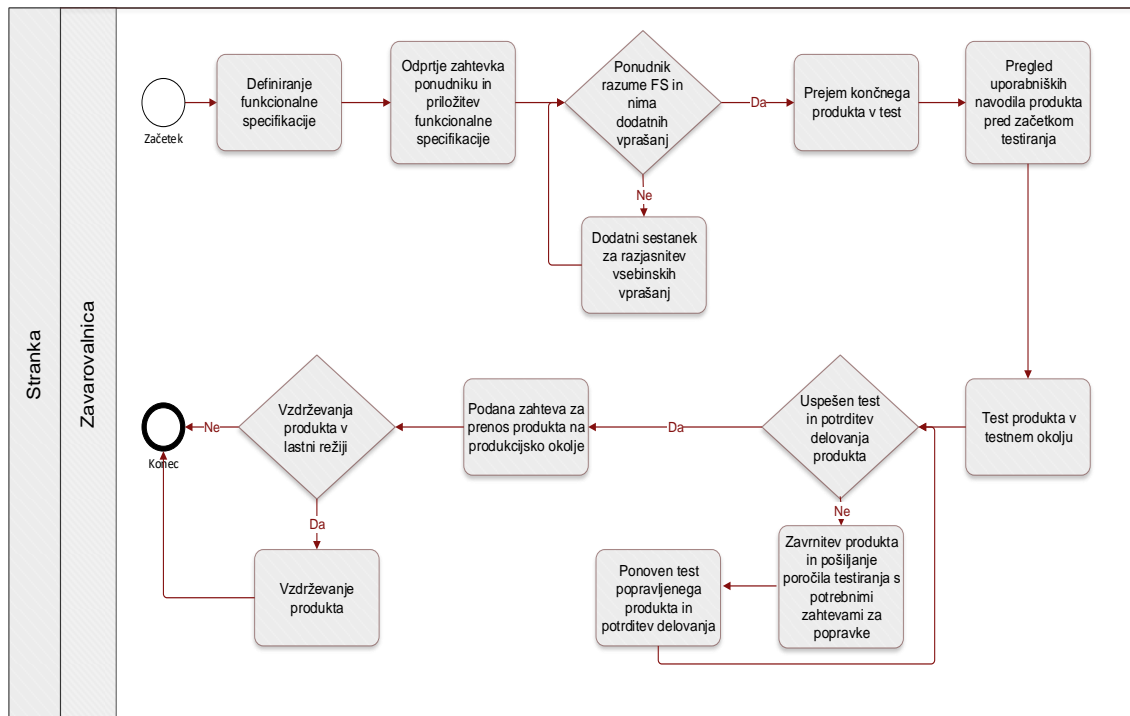
- Zahteva za prenos produkta v produkcijsko okolje

Ko naročnik potrdi pravilnost delovanja produkta, da zeleno luč za prenos produkta v svoje produkcijsko okolje, s čimer produkt stopi v uporabo. S tem se zaključi zahtevek za razvoj novega produkta.

- Vzdrževanje produkta

Po končani implementaciji produkta sledi še postopek vzdrževanja, ki sem ga že opisala v poglavju 4.2 (Opis procesa implementacije novega zavarovalnega produkta na strani ponudnika). Naročnik se mora v tej točki odločiti, ali bo produkt vzdrževal sam ali bo vzdrževanje prepustil ponudniku. Po lastnih izkušnjah lahko trdim, da velika večina naročnikov vzdrževanje prepusti kar ponudniku, saj za tovrstno delo nimajo primerno izobraženega kadra, ki bi v pričakovanem času izvedel potrebno vzdrževanje. Seveda pa v praksi obstajajo tudi izjeme, ki tako konfiguracijo kot tudi vzdrževanje prevzamejo kar same.

Slika 18: Procesni diagram implementacije novega zavarovalnega produkta na strani naročnika



Vir: Lastno delo.

3.5 Časovni in stroškovni vidik v primeru implementacije novega zavarovalnega produkta

Produktni editor je bil razvit z namenom enostavne konfiguracije zavarovalnih produktov in naj bi naročniku omogočal enostavno oblikovanje zavarovanj in produktov v lastni režiji. Tega bi lahko uporabljal vsak posameznik z minimalnim znanjem programiranja in srednjim znanjem zavarovalništva. A realna zgodba je precej drugačna. Moje izkušnje kažejo, da so zavarovalnice tovrstno delo prepustile kar ponudniku samemu. Kaj so glavni razlogi, da zavarovalnice ne angažirajo internega kadra, ki bi pridobil znanje na zadostnem nivoju in sam konfiguriral zavarovalne produkte, s čimer bi pridobili na času in zmanjšali lastne stroške?

Na podlagi lastnih izkušenj lahko trdim, da so glavni razlogi za to naslednji:

- časovne omejitve,
- stroškovne omejitve,
- odpor uporabnikov,
- slaba projektna struktura v okviru zavarovalnice,
- slabo poznavanje aplikacije (razvite aplikacije ali aplikacije v razvoju).

Največji razlog za to sta čas in denar. Izobraževanje novega kadra je dolgotrajno in precej drago. Po besedah naročnikov, s katerimi sem do sedaj imela možnost sodelovati, zavarovalnice največkrat najprej pomislijo na čas, porabljen za učenje in izobraževanje obstoječega kadra. Stroški izobraževanja so navadno precej visoki in zahtevajo precej vloženega truda in časa. V primeru, da zavarovalnica ni pripravljena zaposliti nove osebe in želi izobraziti nekoga internega, to največkrat privede do tega, da oseba, ki se izobražuje za tovrstno delo, ne more več opravljati svojega predhodnega dela ali ga zaradi preobremenjenosti ne more opravljati enako kvalitetno. Druga rešitev je zaposlitev nove osebe, kar znova privede do dodatnih stroškov, ki se jih seveda vsi izogibajo.

Predpogoj, da naročnik izvede implementacijo novega produkta v lastni režiji, je, da ima ponudnik rešitev, ki to omogoča in je naročnika uvedel v njeno uporabo.

Tudi, če je to vse zagotovljeno, so še vedno odprta vprašanja:

- Ali naročnik ima vire, ki bi se ukvarjali še z dodatnimi orodji (v tem primeru – konfiguracijo na ponudnikovi rešitve)?
- Tudi če jih ima – ali je ta rešitev za naročnika strateško tako pomembna, da je investicija v učenje tega orodja smiselna na dolgi rok?
- Obstaja riziko, da funkcionalnost konfiguracije ne deluje, kot je bilo pričakovano (v vsakem primeru nato potrebujemo ponudnika, da razširi funkcionalnost).
- Spreminjanje konfiguracije lahko »pokvari« obstoječe delovanje – lažje je pustiti ponudniku, da prevzame ta riziko.
- Določeni deli konfiguracije (npr. pisanje poslovnih pravil) so zelo blizu samemu programiranju, kar včasih viša zahteve potrebnih znanj za delovna mesta, kot so bila predvidena pri naročniku.

Ponudnik lahko te odločitve le olajša, na primer:

- Orodje je enostavno za uporabo, »krivulja učenja« je zložna.
- Navodila in primeri omogočajo hitro vključitev novih ljudi.
- Obstajajo vzorci produktov, ki omogočajo hitrejšo implementacijo.
- Konfiguracija je konceptualno zastavljena tako, da ne vpliva na dele v produkciji.
- Programiranja je malo oziroma se lahko uporabi druge načine za pisanje poslovnih pravil.

Na koncu naročnik vidi ceno implementacije v režiji ponudnika bolj ugodno, ker ceno podajanja znanja naročnik večinoma podcenjuje, prav tako pa tudi samo implementacijo IT podpore pri ponudniku (verjetno tudi zaradi ponudnikove prodajne strategije, kjer se poudarja možnost hitre konfiguracije produktov).

Z druge strani se naročniki še pred začetkom tovrstnih implementacij dobro zavedajo, da je to precej kompleksen in dolgotrajen postopek, ki zahteva precej časa, denarja in truda. Ko

se naročniki spomnijo vseh težav takšne implementacije, raje precejšen del dela prepustijo ponudniku in zanj plačajo ter poskrbijo, da ostalo delo primarne dejavnosti, s katero se ukvarjajo, poteka nemoteno. Obstajajo primeri, ko zavarovalnice pred izziv implementacije novega zavarovalnega produkta postavijo kar interni kader, a to so redki primeri, ki so najpogosteje povezani s primanjkovaljem sredstev za plačilo stroškov implementacije. Eden od razlogov, zakaj se ne zaposluje internega kadra, ki bi skrbel za uvajanje novih produktov je po besedah naročnikov tudi ta, da je ljudi, ki bi imeli znanje tako s področja zavarovalništva kot s področja informacijske tehnologije, zelo malo.

Eden od razlogov, zakaj je implementacija v lastni režiji težja in se je naročniki izogibajo, je ravno podrobno poznavanje aplikacije v celoti in ne samo tistega dela, v katerem nek posameznik deluje (npr. sklepanje, škode, finance itd.). Po mnenju naročnikov v fazi prevzema programske opreme oziroma celo v stadiju razvoja, je nemogoče prevzeti implementacijo produktov. Glede na takšno situacijo na strani naročnikov ni osebe, ki bi lahko učinkovito implementirala zahtevo po novem zavarovanem produktu. V kolikor osebe niso seznanjene z razvojem rešitev ter aplikacije kot celote, njihovo delo ni optimalno.

Poleg vseh slabosti pa so naročniki omenili tudi določene prednosti lastne implementacije produktov:

- hitrejša implementacija enostavnih produktov,
- v kolikor bi imeli na strani naročnika usposobljene osebe, ne bi bilo težav za implementacijo produkta v lastni režiji do določene mere, saj tu obstaja prednost v tem, da interni kadri zavarovalnice zelo dobro poznajo notranje procese.

Ni skrivnost, da je implementacija produktov v lastni režiji malenkost cenejša v primeru, da ima zavarovalnica veliko število novih in obstoječih produktov, ki jih je potrebno vzdrževati, a še vedno glede na lastne izkušnje iz tovrstnih projektov lahko trdim, da se je zavarovalnice zaradi kompleksnosti izogibajo.

4 PRILOŽNOSTI IN PROBLEMI IMPLEMENTACIJE NOVEGA ZAVAROVALNEGA PRODUKTA

V svojih nekajletnih izkušnjah sem sodelovala pri kar nekaj različnih projektih, kjer sem implementirala več različnih produktov pri več različnih naročnikih, ki prihajajo tako iz Slovenije kot tudi iz tujine. Tako lahko trdim, da se pri tovrstni implementaciji lahko srečamo s številnimi težavami, ki izhajajo iz obeh strani, tako naročnika kot tudi ponudnika. Težave se od naročnika do naročnika sicer lahko razlikujejo, a v osnovi se povsod največkrat srečujemo z istimi problemi, ki jih z vsakim naslednjim poskusom reševanja skušamo zamejiti in zmanjšati.

Nekateri od najpogostejših izzivov ali celo težav, s katerimi sem se pri tovrstni implementaciji srečala tudi sama, so:

Na strani naročnika:

- Pomisleki glede implementacije po končanem postopku analize

Nemalokrat se zgodi, da naročnik poda zahtevek za izdelavo novega produkta ali dodelavo starega z vsemi potrebnimi komponentami in dokumenti, ki so potrebni za samo implementacijo. Takoj za tem se naredi analiza in ocena časa, ki bo potreben za to, da bo produkt nameščen k naročniku. Ko naročnik dobi vse informacije glede postopka in časa implementacije, se lahko odloči, da bo implementacijo preklical bodisi zaradi prevelikih stroškov ali v primeru že obstoječega produkta zaradi prevelikega posega v obstoječe stanje ter delovanje produkta. Razlog za slednje se skriva v tem, da je v očeh naročnika določena sprememba majhna, a v resnici z vidika tehnične izvedbe dodelave pomeni precej več dela, kar se izkaže šele po opravljeni analizi in predaji opisa dela, ki bo potrebno za izvedbo implementacije sprememb.

- Pomanjkanje znanja s tehničnega vidika implementacije in razvoja produkta

Tovrstne težave nastopijo, ko sodelujoči na strani naročnika ne poznajo in si niti ne predstavljajo, kako izgleda razvoj novega zavarovalnega produkta. To se pokaže kot težava že v postopku podajanja zahtev, na kakšen način mora produkt delovati in nemalokrat podajajo zahteve in želje po precej fleksibilnem zavarovalnem produktu, katerega razvoj je glede na podane zahteve in željeno prilagodljivost praktično nemogoč ali pa zahteva preveč časa in denarja, s čimer se naročniki navadno ne strinjajo. Enako velja tudi na strani omejitev produkta, kjer je potrebno določiti, kdo ima kakšne pravice pri sklepanju zavarovalnega produkta ali, na primer, pod kakšnimi pogoji se določen podatek izpolni, prikaže in podobno. Tudi tu so podane zahteve, ki tehnično niso izvedljive ali pa so zaradi časovnega okvirja precej drage. Lahko se zgodi, da so podane zahteve tudi precej nenavadne in se ne ujemajo z vsebino produkta, ki je bil predhodno definiran. To se navadno zgodi, ko zahteve podajajo ljudje, ki predhodno niso sodelovali pri konfiguraciji in implementaciji novega zavarovalnega produkta.

- Sprememba zahtev delovanja produkta med procesom razvoja

Med procesom analize in razvoja zavarovalnega produkta se naročniki seznanijo z dodatnimi možnostmi razvoja in pogosto se zgodi, da med samim razvojem spremenijo zahteve. Tu pride do težave v primeru, da je bil produkt že razvit glede na predhodno podane zahteve. Popravljanje že narejenega je včasih lahko kompleksno, saj se lahko podre struktura že razvitega produkta in je potrebno popolnoma spremeniti delovanje, pa čeprav se zahteva po mnenju naročnika lahko spremeni v manjšem delu delovanja. V takšnih primerih je pri določenih kompleksnih produktih potrebno organizirati sestanek s sodelujočimi, kjer se naročniku predstavi, kaj pomeni realizacija dane nove zahteve in katera je najbolj optimalna pot za doseg željenega cilja. Ob vsaki spremenjeni zahtevi glede na prvotno mora naročnik

poslati novo funkcionalno specifikacijo, kjer so zajete nove zahteve, s čimer pa se tudi spremeni ocena razvojnega časa produkta.

- Neodzivnost za odgovore na vsebinska vprašanja

Komunikacija glede vsebinskih in podobnih vprašanj in dogovorov v večini poteka preko zahtevkov podanih v programskem orodju Jira ali preko elektronske pošte. Večinoma se na strani zavarovalnic ljudje, ki sodelujejo pri implementaciji novega zavarovalnega produkta, ukvarjajo tudi z drugimi tekočimi nalogami v zavarovalnici, ki niso povezane z implementacijo in programsko opremo, ki jo uporabljajo oziroma jo bodo uporabljali. Eden od razlogov za večji odzivni čas je preobremenjenost zaposlenih na strani naročnika. Lahko se pojavi tudi odpor do sprememb in uvedbe nečesa novega. Zaradi tega niso naklonjeni novim produktom ali morebitnemu novemu načinu sklepanja, ki ga lahko prinese vsak novi produkt. Redko se zgodi, da ima naročnik na svoji strani zaposleno osebo, ki se ukvarja z implementacijo novih produktov in ta oseba je v veliki večini primerov precej odzivna in vedno na razpolago za kakršnakoli vprašanja. Problem nastane, ko mora ta oseba stopiti v kontakt z osebami, ki znotraj zavarovalnice skrbijo za sklepalni del, s katerim je produkt najtesneje povezan. To so po večini uporabniki, ki niso dovzetni za spremembe, ki si jih ne želijo in ki jih je težje prepričati v to, da potrdijo kakršnokoli spremembo delovanja produkta. Zaradi vsega naštetega se izgubi precej časa v postopku implementacije.

- Zamujanje s testiranjem ali netestiranje

Največkrat do takšnih zamud pride zaradi nepoznavanja delovanja aplikacije tistih, ki jo testirajo. Navadno to počnejo uporabniki, zaposleni v zavarovalnici, ki bodo kasneje produkt tudi uporabljali pri svojem delu. Ti ne sodelujejo vedno pri njenem razvoju oziroma odločanju o tem, kako morajo funkcionalnosti znotraj nje delovati. Navadno morajo najprej prebrati vsebino zahtevka, kjer je opisano delovanje v našem primeru zavarovalnega produkta in kjer se navadno nahajajo tudi navodila uporabe. V primeru, ko uporabnik ne pozna delovanja aplikacije in delovanja zavarovalnega produkta, je to delo precej zamudno in dolgotrajno, zaradi česar se ga uporabniki izogibajo. Razlog za to najdemo tudi v dejstvu, da se lahko pri postopku testiranja odkrije napaka in ko je ta napaka s strani programerjev ponudnika odpravljena, je potrebno ves postopek testiranja ponoviti. To traja, vse dokler ni test popoln in potrjen s strani naročnika.

- Težave pri podajanju zahtev zaradi nepoznavanja postopka konfiguracije zavarovalnega produkta

Pomanjkanje znanja o tem, kako poteka konfiguracija in implementacija novega zavarovalnega produkta, se kaže tudi pri podajanju zahtev glede novega produkta ali dodelave starega. Tu velikokrat pride do podajanja zahtev na način, ko bi si jih razvijalec produktov lahko razlagal na več načinov. Na primer, glede na strukturo zavarovalnega produkta naročnik velikokrat ne ve, kdaj gre za tehnični popust in kdaj za prodajnega, vsak

popust je zanje prodajni, s tehničnega vidika pa je tu precejšnja razlika ali želimo, da se popust dodeli avtomatsko, ali je pogojen s kakšnim atributom, ali ga želimo dodajati ročno. Eden takšnih primerov je tudi podajanje vrednosti popusta, ko naročnik pozabi navesti pomemben podatek, da se popust lahko vnese v razponu med x%-y% in po navadi navedejo le zgornjo mejo. Zaradi vsega naštetega je še posebej pomembna vsaj približna predstava o tem, kako izgleda konfiguracija novega zavarovalnega produkta in to, da oseba, ki je na strani naročnika zadolžena za opredelitev takšnih zahtev, pozna postopke implementacije zavarovalnega produkta.

– Pomanjkanje poznavanja osnov programiranja na strani naročnika

Pri implementaciji kateregakoli dela aplikacije mora pri tem sodelovati vsaj ena oseba, ki pozna osnovne programiranja. Poznati mora osnovne pojme, vedeti mora, kako izgleda koda, mora jo vsaj delno razumeti ter, kar je izjemno pomembno, vedeti mora, kaj je skripta, s katero se prenašajo narejene spremembe med bazami. V praksi žal ni vedno tako. Večina naročnikov je mnenja, da imajo dovolj močan IT oddelek, ki bo kos takšnim izzivom in da ima ta oddelek zadostno programersko znanje, da lahko prevzame del implementacije, kjer se to znanje zahteva. Zaradi pomanjkanja oseb s takšnim znanjem nemalokrat pride do zapletov pri procesih, kjer je to znanje zahtevano. Tako se na primer zgodi, da naročnik ne zna pravilno pognati skripte, da bodo narejene spremembe prenesene na njihovo produkcijsko bazo, do katere ima dostop samo naročnik. V praksi se lahko zgodi, da uporabnik v aplikaciji naredi napako, ki jo je možno popraviti samo preko sprememb v bazi. Tudi sama sem se že srečala s primeri, ko odgovorne osebe na strani naročnika niso vedele, kako napisati popravek (ang. update), ki bo spremenil željeno vrednost v bazi.

– Interna neskladja na strani ponudnika

Za proces implementacije tako zavarovalnega produkta kot tudi podobnih implementacij v IT panogi ne obstaja nek ustaljen recept. Organizacija dela vseh udeleženih akterjev v takšnem procesu je različna. Vsak akter sam organizira dela znotraj svoje skupine sodelujočih. Glede na lastne izkušnje lahko trdim, da vedno ne obstaja ena sama oseba, ki bi podajala zahteve za vse nove produkte ali spremembo že obstoječih. Velikokrat se na strani naročnika pojavi več oseb, ki podajajo takšne zahteve, in včasih se zahteve za isto stvar zaradi organizacije dela oziroma podajanja zahtev razlikujejo. Kot primer lahko navedem naslednje: naročnik na primer poda zahtevo, da se na določen zavarovalni produkt doda popust YY v vrednost 10 %, ki se bo dodajal ročno. Nekaj dni za tem ponudnik dobi drugo zahtevo v ločenem zahtevku, kjer je navedeno, da se doda isti popust YY v vrednost 5-10 %, kjer bo uporabnik sam vnesel vrednost popusta v razponu 0–10 %. Tu se ponudnik znajde v dilemi, kaj narediti in kateri zahtevek za isti popust upoštevati. V takšnem primeru se navadno kontaktira vodilno osebo na strani naročnika in se jo opozori za nastalo situacijo, obe zahtevi pa se da »na čakanje« in prosi za interno uskladitev naročnika. Navedeni primer je le enostaven prikaz neusklajenih zahtev, ki so največkrat posledica več sodelujočih akterjev, ki interno ne sodelujejo in usklajujejo predaje svojih zahtev.

Na strani ponudnika:

- Napačno ocenjen čas, zamude

Pred začetkom razvoja se vedno poda ocena časa, v katerem bo produkt narejen. Takšna ocena je hkrati zavezujoča za preračun končnih stroškov implementacije novega zavarovalnega produkta. Po končani analizi se glede na pretekle izkušnje s tovrstno implementacijo poda ocena časa. Kljub dobri analizi pa lahko pride do napačne ocene, saj se lahko v postopku razvoja produkta pojavijo nepredvidene težave. Do takšnih težav lahko pride iz večjih razlogov. Lahko so posledica napačnega razumevanja podanih zahtev s strani naročnika, lahko je posledica spremembe zahtev naročnika, nemalokrat pa se tudi zgodi, da v postopku analize določene zahteve izgledajo precej enostavne in se v postopku konfiguracije precej zapletejo.

- Slabi testi in posredovane verzije z napakami

Postopek testiranja je precej zahteven proces, ki zahteva res dobro poznavanje vseh modulov aplikacije, saj je njihovo delovanje med seboj povezano. Tester je oseba, ki ne sodeluje pri dogovorih glede značilnosti in pravil delovanja produkta in ravno tako ne pozna postopkov konfiguracije, pozna le postopek sklepanja zavarovanja. Ko gre zahtevek v test, tester le prebere funkcionalno specifikacijo in ostale dogovore glede značilnosti produkta, ni pa njuno, da razume ravno vse, kar piše, kar je posledica ravno nepoznavanja procesa konfiguracije. Zaradi tega se lahko zgodi, da izpusti kakšno pomembno značilnost delovanja oziroma ne opazi, da mogoče kakšen del produkta ne deluje, kot je bilo dogovorjeno. Pri zavarovalnih produktih gre v primeru napak največkrat za vsebinske napake, ki jih lahko odkrije le tisti, ki vsebinsko dobro pozna produkt in postopek njegovega sklepanja. Zaradi omenjene kompleksnosti postopkov se zgodi, da se naročniku posreduje verzija produkta, ki vsebuje napake in so kasneje potrebni popravki.

- Napačno razumevanje zahtev

Pri podajanju zahtev se lahko zgodi, da so te napisane na način, ko si jih lahko razlagamo na več načinov. Potrebno je poudariti, da se pri takšni implementaciji združita dve panogi, zavarovalništvo in programiranje, ki uporabljata dva popolnoma različna žargona. Lahko se zgodi, da se v obeh isti izrazi uporabljajo za različne stvari. To je samo eden od razlogov, zakaj se zahteva, podana v zahtevku, lahko napačno razume. Obstajajo tudi primeri, ni posebnega razloga, zakaj je razvijalec napačno razumel podano zahtevo. V takšnih primerih so posledice napačno izdelan produkt, kar zahteva kasnejše popravke in posledično zamude in napačno ocenjen čas. Takšne neprijetne situacije zahtevajo tudi ponovitev procesa testiranja.

- Zamude s projektom zaradi spremenjenih zahtev in vmesnih verzij specifikacij

Kot je omejeno že v opisu postopka implementacije novega zavarovalnega produkta, je eden od prvih korakov podana funkcionalna specifikacija zavarovalnega produkta, kjer so navedene vse zahteve glede novega produkta. Po potrditvi specifikacije iz obeh strani in podane ocene časa, potrebnega za implementacijo, se implementacija prične. Vsaka implementacija mora slediti specifikaciji, kako mora biti produkt sestavljen in kakšen mora biti proces delovanja. Skozi proces implementacije je ponudnik ves čas v stiku z naročnikom v primeru vsebinskih vprašanj in dilem glede novega produkta. Nemalokrat se zgodi, da naročnik pri odgovarjanju na ta vprašanja ugotovi, da si želi imeti drugačen produkt ali del njega in v takšnih primerih pride do spremembe zahtev, ki lahko privedejo do težav. V takšnih primerih je ponudnik dolžan naročnika obvestiti o nastali težavi in mu dati možnost izbire, ali želi vztrajati pri zahtevi, kar bi precej povečalo čas izdelave in tudi končne stroške, ali pa želi svoje zahteve prilagoditi glede na že razvit del produkta in optimizirati stroške, povezane z implementacijo.

– Odkritje težav in napačne definicije po opravljenem testiranju s strani naročnika

Kljub analizi, dognanim postopkom konfiguracije produkta in kljub vsem postopkom pregledov in testiranja produkta, se še vedno lahko zgodi, da se spregleda kakšna bistvena napaka v delovanju produkta, ki jo odkrije šele naročnik v postopku svojega testiranja. To je za ponudnika velika težava, do katere ne bo smelo priti, saj nanj meče slabo luč. V takšni situaciji je ponudnik dolžan napako prioritarno odpraviti, profesionalno pa je, če se za to tudi opraviči.

4.1 Različni pogledi ponudnika in naročnika na proces implementacije zavarovalnega produkta

V procesu implementacije novega zavarovalnega produkta smo lahko priča dvema precej nasprotujočima si in precej drugače mislečima stranema. Gre za ponudnika in naročnika, ki imata zaradi različnih razlogov in okoliščin tudi različno mnenje na potek implementacije zavarovalnega produkta. Glede na to da je proces implementacije zavarovalnega produkta kompleksen in včasih tudi težaven, se tudi tu navadno išče krivca za težave na nasprotni strani.

Za potrebe magistrske naloge sem tako na strani ponudnika kot naročnika izvedla anketo, v kateri so na vprašanja odgovarjali strokovnjaki s področja tovrstne implementacije. Gre za osebe, ki imajo na tem področju veliko izkušenj in ki so pri tovrstnih projektih sodelovali tudi še v času, ko so bile stvari veliko bolj preproste in zavarovalniški trg še ni bil tako kompleksen in zahteven. Torej, bili so priča drastičnemu razvoju in napredku zavarovalništva na področju zavarovalnih produktov tako v Sloveniji kot tudi v tujini. Na strani naročnika so na vprašanja odgovarjali predstavniki različnih naročnikov iz različnih držav, s katerimi obravnavani ponudnik sodeluje in za njih razvija zavarovalne produkte znotraj lastne aplikacije.

4.1.1 Ponudnikov vidik implementacije zavarovalnega produkta

Po mnenju razvijalcev zavarovalnih produktov in ostalih strokovnjakov, ki na strani izbranega podjetja sodelujejo pri implementaciji, gre za zahteven proces, to zahtevnost pa pripisujejo različnim vidikom. Zahteven je iz vidika komunikacije s pravimi ljudmi na strani naročnika. V splošnem bi lahko trdili, da gre za organizacijsko težavo oziroma težavo projektnega vodenja, ki v določenih primerih otežuje proces implementacije. Zelo pomembno je, da odločajo o vsebinskih odločitvah glede produktov ljudje, ki imajo dovolj avtoritete pri naročniku, da se proces razvoja in implementacije zahtev ne spreminja preveč. V idealnem primeru se lahko prvotne zahteve spremenijo kvečjemu za 15 do 20 %. Tudi v primeru, da so večja odstopanja, je pomembno, da odgovorna oseba pri naročniku pelje vsebinski del razvoja konstruktivno naprej. Po večini so mnjenja, da največjo kompleksnost takšni implementaciji daje organizacija oziroma management projekta tako na strani naročnika kot tudi na strani ponudnika.

Izpostaviti je pomembno še nekatere druge razloge kompleksnosti in do neke mere tudi težav:

Pretok znanja o zavarovalnih produktih:

- Znanje je omejeno na relativno malo ljudi, ki delujejo v zavarovalnici kot aktuarji, underwriterji, vodje produktov/poslovnih segmentov. Zelo malo možnosti obstaja, da se nekdo (npr. potencialni ponudniki) seznanijo s to vsebino izven same organizacije, ki se s tem aktivno ukvarja.
- Kar nekaj produktov je zelo kompleksnih in jih ni možno definirati le v nekaj besedah. Opis kritja, ki ga zavarovalnica ponuja, je lahko praktično karkoli iz realnega sveta. Določeni produkti so lahko bolj ali manj standardni, vendar si zavarovalnice želijo seveda diferencirati ponudbo, kar povečuje kompleksnost z vidika implementacije.
- Določena področja (npr. življenjska zavarovanja) zahtevajo podlage v aktuarskem znanju (finančna matematika, verjetnost, računovodske kategorije).
- Področij in produktov je veliko in v podrobnosti niso vedno vključeni vsi deležniki. Prioriteta pretoka informacij (o produktih) teče od produktnih vodij in aktuarjev do prodajnih kanalov, kar je razumljivo. Redko se vse informacije zbirajo in urejajo na skupnem mestu za več vrst uporabnikov.

Poznavanje poslovnih procesov, organiziranosti:

- Ključno je poznavanje procesov (organiziranost poteka dela) – trenutno večina zavarovalnic pokriva celotno pot od pridobivanja posla, izterjave, vzdrževanja aktivnih pogodb do izplačila škod. Vpeljava novega produkta mora pokrivati vse te funkcije.
- Večina zavarovalnic ponuja več tržnim segmentom preko raznovrstnih prodajnih kanalov produkte različnih vrst, kar pa ni vedno enako organizirano. Narava produkta lahko določa, kakšen (finančni) vpliv nosijo odločitve v tem procesu.
- Navadno se ljudje, ki dobro poznajo podrobnosti zavarovalnih produktov, ne ukvarjajo vedno tudi z organiziranostjo dela (sploh pri produktih, ki se v zavarovalnici z manjšimi spremembami že nekaj časa uporabljajo).
- Organiziranost vpliva tudi na to, kdo nosi odločitve glede implementacije produkta – odločitve glede funkcionalnosti vrednotenja pogodb in sprejema v zavarovanje sprejemajo lahko drugače kot odločitve o finančni operativi in izterjavi ali načinu komunikacije z naročniki, kjer je to potrebno. Z vidika organiziranosti je priprava specifikacij za nov produkt bolj »iniciativa«, kjer se odločitve sprejemajo na različnih mestih.

Regulatorni vidik in skupne osnove:

- Kljub variabilnosti na strani ponudbe (raznovrstnost produktov), mora informacijska podpora novemu produktu temeljiti na skupni osnovi, ki omogoča spremljanje poslovanja – pregledu rezultatov in sledenju od rezultatov nazaj do vira odločitve.
- Zavarovalnice so podvržene strogi regulaciji, kar naj bi omogočala konsistentna informacijska podpora – to pomeni, da mora biti tudi implementacija produkta umeščena v neko ogrodje, ki omogoča tudi dopolnitev te osnove in velja za vse produkte.

Da bi se čimbolj omililo kompleksnost razvoja produkta in poskrbelo za tekoče delo v takšnem procesu, je za takšen razvoj potrebno izpolniti nekaj ključnih pogojev. Pomembna je dobra analiza in pravilna komunikacija z naročnikom pred začetkom projekta. Jasno mora biti opredeljeno, kaj je bilo kupljeno in kako se bo obračunavalo dodatno delo. Predvsem je pomembno, da se zelo natančno opredeli, kdo pri naročniku odloča o čem na produktu in da se vzpostavijo mehanizmi, kako se dogovorjeno tudi udejanja. Ne smemo pozabiti tudi na ostale pomembne predpogoje procesa, ki nam zagotavljajo tekoče in kar se da brezhibno vodenje procesa:

1. O čem se dogovoriti pred začetkom analize:

- Analiza je skupno delo naročnika in izvajalca:
 - Težko je v splošnem določiti, kakšen delež nalog (analize, priprava informacij ...) mora izvajati ponudnik in kaj naročnik. Bolj pomembno se mi zdi, da pri zagonu projekta tu ni dvoumnosti: Ponudnik mora jasno pokazati, česa je sposoben in kje so

njegove omejitve – ponudnik, ki ima izkušnje z določenimi vrstami produktov, bo verjetno lahko prevzel več kot nekdo, ki je na določenem področju nov.

- Uporabniki morajo čim jasneje pokazati, kaj si želijo. Včasih je to težko, če z izvajalci »ne govorijo enakega jezika«. V tem primeru se lahko pred analizo izvede tudi ločene predstavitve (produktov, zavarovalniške specifikne določenega področja ...).
 - Sledljivost in odgovornost – ekipe, ki delajo v analizi različna področja (npr. prodaja, administracija polic, škode ...), so lahko ločene, bistveno pa je, da ima vsaka od ekip odgovornega na vsaki strani (uporabnik/ponudnik) in da ta par sproti obvešča par odgovornih na ravni projekta (projektne vodji).
 - Vsak del analize je odgovornost vodij na strani naročnika in na strani izvajalca – v primeru, da ne pride do soglasja, je potrebna eskalacija v skladu s projektno organiziranostjo.
- Dogovoriti se je potrebno o poteku analize:
- področja, ekipe in nosilci,
 - vrste delavnic/sestankov (npr. zajem informacij, priprava predloga, predstavitevna delavnica ...),
 - potek (projektne načrt analize).
- Dogovoriti se je potrebno o načinu komunikacije:
- Kateri in kakšni so tisti izdelki, ki se objavijo kot rezultat.
 - Kam se zapišejo podatki za spremljanje poteka analize (opravljeno delo, stroški).
 - Kako poteka sprotne komunikacije. Namesto navadne e-pošte se lahko npr. uporabljajo sistemi sledenja nalogam (npr. Jira), kjer so vsa vprašanja in potek odločitev bolj sledljiva. Ker je analiza v veliki meri prav vaja iz komunikacije, je zanimivo, da se temu področju na začetku tako malo posvečamo.
 - V primeru, da ponudnik lažje procesira rezultate v določeni obliki (standardni obrazci konkretne programske rešitve), je smiselno, da se o tem dogovorita pred začetkom analize.

2. Izvajanje del

- Prisotnost analitikov: še tako dobra analiza navadno ne pokrije vseh v naprej prepoznanih težav, ki se lahko pojavijo pri kompleksnih implementacijah. To pomeni, da morajo odgovorne osebe, ki so naredile analizo in poznajo zahteve, ves čas projekta sodelovati pri izvedbi in omogočiti izvedbo implementacije brez motenj zaradi težav pri razumevanju vsebine. Način takega organiziranja dela je npr. scrum (agilno projektno vodenje).
- Pravočasno sprotne uporabniško testiranje naj bi bilo namenjeno ugotavljanju tveganj in preprečevanju napačnega razumevanja med strankama.

3. Končno uporabniško testiranje in prevzem

- Odgovornost prevzema večje in kompleksne implementacije produkta v redno delovanje (produkcija) je vedno breme. Mislim, da bi bilo dobro govoriti o tem že pred začetkom – kaj v zavarovalnici to pomeni za zaposlenega in katere odgovornosti ne more sprejeti kot npr. vodja analitikov za določeno področje ali testni uporabnik.

Predvsem zanimivi in do neke mere tudi zaskrbljujoči so bili odgovori na vprašanje »Kje vidite težavo/pomanjkljivosti v celotnem procesu implementacije tako na strani ponudnika kot uporabnika?«. Pričakovala sem iskanje krivde pri nasprotni strani, a odgovori so bili precej drugačni.

Največje težave na strani ponudnika so:

- slaba oziroma prehitra analiza,
- slabo dogovorjena pogodba,
- slabe pogajalske sposobnosti, da bi se vzpostavila učinkovita projektna struktura pri naročniku,
- 20 let zastarela miselnost podjetja, da največjo dodano vrednost prispevajo programerji in se krepko premalo upošteva prenos znanja od naročnika do programerjev preko svetovalcev,
- ponudnik, ki ima za seboj že več implementacij, bi lahko prevzel večjo pobudo za organiziranje in zagon samega projekta; zavarovalnice in uporabniki z uvajanjem nove informacijske podpore večinoma nimajo toliko izkušenj; odgovornost ponudnika bi morala biti, da opozori na slabo zasnovano začetka projekta.

Največje težave pri naročniku so:

- nepripravljenost zaposlenih na projekt,
- slaba projektna struktura,
- odpor uporabnikov,
- nerazumevanje nove programske opreme,
- neprofesionalen odnos,
- s strani zavarovalnice je velikokrat odgovornost za podajanje znanja (produkti, procesi, organizacija) podcenjena; navadno ni težava v tem, da naročnik ne bi teh znanj imel, ampak da v implementacijskem projektu računajo na vire, ki se ukvarjajo z rednim poslovanjem oziroma drugimi projekti.

Tudi, ko je naročnik sposoben konfigurirati produkte (in ponudnikova rešitev to omogoča), je določena raven komunikacije s ponudnikom skoraj nujna. Zahteve po »konfigurabilnosti« rešitve se navadno povečujejo, kompleksnost ali dodatne funkcionalnosti naraščajo in uvajanje uporabnikov je lahko skoraj stalno – s tem pa tudi potreba, da se določen del znanja stalno seli k ponudniku. Mislim, da je tu potrebno ločiti majhne in stalne spremembe produktov, ki jih mora biti naročnik sam sposoben izvesti (npr. nov produkt, ki se ne razlikuje veliko od ostalih na istem področju), od novih produktov, za katere tako naročnik

kot ponudnik nimata podrobnega načrta, kako jih pravilno implementirati. Običajno si naročnik želi, da za male naloge ne potrebuje zunanjih odvisnosti – novih večjih projektov pa se raje ne bi loteval sam.

Bolje zasnovan proces oziroma nujna izboljšava pri takšni implementaciji bi bilo odpravljanje zgoraj navedenih dejstev, ki spremljajo implementacijo. Seveda se od naročnika do naročnika takšne težave razlikujejo. Nekje so prisotne v večji meri in nekje v manjši, a v splošnem velja, da se pojavljajo povsod. Glede na omenjene težave bi skoraj lahko pričakovali, da se bodo naročniki po večini odločali za implementacijo v lastni režiji, ki bi bila zagotovo narejena bolj po meri. V zgodovini projektov izbranega podjetja se je le malokrat zgodilo, da bi naročnik sam implementiral lastne zavarovalne produkte. To se je dogajalo le v primeru tujih izredno velikih in močnih zavarovalnic, ki so si lahko privoščile vire za takšno implementacijo.

Glavne prednosti takšne implementacije so naslednje:

- manjše odstopanje od originalnih zahtev, ker se ne more več prenašati krivde na izvajalca,
- boljše razumevanje programske opreme,
- bolj konstruktivno dajanje vsebinskih zahtev,
- večje znanje o samem orodju pripomore k hitrejši uvedbi produkta (od analize do same implementacije),
- manj komunikacije, kjer gre design produkta neposredno v IT podporo.

Slabosti so naslednje:

- povečan obseg dodatnih zahtev za nove funkcionalnosti modulov za sklepanje polic in razvoja produktov,
- običajno zavarovalnice izberejo napačne ljudi za razvoj produktov,
- napake mora popravljati implementator,
- investicija v dodatno znanje in poraba virov za to delo,
- riziko neuspešnosti – konfiguracije ni možno izvesti brez pomoči ponudnika, kar zahteva dodatni čas in stroške (ki bi jih sicer nosil sam ponudnik).

4.1.2 Naročnikov vidik implementacije zavarovalnega produkta

Res je, da je proces implementacije zavarovalnega produkta na strani naročnika precej krajši oziroma ima naročnik precej manj nalog kot ponudnik, ne moremo pa trditi, da je lažji. Tudi z vidika naročnika gre za precej kompleksen proces, kar v splošnem pripisujejo naslednjim razlogom:

- kompleksnost poslovanja dolgoročnih zavarovanj,
- specifika zdravstvenih zavarovanj,

- specifika obravnave zavarovalnih primerov na področju dopolnilnih zavarovanj,
- specifika regresnih terjatev dopolnilnih zavarovanj,
- omejitve orodja/aplikacije, ki arhitekturno v vseh primerih ne podpira poslovnih zahtev.

S tega vidika je po mnenju naročnikov potrebno zagotoviti najpomembnejše stvari, ki bodo omogočile čim krajšo implementacijo in omilile njeno kompleksnost za obe sodelujoči strani. Kako to doseči, je odvisno od definicij in zahtev vsakega posameznega produkta. V kolikor je novi produkt podoben obstoječim, ki so pri naročniku aplikativno že podprti ter podjetju procesno poznani, ni zapleteno. V kolikor gre za nekaj novega (novi poslovni dogodki, nova pravila, nove integracije aplikacij itd.), pa je procesno/organizacijsko kompleksnejše in zahtevnejše. Potrebno je dobro poznavanje aplikacije. Za dobro implementacijo je ravno tako potrebno zagotoviti dovršen in predhodno dobro definiran način implementacije posameznih poslovnih zahtev v produkt.

Pri pogovoru z naročniki sem se osredotočila tudi na njihov pogled in možnosti izboljšave celotnega procesa takšne implementacije. Kot najnujnejše izboljšave, ki bi zagotovile bolj tekoče delo, so navedli naslednje:

- postaviti nosilca sprememb, ki bi znal določiti stopnjo nujnosti in osebo, ki bo samostojno vodila implementacijo produkta ter edina podajala zahteve ponudniku,
- prevzem zahteve z analizo in uskladitvijo z uporabnikom pred reševanjem/dodelavo,
- zavarovalnica bi s svoje strani morala zagotoviti osebo, ki pozna aplikacijo v taki meri, da lahko v vsakem trenutku odda zahtevo brez predhodne potrditve več ljudi, ki jo vsebinsko pregledajo ,
- jasno vsebinsko podane zahteve s strani uporabnikov.

Pri snovanju procesa implementacije gre namreč za sodelovanje dveh strani, kjer vsaka različno podrobno pozna delovanje aplikacije zaradi česar pride do razlik v razlaganju dejstev, perspektivi podanih zahtev in pa v uporabi »različnega jezika«. Po mnenju naročnikov se v procesu implementacije soočamo z naslednjimi težavami:

- nerealno popisan seznam trenutne neustreznosti aplikacije glede na podane nove zahteve (ter potreben razvoj) in napačno ocenjena kompleksnost,
- pomanjkanje poročil o testiranju (poročila o tem, kaj je narejeno, kako je narejeno, popis rezultatov posameznih akcij na ostale module itd.),
- v implementacijo se gre prekmalu, na strani ponudnika ni popolne ocene, ali ima vse potrebne informacije s strani naročnika (včasih se v postopku implementacije pokaže pomanjkanje informacij, kar vpliva na daljši čas razvoja),
- delovanje aplikacije (pravila delovanja, rezultati akcij itd.) ni bilo razloženo uporabnikom,
- prilagajanje zahtev/potreb obstoječi aplikaciji, strukturi (marsikje je bil odstop od potreb oz. so se le-te prilagajale delovanju obstoječe aplikacije in posledično je prišlo do napak, s čimer se ni zagotovilo zadostne podpore),

- fluktuacija kadra na obeh straneh – kot težavo vidijo menjavo kadra med procesom implementacije, kar zaradi uvajanja ali spremembe načina implementacije zaradi nove vodilne osebe upočasni njen proces.

5 PREDLOGI IZBOLJŠAV

Glede na predstavljena oba vidika implementacije v poglavju 4.1 in glede na vse predstavljene težave, ki spremljajo njen proces novega zavarovalnega produkta, bi bilo treba uvesti nove pristope dela in izboljšave, ki so po mojem mnenju potrebne predvsem na področju organizacije dela na takšnem projektu in kar v veliki meri predstavlja glavni problem tovrstne implementacije. V spodnjih točkah podajam nekaj lastnih predlogov izboljšav.

1. Določiti odgovorne osebe na strani ponudnika in uporabnika

Potrebno bi bilo zagotoviti osebo, ki ima pregled nad celotno funkcionalnostjo. Določiti odgovorne osebe na strani ponudnika in uporabnika za implementacijo produktov. Odgovornim osebam nuditi izobraževanje, da spoznajo osnove vseh ostalih funkcionalnosti in modulov aplikacije. Na tak način lahko pri zapisu specifikacij sodelujeta hitreje ter učinkoviteje. Še posebej je pomembno, da se na strani naročnika zagotovi eno samo osebo, ki je odgovorna za implementacijo produkta. S tem bi se izognili izgubi časa zaradi nepravilno ali pomanjkljivo podane zahteve.

2. Odgovornim osebam na strani naročnika nuditi izobraževanje

Pred začetkom definiranja zahtev za nove produkte bi bilo potrebno odgovorni osebi, ki se ukvarja s podajanjem zahtev na strani naročnika predati informacije o tem, kako poteka implementacija novega produkta, predvsem v delu o konfiguraciji. To bi privedlo do pravilno podane zahteve, olajšalo delo naročniku pri podaji zahtev in skrajšalo čas uskladitve zahtev med naročnikom in ponudnikom.

3. Oblikovanje predloge za podajanje zahtev za novi zavarovalni produkt

Na strani ponudnika bi bilo potrebno definirati predlogo, po kateri bi naročnik podajal zahteve za novi produkt. Razvijalci produktov vedo, katere informacije potrebujejo za razvoj posamezne vrste produkta. Potrebno bi bilo narediti takšno predlogo, da bi jo naročnik samo izpolnil (npr v obliki Excela, Wordov dokument s tabelami itd.). Za vsako vrsto produkta (produkt življenjskega zavarovanja, zdravstvenega zavarovanja, premoženjskega zavarovanja) bi bilo potrebno izdelati predlogo, prilagojeno samo tej vrsti. V zadnjem delu predloge bi stranka lahko podala posebnosti zahtev posameznega produkta, prvi del pa bi bil splošen in bi zahteval vse obvezne informacije, ki jih potrebujemo za konfiguracijo osnovnega produkta (npr. nevarnosti, način zavarovanja, način obračunavanja premije in ostale splošne obvezne sestavne dele produkta). V predlogo bi morali vključiti tudi

informacije o elementih drugih modulov, v katere je potrebno vključiti produkt, da bodo na njem lahko izvedeni vsi procesi zavarovanja (popis obdelav, funkcionalnosti, izpisov, dopisov, vključitev v modul fakturiranja, škod itd.)

Najprej se spiše in uskladi osnovna specifikacija za vse module (se pravi poleg produktnega jedra še specifikacija za modul izvajanja, provizioniranja, škod, računovodstva, financ itd). Treba je uskladiti osnovo produkta (jedro produkta) na tak način, da na ostalih modulih/procesih ni večjih težav/nadgradenj.

4. Na začetku v grobem specificirati celoto

Že v postopku same analize bi se bilo potrebno osredotočiti na aplikacijo kot celoto in ne samo na novi zavarovalni produkt. V kolikor imamo na začetku prekomerni fokus samo na novem zavarovalnem produktu, se lahko kasneje pri povezovanju produkta z drugimi moduli zgodi, da trenutno razvit produkt ne ustreza logiki trenutnega delovanja določenega modula aplikacije (npr. lahko se pojavijo težave, v kolikor je produkt razvit na način, ki ni ustrezen za škodni modul).

5. Sledenje sprejetim dogovorom

Mislím, da je proces implementacije skupen – ponudnik in naročnik lahko pripravita svoje videnje, ampak na koncu se morata podrediti načinu dela, kot je bil dogovorjen.

6. Medsebojno dopolnjevanje

Ponudnik lahko svoje storitve izboljšuje na podlagi izkušenj (kako organizirati projekt, analizo itd.), naročnik pa omogoči lažji pretok znanja tudi za izvajalca.

7. Organiziranje strokovnih delavnic s stranko po implementiranem novem produktu

Kot kažejo odgovori intervjuvanih oseb na strani zavarovalnice, naročniki kljub priloženim navodilom kot problem navajajo, da delovanje aplikacije ni bilo primerno razloženo uporabnikom. V tem primeru bilo smiselno po končani implementaciji organizirati delavnico o delovanju novega produkta. V sklopu te delavnice bi uporabniki preklikali novo implementirani produkt, izvedeli vse pomembne stvari in bili opozorjeni na njegove posebnosti. Hkrati bi lahko dobili odgovore na vprašanja, ki bi jih lahko takoj preverili v sami aplikaciji.

8. Skupna izdelava specifikacije naročnika in ponudnika

Glede na vse težave, ki jih ima stranka že pri sami specifikaciji zahtev za novi produkt, ti so predvsem posledica nepoznavanja procesa konfiguracije zavarovalnega produkta in nepoznavanja delovanja produktnega editorja, bi bilo najbolj učinkovito, če bi ponudnik stranki pomagal pri oblikovanju take specifikacije. V tem primeru bi stranka izrazila željo po novem produktu, organiziral bi se sestanek z osebami, ki so tako na eni kot na drugi strani

odgovorne za implementacijo produktov in skupaj bi se oblikovala specifikacija. V tem vidim prednost predvsem zato, ker bi tako sam ponudnik lahko vodil način podajanja zahtev, svoje znanje bi predajal naročniku in hkrati bi lahko takoj odgovoril na konkretna vsebinska vprašanja, kot so na primer vprašanja o možnostih definiranja določenega dela produkta. Na ta način bi obe strani izgubili precej manj časa za začetni, a najpomembnejši korak v procesu implementacije.

SKLEP

Cilj magistrske naloge je bil prikazati proces implementacije zavarovalnega produkta na primeru zavarovalnice in kako pomembno je medsebojno sodelovanje obeh strani sodelujočih, v kakšnih situacijah se v takšnem procesu lahko znajdejo vsi sodelujoči in predvsem je bil cilj poudariti, kje so kritični poudarki, ki spremljajo takšen proces in bi jih bilo potrebno odpraviti. Za primer razlage takšnega procesa, sem vzela primer podjetja Adacta, kjer sem tudi sama zaposlena in kjer že nekaj let sodelujem pri implementacijah zavarovalnih produktov v programski opremi AdInsure, ki je lastna programska oprema podjetja. Pri svojem delu se srečujem z implementacijami, ki se tako kot naročniki med seboj razlikujejo. V magistrski nalogi je vzet nek splošen primer implementacije, kjer so predstavljeni izzivi različnih naročnikov, težave, ki tako implementacijo spremljajo ter način reševanja pojavljajočih se težav.

Da bi lahko predstavila realno sliko implementacije tako v očeh naročnika kot tudi ponudnika, sem na strani obeh izvedla intervju s strokovnjaki na področju implementacije zavarovalnih produktov. Ti so v večini poudarjali problem nepoznavanja vsebine delovanja programske opreme na strani naročnika ter težavo v organizaciji implementacije. Gre za težave v odločitvah managerjev ter vodilnih na takšnem projektu, interno neusklajenih in slabo organiziranih procesih izvajanja implementacije. Z organizacijskega vidika takšnega projekta bodo morali na obeh straneh narediti veliko predvsem na spoznavanju prepletenosti informacijske in zavarovalniške panoge. Obe strani bosta morali korenito spremeniti projektno vodenje, po besedah naročnika pa bo moral ponudnik narediti precej več na področju izobraževanja uporabnikov, saj nenehno izpostavljajo pomanjkanje znanja s tehničnega in vsebinskega področja uporabe programske opreme. Ponudnik se bo moral zavedati dejstva, da več kot bo naredil na znanju uporabnika, bolj tekoče bo potekalo delo. Na začetku projekta je pomembno določiti obseg dela in poskrbeti za to, da se obe strani držita dogovora, saj tudi nerazumevanje tega dejstva predstavlja težavo pri implementacijah. Tovrstna pregovarjanja pa podaljšujejo čas razvoja.

Če omenim še finančni vidik implementacije novega zavarovalnega produkta, lahko zaključim, da bodo naročniki še vedno stremeli k temu, da se čim manj vključujejo v implementacijo produktov. Zaradi kompleksnosti procesa s tem ne želijo izgubljati časa in človeških resursov usmerjati vanj, ampak želijo le v najkrajšem možnem času prejeti produkt, ki bo deloval v skladu z njihovimi zahtevami in potrebami. S tega vidika mora

ponudnik na svoji strani poskrbeti za to, da si olajša delo, da razvije način implementacije produkta, ki mu bo vzela čim manj časa in ki bo precej manj kompleksna od trenutne. V podjetju Adacta že razvijajo novo verzijo aplikacije AdInsure, ki bo poskrbela, da bo naročnik lahko oblikoval »aplikacijo po svoji meri«. Gre za precej večjo prilagodljivost aplikacije potrebam naročnikov, s čimer se bodo tudi na področju implementacije zavarovalnega produkta izognili omejitvam razvoja določenih naročnikovih zahtev.

LITERATURA IN VIRI

1. Adacta Group. (brez datuma a). *About Adacta - Adacta*. Pridobljeno 14. aprila 2018 iz <https://www.adacta-group.com/about>
2. Adacta Group. (brez datuma b). *About us*. Pridobljeno 19. aprila 2018 iz <https://www.linkedin.com/company/adacta-programaska-oprema-d--o--o->
3. Adacta. (brez datuma). *Naše vrednote*. Pridobljeno 15. aprila 2018 iz <https://www.adacta.si/about#values>
4. Adacata Group. (brez datuma c). *Adacta's news center*. Pridobljeno 14. aprila 2018 iz <https://www.adacta-group.com/news-center/celest-adinsure-is-a-modern-and-attractive-solution-with-exceptional-customer-feedback>
5. Albertin, A. (2004). *The Benefits of Information Technology in Business Performance*. Pridobljeno 2. avgusta 2018 iz <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.359.3785&rep=rep1&type=pdf>
6. Asia Insurance Review. (2015). *IT in Insurance - Role of technology at the inflection point of the insurance industry*. Pridobljeno 4. avgusta 2018 iz <http://www3.asiainsurancereview.com/Magazine/ReadMagazineArticle?aid=36592>
7. Atlassian Marketplace. (2018). *Jira Agile*. Pridobljeno 4. avgusta iz <https://marketplace.atlassian.com/apps/5129/jira-agile/version-history>
8. AZN. (2017). *Digitalizacija zavarovalniškega sektorja izziv in priložnost krepitve zaupanja v sektor*. Pridobljeno 16. aprila 2018 iz <https://www.a-zn.si/digitalizacija-zavarovalniskega-sektorja-izziv-priloznost-za-krepitev-zaupanja-v-sektor-izjava-za-javnost>
9. Berisha-Shaqiri, A. (2008). The role of information technology in business growth performance in Kosova. *Challenges of the Knowledge Society*, 1–5.
10. Bratanič, J. (brez datuma). *Digitalizacija razbija po vratih zavarovalniškega sektorja*. Pridobljeno 14. aprila 2018, iz https://svetkapitala.delo.si/finance/digitalizacija-razbija-po-vratih-zavarovalniskega-sektorja-4999?meta_refresh=true
11. Celent. (2018). *Europe, Middle East, and Africa policy administration systems 2018*. Pridobljeno 14. aprila 2018 iz <https://www.guidewire.com/sites/default/files/media/pdfs/industry-recog/report-celest-emea-policy-administration-systems-2018-abcd-policycenter-201806.pdf>
12. Cockburn, A. (2002). *Agile software development*. Boston: Addison-Wesley.
13. Čelebić, G. & Rendulić, D. I. (2012). *Osnovni pojmi informacijske in komunikacijske*

- tehnologije. Pridobljeno 12. aprila 2018 iz http://www.itdesk.info/slo/prirocnik/prirocnik_osnovni_pojmi_informacijske_tehnologije.pdf
14. DaSilva, C. M. & Trkman, P. (2014). *Business Model: What It Is and What It Is Not*. *Long Range Planning*, 47(6), 379–389.
 15. Datalab (2017). *Nepričakovani stroški – izzivi implementacije*. Pridobljeno 16. aprila 2018 iz <https://www.datalab.si/nepricakovani-stroski-izziv-implementacije>
 16. Drevenšek, S. (2017). *Bomo zavarovanje kupovali prek aplikacije?* Pridobljeno 14. aprila 2018, iz <https://svetkapitala.delo.si/finance/bomo-zavarovanje-kupovali-prek-aplikacije-3586>
 17. Henderson, J. C. & Venkatraman, N. (1999). *Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations*. *IBM Systems Journal*, IBM Corporation/IBM Journals, 38, 472.
 18. Hirschheim R. & Sabherwal R. (2001). *Detours in the Path toward Strategic Information Systems Alignment*. *California Management Review*, 44(1) 87–108.
 19. Kaber, J. (2016). *Analiza slovenskega zavarovalniškega trga*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 20. Khristy, H. (2017). *How technology impacts the insurance sector*. Pridobljeno 4. avgusta 2018 iz <http://www.xprimm.com/How-technology-impacts-the-insurance-sector-articol-117,163-9818.htm>
 21. Kovačič, A. & Bosilj-Vukšič, V. (2005). *Management poslovnih procesov : prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. 1. natis. Ljubljana: GV založba.
 22. Leybourn, E. (brez datuma). *Introduction to Scrum*. Pridobljeno 4. avgusta 2018 iz <https://theagiledirector.com/images/IntroductiontoScrum-coursenotes.pdf>
 23. Lončarič, T., Vehovec, A., Kastelic, M., Drogenik, D., Divjak, S., Kavčič, A., Marolt, M., Privošnik, M., Podbršček, M., Harej, J. & Florjančič, A. (brez datuma). *Vidiki razvoja programske opreme*. Pridobljeno 15. aprila 2018 iz http://www.s-sers.mb.edus.si/gradiva/rac/drugo/informatika/05_informacijsko%20inzenirstvo/13_da_toteka.html
 24. Melymuka, K. (2003). *IT does so matter!* Pridobljeno 19. aprila 2018 iz <https://www.computerworld.com/article/2571616/it-management/it-does-so-matter-.html>
 25. Močnik, D. (2010). Poslovni model in informacijski sistemi. *Elektronski vestnik* 77(2–3), str. 143–148.
 26. Nikoloski, K. (2014). *The Role of Information Technology in the Business Sector*. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, str. 303–304.
 27. Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C. L. (2005). *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*, *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 1–25.
 28. Rozman, P. (2007). *Management poslovnih procesov in razvoj standardov na tem področju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 29. Scrum (software development). Pridobljeno 14. aprila 2018 iz

- [https://en.wikipedia.org/wiki/Scrum_\(software_development\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Scrum_(software_development))
30. Scrum.org. *What is scrum? A Better Way Of Building Products*. Pridobljeno 15. aprila 2018 iz <https://www.scrum.org/resources/what-is-scrum>
 31. Scruminc. *The Basics of Scrum. An introduction to the framework*. Pridobljeno 4. avgusta 2018 iz <https://34slpa7u66f159hfp1fhl9aur1-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2014/06/The-Basics-of-Scrum.pdf>
 32. Sessions, R. (2009). *The IT Complexity Crisis: Danger nd Opportunity*. Pridobljeno 12. aprila 2018 iz http://www.sofismo.ch/links/Sessions_IT_Complexity.pdf
 33. Sloexport. (brez datuma). *Adacta, programska oprema d.o.o.*. Pridobljeno 14. aprila 2018 iz <http://www.sloexport.si/company-card?ms=5314054>
 34. Štraus, S. (2012). *Podatkovno rudarjenje na primeru zavarovalnice Maribor*. Maribor: Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko.

PRILOGA

Priloga 1: Funkcionalna specifikacija produkta X

Nov tip zavarovanja?	Podatki	Opombe
<ul style="list-style-type: none"> – variacija obstoječega zavarovanja – novo zavarovanje 	<p>variacija obstoječega zavarovanja</p>	<p>ZZXX, ZZYY; z poenostavljenim cenikom, eno kritje več ZN, pristopna starost nič let itd.</p>

Splošne definicije	Podatki	Opombe
naziv zavarovanja	zavarovanje X	
oznaka zavarovanja	ZZXY	
zavarovalna vrsta 4-mesta	09XX	
zavarovalna vrsta 6-mestna	090XXX	
naziv splošnih pogojev	splošni pogoji zavarovanja X	
šifra splošnih pogojev	340.117.XXX.XX	
samostojno zavarovanje/dodatek	samostojno zavarovanje	
pozavarovanje (da/ne)	ne	
sozavarovanje (da/ne)	ne	

Informacije glede produkta	Podatki	Opombe
Zavarovanje se vključuje v produkte.	produkt X individualno	V obstoječe produkte se ne vključi. Velja 1 zavarovanje za en produkt. Zavarovanje se bo prodajalo samostojno.
nazivi produktov	produkt X individualno	INFO: V naslednjem letu bomo pripravili še produkt X kolektivno.
področje produkta	zdravstvo	

Kritja	Zavarovalne nevarnosti	Zavarovalne vsote	Opombe
kritje poškodbe, diagnostika in rehabilitacija	<ul style="list-style-type: none"> – rehabilitacija v primeru nezgode – specialistična obravnava v primeru nezgode – zahtevni 	omejitev ZV na zavarovalni primer: 10.000 €, od tega 2000 € za rehabilitacijo	omejitev max. ZV na nivoju kritja za posamezni zavarovalni primer = 10.000 €, na nivoju ZPN, pri

	diagnostični postopek v primeru nezgode		rehabilitaciji še pod limitom = 2000 €
--	---	--	--

Cenik	Podatki	Opomba
letna/ mesečna premija	V sistem se vnese mesečna premija.	
izračun premije/fiksna premija	fiksna premija = 5,45 €	enotna premija
enotna premija / premija po starostnih razredih	enotna premija	
premija po kritjih / zavarovanju	premija po zavarovanju	

*V kolikor je izračun premije, je priloga dokumenta dan izračun.

Sklepalni ter izvajalski del	Podatki	Opombe
oblika sklepanja	individualno	Zavarovanec in zavarovalec sta fizični osebi.
starostna omejitev	NI starostne omejitve.	
trajanje zavarovanja	možni nabor ob sklenitvi 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 let	Sklepali bomo za polna leta.
obnovitev/podaljšanje	avtomatsko podaljšanje	
karenca (da /ne)	ne	
sklepanje z vprašalnikom (da/ne)	ne	
soudeležba (da/ne)	ne	
začetek zavarovanja	Zavarovanje začne veljati s 1. v naslednjem mesecu.	začetek zavarovanja
načini plačila	direktna obremenitev UPN E-račun	
dinamika	četrtno polletno letno mesečno	V AI podpremo vse, na ponudbi smiselno omejimo.
popusti (da/ne)	ne	
doplačila (da/ne)	ne	
izdaja bonov ob sklenitvi (da/ne)	ne	

provizija (da/ne)	ne	
kontrola ob vnosu police	Ni dodatnih kontrol ob sklepanju (npr. da bi se preverjale aktivne police, specialisti).	
obračun DPZP-ja	Se obračuna pri sklenitvah, kjer je trajanje zavarovanja na pogodbi manjše od 10 let.	
fakturiranje, borderoji, evidentiranje terjatev	standardno glede na dinamiko ter izbran plačilni inštrument	Standardno ni novih poslovnih dogodkov.

*V primeru, da je odgovor da, se podrobneje opredeli.

Sklenitev:	Podatki	Opomba
prodajne poti: mobilna, direktna pošta, spletno sklepanje	direktna pošta spletno sklepanje	Omejitev se nastavi s šifrantom 'omejitev produktov'. Zavarovanje se sklepa le preko prodajnih poti zavarovalnice.
način sklenitve	ročni vnos	

Sklepalni dokumenti	Podatki	Opomba
ponudba	Izpis se ne podpira v AI.	
polica	Izpis se podpre v AI.	priložena specifikacija

Škodni del	Podatki	Opomba
uveljavitev škodnega primera	Pogoj za uveljavljanje škod je poškodba zaradi nezgode.	Ne potrebujemo aplikativne kontrole. Bo vsebinska na podlagi vzroka škodnega dogodka.
vhodni dokumenti	računi prijava zavarovanca	Standardno glede na vsebino zavarovanja.
način prijave zavarovalnega primera (prejem dokumentacije izven sistema, mobilna prijava)	prejem dokumentacije izven sistema	po elektronski pošti, oddaja dokumentacije na zastopstva, ročni vnos v sistem.
naročilnica	obdelava preko naročilnice (standardno za vsa zavarovanja)	standardno

področje obračuna na škodnem spisu	refundacija navadni obračun	standardno glede na vsebino zavarovanja
evidentiranje obveznosti	obveznost do zavarovanca (refundacija)	standardno, ni novih poslovnih dogodkov
izplačilo škode	refundacije =preko modula 'Pregled nalogov za izplačilo'	standardno; preko TRR-ja
kontrola črpanja (da/ne)	Da, skladno z omejitvami. Kontrola ZV se mora izvajati po primeru.	TO-DO AA; naj posreduje, kaj je že implementirano znotraj sistema. Da se dogovorimo še za ta produkt, na kakšen način se bodo izvajale omejitve.

Dokumenti škodnega modula	Podatki	Opomba
dopisi iz naročilnice	Novo zavarovanje se veže na vse podprte dopise na modulu naročilnica.	standardno
dopis na obračunu	Novo zavarovanje se veže na standardni dopis za refundacije.	standardno

Računovodsko/finančni del	Podatki	Opomba
finančno področje	zdravstveno	
SN	3359	SN za prenos v GK
denarni tok	V dogodke se vključi novo zavarovanje.	standardno delovanje
KIR, KPR, davčne evidence	V dogodke se vključi novo zavarovanje.	standardno delovanje
rekapitulacije	V rekapitulacije se vključi novo zavarovanje.	standardno delovanje
prenos v GK	V prenos v GK se vključi novo zavarovanje.	standardno delovanje

I. Ostali sistemi

Prenos podatkov v druge sisteme	Podatki	Opomba
i-Zavarovanje	da	
e-Zavarovanje	da	

komplet	da	
---------	----	--

Prenos podatkov iz drugih sistemov	Podatki	Opomba
splet	uvoz podatkov preko zunanje datoteke	
B&B	ne	

II. Upravljanje z dokumentacijo

Sistem	Podatki	Opomba
Sistem 1	1. sklepalna dokumentacija: – indeksna datoteka se pripravi znotraj AI ročne sklenitve	
Sistem 2		

Vir: Interni vir podjetja Adacta (2018).