

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**PRENOVA PROCESA REŠEVANJA IN SLEDENJA NAROČNIŠKIH
ZAHTEV V IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, julij 2021

UROŠ KAJFEŽ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Uroš Kajfež, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Prenova procesa reševanja in sledenja naročniških zahtev v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc dr. Barbaro Grah

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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 poskrbel, 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 pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil 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 študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV	2
1.1 Poslovni proces	2
1.2 Razlogi za prenovu poslovnih procesov	3
1.3 Potek prenove poslovnih procesov	4
1.4 Pasti prenove poslovnih procesov	6
1.5 Uporabniška izkušnja ob prenovi poslovnih procesov	8
2 PRENOVA POSLOVNEGA PROCESA V IZBRANI ORGANIZACIJI	9
2.1 Predstavitev podjetja in naročniškega procesa	9
2.2 Metodologija	10
2.3 Osnovni poslovni proces	10
2.3.1 Prednosti osnovnega procesa	11
2.3.2 Pomanjkljivosti osnovnega procesa	12
2.4 Opis prenovljenega procesa	12
2.4.1 Izbira rešitve	14
2.4.2 Realizacija procesa	15
2.4.3 Izzivi implementacije prenovljenega procesa	17
2.4.4 Pomanjkljivosti in prednosti prenovljenega procesa	18
2.5 Primerjava osnovnega in prenovljenega procesa	19
2.6 Analiza uporabniške izkušnje prenovljenega procesa	22
2.7 Ugotovitve in priporočila vodstvu	25
2.8 Omejitve dela ter priporočila za nadaljne raziskave	25
SKLEP	26
LITERATURA IN VIRI	26
PRILOGE	Napaka! Zaznamek ni definiran.

KAZALO SLIK

Slika 1: Slikovni prikaz poslovnega procesa.....	2
Slika 2: Piramida poslovnega procesa BPTrends.....	4
Slika 3: Potek planiranja posameznega procesa.....	5
Slika 4: Procesni krog osnovnega procesa.	11
Slika 5: Vnosni zahtevek narejen z rešitvijo Atlassian - Jira.	13
Slika 6: Procesni krog novega postopka z uporabo rešitve Atlassian – Jira.	15
Slika 7: Prikaz komentarjev znotraj vnesenega primera v aplikacijo Jira.....	18
Slika 8: Graf ustvarjenih in zaprtih primerov, povprečni čas do zaključka in število odprtih primerov po koncu meseca, leto 2020 (februar – december).	19
Slika 9: Povprečno število prejeti naročniških zahtev po urah, leto 2020 (februar – december).	20
Slika 10: Prejete naročniške zahteve zaključene s klasifikacijo “napaka IT”. Leto 2020. .	21
Slika 11: Tematika zaključenih primerov prenovljenega procesa leta 2020 po glavnih kategorijah zaključevanja.	21
Slika 12: Spol in starost anketiranih zaposlenih izbranega podjetja, ki uporabljajo prenovljeni proces (v %).	22
Slika 13: Delovna doba anketiranih zaposlenih izbranega podjetja, ki uporabljajo prenovljeni proces (v %).	23
Slika 14: Vrsta zaposlitve anketiranih zaposlenih izbranega podjetja, ki uporabljajo prenovljeni proces (v %).	23
Slika 15: Splošna vprašanja anketiranim o procesih izbranega podjetja.	24
Slika 16: Mnenje anketiranih o prenovljenem procesu izbranega podjetja.	24

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik med zaposlenimi izbranega podjetja.....	1
---	---

UVOD

Storitvena podjetja in podjetja ostalih industrij, ki sprejemajo naročila svojih strank ali naročnikov, morajo imeti dobre naročilne sisteme, ki omogočajo vnos vseh produktov in storitev, ki jih tržijo. Če sistemi ne omogočajo polnega vnosa storitev ali je vnos nepopoln, je treba iskati rešitve med zaposlenimi ali oddelki znotraj podjetja. Ključnega pomena je, da je reševanje naročniških zahtev urejeni preprost proces, ki omogoča sledljivost ter spremljanje vnesenih primerov.

V izbranem podjetju, ki v Sloveniji deluje na področju storitvenih dejavnosti, se je v prodajni mreži ugotovilo, da prodajni kanali in organizacijske enote za reševanje zahtev naročnikov uporabljajo več različnih orodij (kot na primer Microsoft Outlook, Skype, SAP) in nimajo enotno postavljenega procesa. Reševanje in sledenje naročniških zahtev (reklamacijske zahteve, preverjanje stanja naročil, urejanje napak v sistemih in podobni primeri) je za podjetje zaradi več razlogov oteženo in manj optimalno. Rešitve izbranega podjetja nimajo možnost spremljanja vzroka primerov, ki jih zaposleni na prodajnem mestu ne uspe urediti ob prvem stiku z naročnikom. Posledično izbrano podjetje ne zna ugotoviti kateri naročilni sistem ali proces je problematičen. Vsaka organizacijska enota se poslužuje svoje rešitve, stanje je neurejeno in ne-enotno. Na podlagi ugotovljenega stanja je podjetje preverilo obstoječe postopke in izbralo novo aplikacijsko rešitev in prenovljeni proces, ki omogoča manjkajočo rešitev.

Namen zaključne strokovne naloge je preučitev prenove poslovnega procesa, tako iz teoretičnega, kot tudi praktičnega vidika na primeru procesa reševanja in sledenja naročniških zahtev v izbranem podjetju ter ugotoviti, ali je prenovljeni proces izbranega podjetja boljši. Kriteriji za presojo so hitrejše reševanje zahtev, zahteve so vnesene na enotni način in so zaključene z zapisom vzroka primera. Prenovljeni proces pa mora biti sprejet s strani uporabnikov kot enostaven za uporabo in vnos.

Cilji zaključne strokovne naloge so:

- Preučitev znanstvene in strokovne literature s področja prenove poslovnih procesov.
- Zbiranje in analiza podatkov vezanih na naročniške zahteve v sistemu pred in po prenovi procesa.
- Analiza uporabniške izkušnje uporabnikov prenovljenega sistema s pomočjo ankete.
- Tvorjenje priporočil za vodstvo na podlagi ugotovitev.

Struktura zaključne strokovne naloge je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu naloge sem predstavil poslovne procese, razloge za prenovo, potek prenove in pasti ter uporabniško izkušnjo pri izvedbi procesa. Za pomoč izvedbi sem uporabil več virov znanstvene literature in člankov. Temu sledi empirični del, kjer sem predstavil podjetje in osnovni ter prenovljeni poslovni proces, ki je tema zaključne naloge. Nato sem opredelil metodologijo raziskovalnega dela ter postavil kriterije za oceno kateri proces je boljši. V

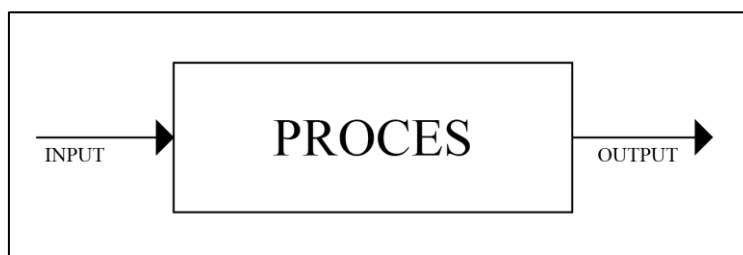
nadaljevanju sem opisal oba procesa ter izvedel analizo obeh tako, da sem zaposlenim posredoval uporabniške ankete ter izdelal poročila o uporabi obeh načinov vnosa naročniških zahtev. Nalogo sem zaključil z opisom omejitev pisanja dela, predstavil predloge izboljšav za vodstvo izbranega podjetja in podal sklep.

1 PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV

1.1 Poslovni proces

Kaj je poslovni proces? Nekateri avtorji ga opredelijo kot “sistematično zaporedje aktivnosti, ki so usmerjene k nekem cilju” oziroma trdijo, da je proces vsaka transformacija, ki spremeni inpute podjetja ali organizacije v outpute. Osnovni potek procesa je viden na sliki 1 (Anupindi, Chopra, Deshmukh, Van Mieghem & Zemel, 2011).

Slika 1: Slikovni prikaz poslovnega procesa



Vir: Anupindi, Chopra, Deshmukh, Van Mieghem & Zemel (2011).

Poleg zgornjega je v literaturi moč najti še nekaj podobnih definicij:

- Proces ima štiri ključne dele: input, output, cilj in vir. Je strukturirano zaporedje aktivnosti (Shankararaman, Zhao & Lee, 2012),
- Zaporedje aktivnosti, ki jih nekdo opravi, da doseže zastavljeni cilj (Cambridge Dictionary, 2021),
- Poslovni proces je skupina nalog in poslovnih aktivnosti, ki so sestavljene iz zaposlenih, sredstev in metod ter so strukturirane tako, da oblikujejo, izdelajo ali dostavijo izdelek ali storitev (Von Rosing, Von Scheel & Scheer, 2014),
- Poslovni procesi so del vsake organizacije in predstavljajo vse aktivnosti, ki jo ta organizacija izvaja. So lahko zahtevni ali enostavni (Underdahl, 2011).

Od zgoraj naštetih definicij lahko povzamem, da je proces zaporedje aktivnosti, ki jih opravijo zaposleni neke organizacije z določenimi sredstvi in metodami, da lahko dostavijo načrtovani izdelek ali storitev. Hkrati so poslovni procesi ključni dejavniki organiziranja poslovnih aktivnosti z namenom izboljšanja delovanja in razumevanja vseh posameznih delov izvajanja določene aktivnosti. Gre za sklop aktivnosti, ki so izvedene z organizacijskim koordiniranjem in tehničnim okoljem podjetja. Vsak posamezni proces pa

se izvaja znotraj neke organizacije, vendar je lahko ponovljen tudi drugje oziroma se prepleta s procesi iste ali drugih organizacij (Weske, 2007).

Poslovni procesi vključujejo več različnih organizacijskih enot in funkcij. Imajo več uporabnikov (kot na primer stranke, zaposleni in zunanji sodelavci) in so različni po velikosti. Procesi potekajo v vsaki organizaciji (Davenport & Short, 1990).

1.2 Razlogi za prenovo poslovnih procesov

Z vidika poslovnih procesov je več dejavnikov spodbujevanja prenove in izboljšave, najbolj pogosto omenjeni so:

- Pritiski konkurence: pojav novih konkurentov pomeni, da morajo podjetja hitro, učinkovito in z nižjimi stroški na trg dostaviti izdelek ali storitev (Holbeche, 2006),
- globalizacija: podjetja v današnjem času potrebujejo prisotnost na globalni ravni, to zahteva drugačen pristop k načinu poslovanja in posledično spremembe (Holbeche, 2006),
- boljša produktivnost: dodatna vrednost, ki jo zaposleni prinese podjetju, bi lahko bila še boljša. Podjetja stremijo k izboljšavi produktivnosti, kar prinese nove spremembe (Knell & Harding, 2001),
- tehnologija: hitri premiki v panogi (nove tehnologije), so gonilna sila sprememb v procesih. Sočasno je gonilna sila novih storitev, izdelkov in metod (Holbeche, 2006),
- reorganizacija: spremembe v organizaciji družbe (kot na primer združitev enot, nova vodstva) ponavadi uničijo "stari način" delovanja in zahtevajo vnos sprememb v poslovanju (Kallio, Saarinen, Salo, Tinnilä & Vepsäläinen, 1999).
- okoljski: kot na primer izbruh COVID-19 epidemije, ki je povzročila hitro reorganizacijo kot je delo od doma ter prerazporeditev delovnih nalog (IBM, brez datuma).

V zgornjih sklopih pa se ponavadi skrivajo tudi drugi, bolj specifični, dejavniki. Organizacija mora za preživetje znižati stroške, ki nastajajo pri posameznem procesu, morda morajo izboljšati uporabniško izkušnjo, zvišati prihodke itd. Nekatere organizacije želijo širitve k novim trgom in iskanje drugih priložnosti. Po drugi strani pa je lahko razlog prenove tudi zakonodajna sprememba, nove tehnologije ali spremembe na trgu (Holbeche, 2006).

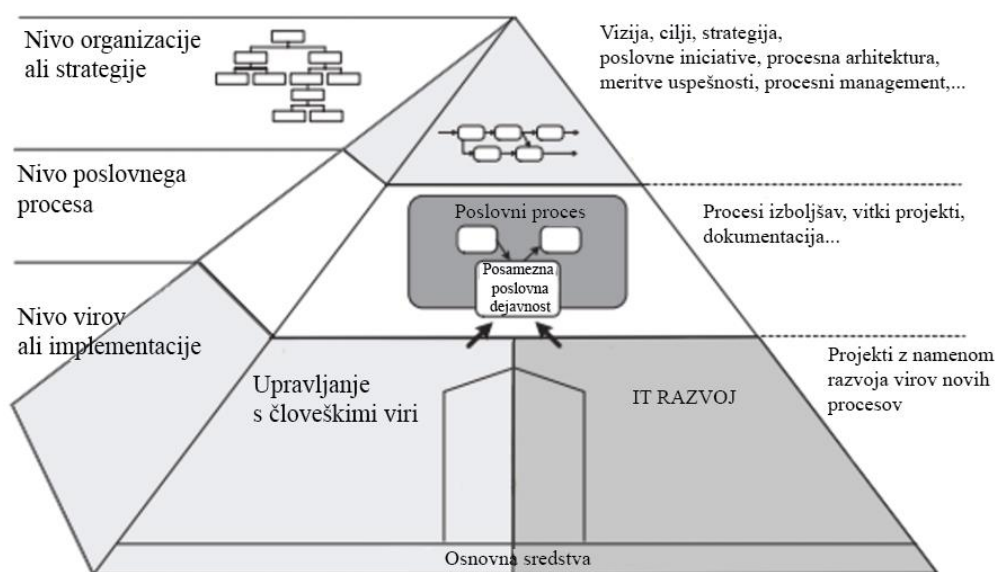
Katerikoli razlog je vzrok za prenovu nekega poslovnega procesa, je za organizacijo dejstvo, da brez sprememb ostane na enaki točki, medtem, ko se konkurenti in ostala podjetja premikajo naprej. Če bi na primer podjetje Colgate še vedno izdelovalo sveče, kot je ob svoji ustanovitvi in se skozi čas ne bi spremenil in prilagodil tehnologiji, novostim ter priložnostim, je vprašljivo, če bi danes še vedno obstajal na trgu kot eno od vodilnih podjetij, ki izdelujejo zobno pasto in podobne izdelke (Trex, 2013).

1.3 Potek prenove poslovnih procesov

Obstaja več vidikov sprememb poslovnih procesov, ki so razvrščeni po vplivu, ki ga imajo na organizacijo. Harmon (2019) jih opredeli po treh nivojih, vidno tudi v sliki 2:

- nivo organizacije ali strategije,
- nivo poslovnega procesa,
- nivo virov ali implementacije.

Slika 2: Piramida poslovnega procesa BPTrends



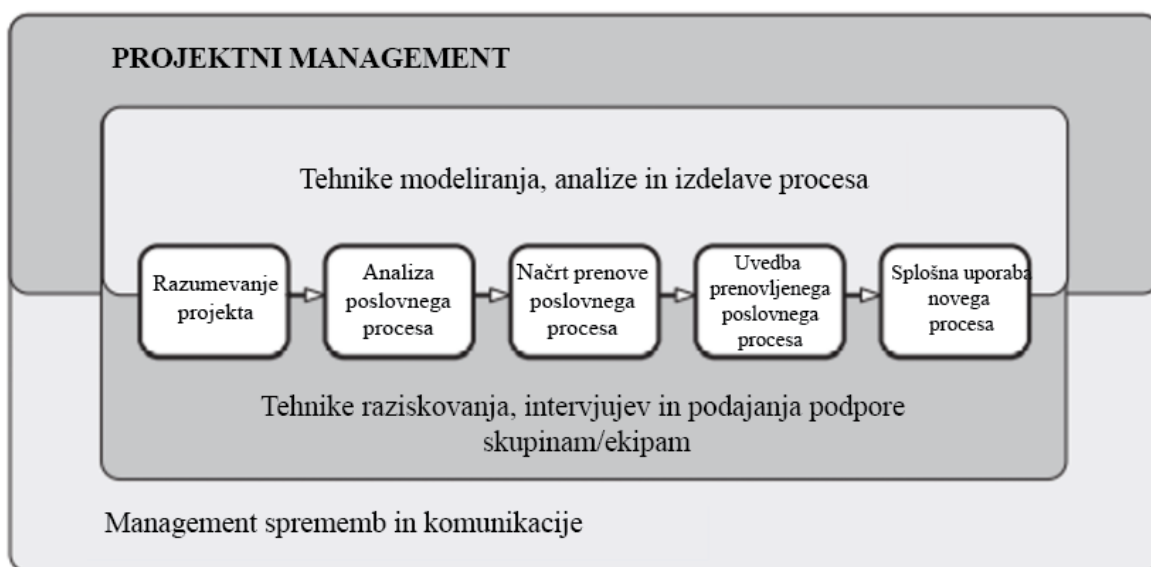
Prirejeno po Harmon (2019).

Vsi koraki prenove procesov se praviloma začnejo pri poslovni strategiji, ki je ustvarjena s strani vrhnjega managementa ali neke delovne skupine zaposlenih, ki imajo pooblastilo vodstva, da jo ustvarijo. Pri večini večjih organizacij se strategija izoblikuje na več različnih nivojih (najbolj tipične so celovite, poslovne in funkcijske strategije). Procesne skupine zaposlenih in ostalih deležnikov, pa nato pri načrtovanju novega procesa sledijo zastavljenim strategijam oziroma strategije same narekujejo razvoj novega ali izboljšavo obstoječega procesa. Strategija je torej ključna (Harmon, 2019).

S spremembo celovitega vpogleda na postopek sprememb procesov je v zadnjem desetletju prišlo do premika na tem področju. Podjetja in organizacije bolj gledajo na to, da bo sprememba določenega notranjega procesa vključevala širši vidik delovanja celotne organizacije in s tem poskušala realizirati spremembo tako, da bo imela usklajene učinke z ostalimi procesi (učinki sinergij). Cilj je, da se procesi znotraj neke organizacije medsebojno podpirajo in skupno v najvišji meri sledijo vsem ravnam strategij (Harmon, 2019).

Postopek prenove poslovnega procesa, ki ga opredeli Harmon (2019) in je v krajši obliki predstavljen v sliki 3, se začne s predlogom prenove. Predlog je predstavljen upravljalnemu odboru organizacije, katera se odloči o tem, ali je prenova smiselna, upravičena in prinaša optimizacijo ter boljše rezultate. Po odločitvi se določi vodjo projekta in člane ekipe. Vodja projekta je povezovalni člen med upravljalnim odborom (ali članom managementa, ki je sponzor prenove) in ostalimi deležniki. Skupaj naredijo osnutek načrta, določijo časovne roke implementacije in proračun ter po potrebi analizo trenutno veljavnega procesa.

Slika 3: Potek planiranja posameznega procesa



Prirejeno po Harmon (2019).

Analiza vključuje popis trenutnega procesa, tako kot je vzpostavljen. Projektna ekipa ali vodja, lahko v tem delu naredi procesne diagrame, ki so namenjeni vpogledu v trenutni proces in iskanju prednosti ter slabosti. Poleg analize se dogovorijo o poimenovanju vseh procesov, podprocesov, inputov, outputov in ostalih aktivnosti. Vsako popisano aktivnost tudi opišejo, jo kategorizirajo in dodajo oceno stroškov (Harmon, 2019).

Sestava ekipe praviloma vključuje zaposlene iz več organizacijskih enot in strokovnih področij (managerji, zaposleni, IT specialisti in ostali, ki so del tega procesa). Ekipa uporabi sprejeti plan prenove s strani upravljalnega odbora ali ga izdela sama, če prejmejo zahtevo po prenovi brez načrta. Natančneje, določiti morajo strategijo, cilje in korake, ki jih posamezni del procesa potrebuje za svojo izvedbo. Poleg tega preverijo, če in kako se zahteva za prenovljeni proces sklada z ostalimi poslovnimi procesi znotraj organizacije. Ko izvedejo projektni načrt in določijo časovne roke, se skliče sestanek vseh deležnikov, kjer člani preverijo osnutek in izpostavijo vse odprte zadeve prenove (Harmon, 2019).

Naslednji korak je prenova poslovnega procesa. Člani ekipe preverijo pridobljene informacije analize in na podlagi podatkov izdelajo možne rešitve prenove (v skladu s

sprejetim načrtom). Ključno v tem delu je, da se poskuša vpeljati inovacije in da se obravnava več opcij. V tej fazi se po izdelavi novih procesnih diagramov in potekov, dogovorov o novih postopkih, procesih in podprocesih, izdelava delovni načrt novega postopka, ki ga obravnavajo na sestankih. Za pomoč lahko uporabljajo tudi razne informacijske rešitve simuliranja poteka le teh. Končni rezultat te faze je izdelava internega dokumenta, ki opisuje novi proces in organizacijsko strukturo zaposlenih, ki so vanj vpleteni (Harmon, 2019).

Projektna ekipa mora za tem narediti razvoj in realizacijo novega procesa. Organizacija zagotovi prostor in sredstva, ustvari delovna mesta in izobrazila zaposlene, vzpostavi sisteme managementa in razvije programska orodja ali jih kupi. Prvotna projektna ekipa se lahko v tem koraku vključi (če je tak dogovor) in postane del vodstva novega procesa (določi opise delovnih mest, plačilne razrede, nagrade) ali pa se, kar je bolj verjetno, posveti novim projektom v organizaciji. Temu sledi test novega procesa in iskanje napak ter odprava. Testiranje vključuje vse procese in podprocese, ki so testirani skupno in posamezno. Napake in nove ugotovitve so namenjene izboljšavi in odpravi napak. Ko so vsi testi zaključeni uspešno, je končni del implementacije sprejet in proces se lahko začne uporabljati (Harmon, 2019).

Na koncu, v fazi izvajanja novega procesa, mora organizacija urediti težave z uvedbo sprememb (nezadovoljstvo zaposlenih, zavračanje novosti itd.), management pa mora vztrajno podpirati izvajanje novega procesa s kontrolo rezultatov outputov in spodbujanjem kulture sprejemanja novosti v podjetju. Tu je treba pripomniti, da se mora ta management sprememb in širjenje bistvenih informacij med zaposlenimi vršiti v vseh fazah projekta, ko je to primerno (Harmon, 2019).

1.4 Pasti prenove poslovnih procesov

Od 50 do 70 % podjetij, ki želijo spremeniti poslovni proces, ne doseže zelenih rezultatov prenove. To ne pomeni, da je bila celotna prenova procesa nepotrebna ali napačna. Pomembno je, da se zaposleni in management podjetja zavedajo pasti in naredijo načrt prenove na podlagi preteklih izkušenj in dosegljivih ciljev. Prvi korak je, da podjetje prepozna najpogostejše napake in proces uvede na način, da jih upošteva in uspešno premaga (Hammer & Champy, 2009).

Nekaj najbolj pogostih pasti prenove poslovnih procesov kot jih navajata Hammer in Champy (2009):

- **Proces je treba dokončno popraviti, ne le popravljati:** organizacije si večkrat želijo izogniti celoviti prenovi nekega procesa in ga skozi čas postopoma spreminjajo in poskušajo izboljševati. Večkrat je to razlog, da je proces skozi vsak "popravek" vedno manj optimalen, kot bi bil, če bi osnovno zahtevo odpravili že v samem začetku. Na koncu

se lahko organizacija ukvarja z odpravo dodatnih pomanjkljivosti, ki izhajajo iz neke različice popravljanja procesa, namesto da odpravi in izboljša cel proces.

- **Osredotočenost spremembe je drugje:** ekipa, ki spreminja proces, mora prejeti točno določene cilje, da jih lahko doseže in izboljša. Če prejmejo splošna navodila, obstaja precejšnja nevarnost, da bo končni izid prenove neuporaben. Ali z drugimi besedami: če procesni ekipi sporočimo, da morajo proces prenoviti brez točno določenih ciljev, bo po vsej verjetnosti rezultat proces, ki ni optimalen, oz. sploh ne reši osnovne zahteve. Osredotočenost mora biti na proces, cilj pa (kolikor je možno) točno določen.
- **Prenova posameznega poslovnega procesa vpliva na celotno podjetje:** ne glede na zgornjo alinejo, pa je pomembno, da osredotočenost na točno določen cilj spremembe poslovnega procesa ne pomeni, da je končni rezultat predlagane spremembe tak, da se mora podjetje spremeniti v celoti. Če predlagana sprememba pomeni, da je treba izvesti zahtevna izobraževanja zaposlenih, ki opravljajo *enostavna* opravila, konsolidacija več različnih oddelkov, sprememba vodstvene strukture in podobna velike organizacijske spremembe, se v osnovi dela transformacija celotnega podjetja in ne le enega poslovnega procesa.
- **Zanemarjanje vrednot in prepričanj zaposlenih:** zaposleni rabijo nek razlog, da sprejmejo novi proces. Nikoli ni dovolj, da vodstvo podjetja in delovna skupina, ki ureja spremembo, zaposlenim prikaže novi proces in nato pričakuje, da bo sprejemanje te novosti takojšnje in absolutno. Management podjetja mora poskrbeti, da se z novim poslovnim procesom začne tudi drugačen proces transformacije vrednot. Vodstvo mora skrbeti kar se dogaja v mislih zaposlenih in ne le na operativni del poslovanja. Če se proces spremeni tako, da so "tradicionalno konkurenčni" oddelki ali posamezni zaposleni s prenovo del istih ekip, se mora sočasno gojiti tudi kultura sprejemanja in združevanja med ljudmi.
- **Prehitri zaključek prenove:** pogosto se zgodi, da se prenova procesa ustavi ob prvem pojavu težav. Hkrati se lahko zgodi obratno. Prvič, ko je prenova uspešna, se jo označi kot zaključeno in razpusti ekipo. Ključno je, da se proces zaključi, ko so alternativne možnosti porabljene ali ko je proces dokončno vpeljan in sprejet ter prenovljen.
- **Prenova procesa se začne od spodaj navzgor:** srednji management in zaposleni v posameznih enotah so zelo dobri v tem, da vidijo specifične težave, s katerimi se soočajo na operativni ravni. Hkrati so pogosto tudi tisti, ki največkrat predlagajo in začnejo z neko prenovo procesa. Manjka pa jim široki vpogled na delovanje procesov celotnega podjetja. Zgodi se, da je njihov proces izboljššan, a na račun slabšega delovanja organizacije oziroma višji management bi morda težavo z nekim specifičnim procesom v nekem oddelku lahko rešil s kakšno širšo sistemsko prenovo od zgoraj navzdol.
- **Prenovo procesa izvaja nekdo, ki mu proces ni znan:** najboljša rešitev je, da prenovo izvaja nek procesni manager, ki je dobro seznanjen s trenutnimi postopki in procesi. Tak zaposlen bo znal gledati bolj široko in bolje izboljšati proces kot nekdo, ki se ne spopada s takimi zadolžitvami.

- **V “čakalni vrsti” je preveč zahtev za prenove procesov:** razvojni oddelki podjetij so lahko prezaposleni z iskanjem rešitev različnih zahtev za prenovo procesov znotraj organizacije. Idealno je, da imajo razvojni oddelki nekaj specifičnih zahtev in ne cel portfelj slabo prioritiziranih zahtev.
- **Prekinitev prenove zaradi odpora proti spremembam:** zaposleni in ljudje na splošno ne maramo sprememb. To je posebej vidno v prenovi procesov, kjer je nevarnost, da se zaradi odpora spremembam prenova procesa spremeni v nek slabši približek specifikaciji ali pa je v celoti ovržena.
- **Časovni rok prenove ni izpolnjen:** ključno je, da so postavljeni mejniki in roki za dokončanje procesa. A vendar se v praksi zgodi, da so roki pretečeni in se prenova procesa zavleče v prihodnost. Na vodji projekta in ostalih članih ekipe je, da se prenova ne razvleče v neko daljše obdobje, saj se lahko želja in zagon po novem procesu zmanjša zaradi več razlogov (pomanjkanje motivacije, nove tehnologije, še boljši postopki itd.).

Na koncu moramo še enkrat poudariti vlogo vrhnjega managementa pri prenovi poslovnih procesov. Če projekt ni uspešen, je precej verjetno, da je vsaj nek razlog za to neuspešnost mogoče najti v tem, da vrhnji management ni razumel razlogov ali načina uvedbe spremembe procesa. Organizacije, ki pristopijo k procesu prenov z razumevanjem, zavezo in močnim vodstvom vrhnjega managementa, bodo skoraj zagotovo dosegle željeno spremembo.

1.5 Uporabniška izkušnja ob prenovi poslovnih procesov

Buley (2013) opredeli uporabniško izkušnjo kot ustvarjen seštevek vseh interakcij in percepcij, ki jih ima posameznik ali skupina ljudi, ki uporablja nek izdelek ali storitev. Skozi percepcije in dobro uporabniško izkušnjo (enostavnost uporabe, zahtevnost, hitrost opravljenega dela, priročnost), se ta storitev ali izdelek začne uporabljati in sprejemati. Če je uporabniška izkušnja slaba, se lahko novost zavrne oziroma sprejme z odporom.

Spremembe uporabniških izkušenj so proces, ki ga je treba usmerjati h pozitivni izkušnji. Uporabniki le tega si pred umestitvijo ustvarijo pričakovanje o enostavnosti, uporabnosti in nivoju zadovoljstva. Vse to le prek prvega vtisa. Zato je ključno, da je novost, ki jo uvajamo, izdelana, da vzame v upoštevanje tudi uporabniška pričakovanja pri uporabi. Proces, ki doseže ali preseže pričakovanja, prinese pozitivno uporabniško izkušnjo. Ta posledično pomaga premagati oviro sprejemanja spremembe. Uporabniki bi raje uporabljali stari in znan postopek, kot novega in izboljšanega. Če bo uporabniška izkušnja slaba, bo hkrati slab rezultat vpeljave novosti. Naj bo to postopek, izdelek ali storitev (Mashapa, Chelule, Van Greunen & Veldsman, 2013).

2 PRENOVA POSLOVNEGA PROCESA V IZBRANI ORGANIZACIJI

2.1 Predstavitev podjetja in naročniškega procesa

Zaradi zahteve posloводства imena podjetja v zaključni strokovni nalogi ne razkrivam. Izbrano podjetje je eno od večjih slovenskih podjetij na področjih komunikacijskih in informacijskih tehnologij s podružnicami na trgih držav bivše Jugoslavije. Je ponudnik celovitih rešitev internetnih povezav, multimedijskih vsebin, telefonije, pametnih storitev, spletne varnosti, sistemskih integracij, storitev v oblaku in podobnih novodobnih tehnologij tako za rezidenčni kot poslovni sektor. Na slovenskem trgu je prisotno od leta 1995 in nudi storitvene rešitve večjemu številu uporabnikov. Na trgu, kjer operira, je prisotna vedno bolj agresivna konkurenca in večja nasičenost uporabnikov z vse večjimi zahtevami in lažjimi prehodi h drugim ponudnikom. Zato je med drugim ključno, da zna podjetje prek svojih poslovnih enot (poslovalnic, klicnega centra in ostalih prodajnih mest) pridobiti točne in merljive podatke o zahtevah naročnikov. To izvaja prek vnosa zahtevkov v notranje naročilne sisteme, merjenja zadovoljstva naročnikov z uporabo več vrst anketiranja, spremljanju vprašanj uporabnikov z obiskom prodajnih mest, s klici v klicni center ter podobnimi orodji merjenja in zbiranja podatkov za izdelavo notranjih analiz. Hkrati ima zaradi vedno širšega razpona poslovanja, večje količine enot in odgovornih oseb ter obširnega nabora informacij, postopkov, dokumentacij in notranjih aplikacij, izjemni pomen na dobrem sistemu koordiniranja naročniških zahtev od vhoda (uporabnik poda prošnjo po določeni rešitvi) do zaključka (rešitev ali odgovor je pridobljen, uporabnik obveščen) (Izbrano podjetje, 2021).

Urejanje naročniških zahtev izbranega podjetja se loči na zahteve, ki jih zaposleni na prodajnih mestih lahko uredijo prek internih naročilnih sistemov (kot na primer: izdelava naročil, pogodb in aneksov) in na tiste, ki nastanejo zaradi napak v teh naročilnih sistemih oziroma na naročniške zahteve, ki jih obstoječe rešitve ne pokrivajo in mora zaposleni to zahtevo urediti s posredovanjem primera v odgovorni oddelek ali zaposlenemu. Gre za primere reklamacij, preverjanja izdanih računov, preverjanja statusov odprtih naročil na zahtevo naročnika ali zaradi zaznane systemske napake, preverjanja pravilnosti prodajne ponudbe, pravilnosti podatkov na spletni strani, pogojev uporabe storitev, urejanja posebnih primerov, urejanja naročniških podatkov in dokumentacije. Vsi ti primeri izhajajo iz zahteve naročnika, ki ob obisku poslovalnice, s klicem v klicni center ali pošiljanjem elektronskih sporočil te zahteve ne more urediti ob prvem stiku z izbranim podjetjem.

Izbrano podjetje je primerno za preučitev teme, saj je imelo neurejen proces vnašanja naročniških zahtev, ki jih prodajniki niso zmogli urediti sami. Ta proces so na pobudo zaposlenih nato prenovili. Kar je tema te zaključne strokovne naloge in poleg moje lastne udeležbe v tej prenovi, razlog za predstavitev te spremembe v izbranem podjetju.

2.2 Metodologija

Pri izbiri raziskovalne metode sem za empirični del zaključne naloge uporabil kvalitativno in kvantitativno metodo, ki sem jo razdelil na dva dela. Kot koordinator projektne skupine za razvoj in načrtovanje novega procesa sem pri kvalitativnem delu izbral metodo lastnega opazovanja, ki je uporabljena v poglavjih 2.3 in 2.4. Metodo lastnega opazovanja sem izbral, ker sem že vrsto let vpleten v sodelovanje pri uvajanju in izvedbi novih poslovnih procesov, o čemer tudi pišem v svoji zaključni nalogi, bolj podrobno o urejanju procesnega toka. Metoda lastnega opazovanja zajema časovno obdobje zadnjih deset let dela v organizacijski enoti, v kateri sodelujem kot koordinator projektne skupine za razvoj in načrtovanje novega procesa.

Prvi del kvantitativnega dela naloge sem izvedel prek analize pridobljenih podatkov prenovljenega procesa, ki sem jih primerjal z analizo podatkov, pridobljenih z osnovnim procesom. Tako sem lahko prikazal razliko v informacijah, ki jih je bilo moč dobiti iz obeh načinov vnašanja naročniških zahtev. Za namen prikaza, ali je prenovljeni proces boljši od osnovnega, sem se v tej zaključni nalogi osredotočil na podatke, ki v širokem pogledu prikazujejo razliko med obema procesoma. Gre za analizo poslanih in prejetih primerov, podatke o časih, ko so zahteve odprte ter glavne kategorije za vnos naročniških zahtev. V drugem delu kvantitativnega dela naloge sem izbral anketo uporabniške izkušnje osnovnega in prenovljenega procesa, ki sem jo izvedel prek anonimnega vprašalnika na spletni strani 1KA. Anketa je vključevala 6 vprašanj (pri zadnjih dveh vprašanjih sem postavil več trditev, na katere so anketiranci odgovorili s 5-stopenjsko lestvico strinjanja), posredovana je bila zaposlenim izbranega podjetja. Za prikaz obeh delov kvantitativne dela naloge (analizo podatkov in uporabniško izkušnjo) sem uporabil enostavne statistične izračune (aritmetična sredina, skupne vsote, deleže).

Pri oceni prenovljenega procesa sem postavil naslednje kriterije, ki so odločali ali je le-ta proces boljši od osnovnega:

- čas do zaključka naročniške zahteve mora biti hitrejši,
- vse prodajne enote morajo vnašati naročniške zahteve na enak način,
- na voljo mora imeti statistiko in poročila o vzroku nastanka primerov po kategorijah,
- dobra uporabniška izkušnja zaposlenih. Merilo za to je povprečno strinjanje s trditvami vprašanj 5 in 6 iz izvedene ankete.

2.3 Osnovni poslovni proces

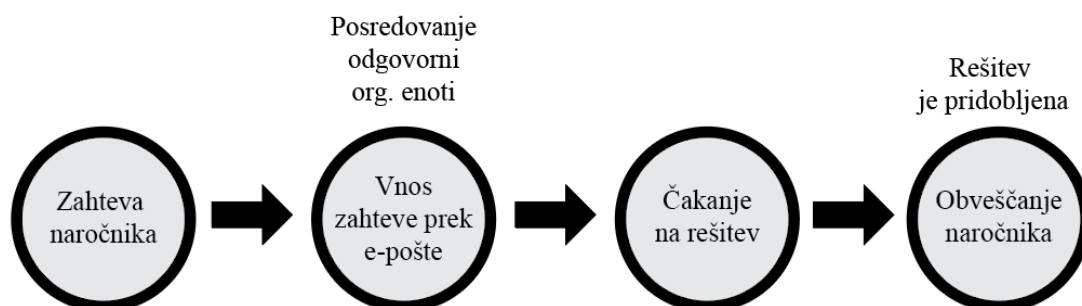
Zaposleni, ki je svoje delo opravljal v poslovalnici in je imel fizični kontakt s strankami, je zahteve, ki jih sam ni zmožal rešiti, pošiljal prek neposrednega pošiljanja elektronskih sporočil v oddelek, ki je bil za rešitev odgovoren. Sočasno pa to ni bilo pravilo. Takšno reševanje naročniških zahtev je bila v povprečju uporabljena rešitev, saj so nekateri

zaposleni raje uporabljali telefonske klice v oddelke, kjer so zahteve lahko rešili, ali pa prek uporabe aplikacije za klepet, dosegljive prek notranjega omrežja izbranega podjetja (kot na primer: Microsoft Teams, Skype in Webex).

Medtem ko so v poslovalnicah posamezni zaposleni urejali zahteve z iskanjem rešitev vsak na svoj način, so zaposleni klicnega centra uporabljali nekoliko drugačen pristop. Zahteve naročnikov, ki jih sami niso zmogli rešiti, so prek elektronskih sporočil posredovali ekipi koordinatorjev, ki so jih nato posredovali posameznim odgovornim oddelkom. Ekipa je bila odgovorna za prejem odgovora ter posredovanje rešitve zaposlenemu ali drugi ekipi, ki skrbi za klicno obveščanje uporabnikov. Slika 4 prikazuje procesni krog osnovnega procesa.

V vseh primerih je šlo za urejanje zahtev, ki jih zaposleni na prodajnem mestu ni uspel urediti sam – zaradi omejitev obstoječih internih aplikacij (nepodprtih informacijskih funkcionalnosti), pomanjkanja prodajnih informacij (prodajnih ponudb, poslovnih postopkov), *ročnih* postopkov (ročno urejanje uporabniških zahtev brez informacijske podpore), ugotovljenih sistemskih napak (vnesena naročila so zaradi kompleksnosti sistemov obvisela in potrebovala intervencijo zaposlenih s področja informatike) in težav zaradi nepodprtih zmožnosti obstoječih sistemov.

Slika 4: Procesni krog osnovnega procesa



Vir: lastno delo.

2.3.1 Prednosti osnovnega procesa

Prednosti osnovnega procesa so (Izbrano podjetje, 2021):

- Enostavnost: vsak zaposleni praviloma uporabi svoj način reševanja zahtev. Večinoma prek programa Microsoft Outlook, kjer z elektronskim sporočilom opišejo osnovno težavo naročnika in podajo podatke, ki so relevantni za vsak primer. Hkrati oddelki, ki primer rešijo uporabijo zmožnosti programa, da sledijo primerom (opomniki, dodajanje oznak določenim tipom primerov, opombe na sporočilo).
- Hitrost: pri uporabi rešitev klicanja odgovornih oseb preko interne telefonije je zaposleni hitreje pridobil odgovor in rešitev za primer. Ta način je v uporabi tudi v prenovljenemu

procesu, vendar je pogoj za “nujni klic” vneseni primer v izbrano aplikacijo reševanja zahtev.

2.3.2 Pomanjkljivosti osnovnega procesa

Pomanjkljivosti osnovnega procesa so (Izbrano podjetje, 2021):

- Sledljivost: težava, ki se izkaže pri rešitvah, kjer vsak zaposleni izbere svoj način vnašanja zahtev ali ko so sistemske rešitve različne med posameznimi organizacijskimi enotami je, da podjetje in posamezni prodajni kanali ne morejo slediti tem vnosom. Ko zaposleni pošlje elektronsko sporočilo odgovorni organizacijski enoti ali zaposlenemu, se lahko to sporočilo podvoji. En del primera je lahko posredovan tretjemu oddelku ali zaposlenemu, drugi spet nekam drugam. Dodatni zaplet nastane, ko nekdo v tej verigi zamenja zadevo sporočila in zahtevo na videz pretvori v nekaj povsem drugega. Na koncu pa se lahko sporočilo pomotoma zbriše, odstrani prejemnike in odstrani pomembne dokumente. Sočasno z omenjenimi problemi sledljivosti je pomembno tudi to, da se tako vneseni primer ne beleži v nobeni od internih aplikacij za upravljanje z uporabniki in se lahko, če se uporabnik znova obrne na podjetje, ponovno vnese in tako podvoji delo in vneseni trud v organizaciji.
- Kategorizacija: vsak vneseni primer ima nek vzrok za vnos. Lahko je težava z naročilom, vprašanje uporabnika o terminu aktivacije storitve, reševanje zapleta z delovanjem ali razlaga in pojasnilo določenega obračuna pri mesečni fakturi. Obstoječi način reševanja zahtev ni sledil in štel vzroke za nastanek nekega primera. Prodajna mreža in management podjetja tako niso imeli točnih informacij, kateri poslovni proces je rabil prenovo glede na pogostost nastanka primera ali na čas in zaplete pri reševanju zahtev.
- Odzivnost zaposlenih: reševanje zahtev prek obstoječega procesa ni upoštevalo pomembnost posameznega primera in kakšen bi moral biti odzivni čas odgovornih za ureditev zahteve. Posredovana zahteva je čakala na ukrep pristojnega oddelka. Če zaposleni, ki je primer posredoval, ni delal evidence povratnih informacij, se je zgodilo, da primer zaradi različnih razlogov neodzivnosti ni bil rešen.

2.4 Opis prenovljenega procesa

Glavni del prenovljenega procesa je uporaba programske rešitve Jira Software. Gre za sistematiziran načina vnašanja in sledenja zahtevkov, ki jo ponuja podjetje Atlassian. Programska rešitev je na voljo prek brskalnikov in omogoča dostop do vnosa zahtev prek kateregakoli računalnika, mobilnega telefona ali podobne podprte strojne opreme, ki ima dostop do interneta. Aplikacija omogoča izdelavo vnosnih zahtevkov po specifikaciji organizacije, oddelka, projekta ali posameznika, ki želi spremljati in slediti določenim delovnim nalogam ali zahtevam. Vsaka posamezni tip zahteve se v aplikaciji imenuje projekt, projektni vodja pa je oseba, ki določi katera polja bodo morali vnašalci vpisati, kakšen je delovni tok procesa in katere podatke se bo beležilo za vsak posamezni vnos (kot

na primer čas do zaključka, tipi primerov, verzije programa, ure dela zaposlenih). V osnovi gre za rešitev, ki je primarno namenjena projektnim ekipam, ki gradijo informacijske storitve – a je lahko uporabljena za katerikoli proces, kjer je treba vnašati zahteve za izdelavo ali rešitev (Atlassian, brez datuma).

Vnos primera v aplikacijo zahteva od vnašalca, da vpiše nekaj obveznih podatkov: št. naročila, naziv uporabnika, kontaktne podatke, tip ponudbe, na katero se primer nanaša, opisno polje, kjer vnašalec vpiše podatke, ki so relevantni za primer in priloži morebitne dokumente. Vnosni obrazec je viden v sliki 5.

Slika 5: Vnosni zahtevek narejen z rešitvijo Atlassian - Jira

The screenshot shows the 'Create Issue' form in Jira. At the top right is a 'Configure Fields' button. The form contains several input fields: 'ŠT. NAROČILA', 'NAZIV UPORABNIKA' (with a hint 'Vnesite ime in priimek kontaktne osebe.'), 'KONTAKT - EPOŠTA' (with a hint 'Vnesite ePoto kontaktne osebe.'), and 'KONTAKT - TELEFON' (with a hint 'Vnesite telefonsko številko kontaktne osebe.'). Below these is a 'Service Type' dropdown menu currently set to 'None', with a hint 'Izberite ponudbo na katero se primer nanaša'. The 'Description' field is a rich text editor with a toolbar showing options like bold, italic, underline, text color, background color, link, unlink, list, and more. The description text is 'Prosim za pomoč pri ureditvi zahteve za uporabnika X.' Below the description are tabs for 'Visual' and 'Text'. At the bottom is an 'Attachment' section with a 'Drop files to attach, or browse.' button. The form concludes with three buttons: 'Create another', 'Create', and 'Cancel'.

Vir: lastno delo.

Ko zaposleni primer vnese, ga v nabiralnik prejme skupina koordinatorjev, ki ga pregleda in preveri točnost informacij ter na podlagi vsebine in tipa ponudbe posreduje pristojnemu oddelku v urejanju. Primer pa lahko tudi vrne v dopolnitev k prvotnemu vnašalcu, če je bil vnesen s pomanjkljivimi informacijami. Sočasno ekipa skrbi, da so primeri razvrščeni po nujnosti ter jim dodajajo predvidene roke rešitev.

Zadolženci za določen tip primera prejmejo s strani koordinatorjev prošnjo po rešitvi. Po pregledu zahteve in ureditvi, ga z odgovorom vrnejo nazaj koordinatorjem, ki ga zaključijo

(oziroma posredujejo v dopolnitev ali v urejanje v drugi oddelek, če gre za bolj zapleteno zahtevo), v zaključni obrazec, določijo kategorizacijo za tip nastanka primera ter ga vrnejo nazaj k prvotnemu vnašalcu v potrditev in obveščanje uporabnika.

Na podlagi takšnega procesa pridobi srednji in vrhnji management vpogled v zahteve, ki so bile vnesene. Z zaključnimi obrazci vodja skupine koordinatorjev tega novega procesa pripravi tedenska, mesečna in letna poročila ali poročila “na zahtevo” ter obvesti odgovorne osebe o stanju vnosov zahtev prodajnih kanalov v organizaciji.

Med drugimi se v poročilih meri: naročilni sistem, kjer primer izvira; tip ponudbe, na katero se primer nanaša; tip zahteve, vzrok nastanka primera, primernost vnosa zahteve s strani vnašalca, primernost rešitve zahteve, uspešnost, nujnost, čas do zaključka in čas, ki ga posamezni zaposleni ali oddelek rabi, da na primer odgovori.

2.4.1 Izbira rešitve

Znotraj organizacije je, zaradi neurejenega procesa reševanja naročniških zahtev, prišla s strani prodajnega kanala brez stika s strankami pobuda za ureditev reševanja zahtev uporabnikov, ki jih zaposleni z obstoječimi naročilnimi sistemi ne morejo rešiti sami. Skupina, ki je podala pobudo za novo rešitev, je pred izbiro programske rešitve podjetja Atlassian popisala obstoječi proces in kategorizirala vse tipe zahtev, ki se pojavijo na prodajnih mestih in kako se rešujejo z obstoječo rešitvijo.

Na podlagi popisa tipa zahtev so sestavili seznam zahtev, ki jih mora nova rešitev omogočati (Izbrano podjetje, 2021):

- enostavnost vnašanja za uporabnika,
- zahteva se mora voditi na enem mestu,
- odprtost za celotno organizacijo: vsak zaposleni lahko preveri ali je pri uporabniku odprta neka zahteva in status reševanja,
- rešitev je dostopna vsakemu zaposlenemu: vsi lahko sodelujejo v reševanju ali vnosu zahtev,
- prilagojeni vnosni obrazec, ki zahteva vnos najbolj pomembnih podatkov,
- ekipo koordinatorjev, ki bodo skrbeli za reševanje zahtev,
- možnost spremljanja statistike vnosa primerov: zakaj primeri nastajajo, kje nastajajo, koliko jih je in kako se rešujejo,
- zadovoljiti mora pogoje notranje varnostne politike uporabe zunanjih programskih rešitev,
- možnost dodatnih integracij z lastnimi programskimi rešitvami,
- cenovna dostopnost.

Skupina je nato preverila možne obstoječe rešitve znotraj organizacije in tiste, ki so na voljo na trgu (nakup nove programske opreme). Zaradi dveh večjih omejitev so zavrnili izbiro

nakupa nove programske opreme, saj se je izkazalo, da cenovno dostopne rešitve ne zagotovijo pogojev varnostne politike. Programi, ki bi dosegli dovolj visoko mero informacijske varnosti, pa so cenovno nedostopni – oziroma si izbrano podjetje ne želi dodatno širiti nabor novih aplikacijskih rešitev, saj jih ima že kar nekaj v svojem portfelju.

Tako je bila izbrana rešitev Atlassian – Jira, ki se v podjetju že uporablja za vodenje projektov in za nekaj podobnih tipov vnašanja zahtev pri oddelkih, ki niso v stiku s prodajno mrežo. Sočasno pa rešitev zadovolji vsako od zahtev skupine za implementacijo novega procesa. Slika 6 prikazuje procesni krog novo izbranega procesa reševanja naročniških zahtev.

Slika 6: Procesni krog prenovljenega procesa z uporabo rešitve Atlassian – Jira



Vir: lastno delo.

2.4.2 Realizacija procesa

Po izbrani rešitvi je projektna skupina prek skupnih sestankov izdelala zasnovo načrta implementacije prenovljenega procesa. Pomembno je bilo, da je postopek enoten med vsemi različnimi organizacijskimi enotami in da se proces z njimi ujema. Prek dogovora z vodjami organizacijskih enot, ki sodelujejo pri reševanju zahtev (IT oddelka, Naročniške službe, Oddelka reklamacij in fakturiranja, Službe procesnega upravljanja in predstavniki posameznih prodajnih enot), so sklenili načelni dogovor o zasnovi in delovnem toku projekta. Sočasno se je izbralo ekipo koordinatorjev (10 oseb, delo v dopoldanski in popoldanski izmeni), ki bo prezela preverjanje vnosov in reševanje primerov.

V naslednjem koraku se je pripravila specifikacija, načrt procesnega toka, vnosne maske zahtevka ter zaključnega obrazca, izbira posameznih orodij, pravil sledenja in pravilnega posredovanja primerov. Bolj podrobno (Izbrano podjetje, 2021):

1. Vnosna maska naj vsebuje podatke o uporabniku, ki je primer prijavil z uporabniškimi podatki naročnika, kontaktnimi podatki, št. naročila, tipu ponudbe in opisnim poljem z možnostjo dodajanja prilog.
2. Izdela se prilagojen pregled nad primeri za skupino koordinatorjev. Pregled je ustvarjen po ključu že znanega nabiralnika opravil, kjer lahko vsak član skupine prevzame primer in ga posreduje v urejanje. Ko to stori, se primer iz nabiralnika “odprtih” opravil

pomakne v sklop zahtev, ki čakajo na rešitev. Po potrebi se doda časovni rok za reševanje zahteve.

3. Ustvari se sistemska obvestila zadolžencem primerov, ki na zahtevo ne odgovorijo v enotedenskem roku. Obvestila prejmejo v svoj nabiralnik elektronskih sporočil. Vodja projekta in vodje posameznih oddelkov ter zaposlenih, ki na zahtevo ne odgovorijo v izbranem časovnem roku prejmejo poročilo hitrosti odgovarjanja.
4. Podatek o tem ali ima določen uporabnik odprt primer je zapisan in viden v centralni aplikaciji sledenja in upravljanja z uporabniki. Ta del rešitve se ureja s sistemsko integracijo med izbrano rešitvijo Atlassian – Jira in interno aplikacijo in rabi večji poseg IT oddelka za implementacijo.
5. Izdela se zaključno okno, šifrant zaključevanja in ostali parametri za merjenje primerov (šifrant ponudbe, vzroka primera, uspešnosti zaključka, primernosti vnosa).
6. Opredeli se pravila vidnosti zahtevkov, izdela se seznam odgovornih oseb za posredovanje tipskih primerov in se jih doda v t.i. skupine, ki jim je možno prek aplikacije dodeliti primere.
7. Izdela se baza znanja postopkov in pravil, ki je namenjena uporabi prodajnim kanalom prek internih izobraževanj in koordinatorjem zahtev za bolj učinkovito reševanje primerov.

Po izdelani specifikaciji se je skupina obrnila na razvojni oddelok Službe za IT, kjer so se določili roki za izdelavo vnosov in pravila testiranja. Rok za izdelavo vseh obrazcev in ostale specifikacije je bil en mesec. Za integracijo z ostalimi sistemi 4 mesece. Po izdelani rešitvi je projektna ekipa testirala delovanje izbrane rešitve. Ugotovljeno je bilo, da rešitev deluje po željeni specifikaciji. Ponovno je bil sklican sestanek vodij in pristojnih oseb sodelujočih oddelkov, kjer so sklenili dogovor za začetek uporabe prenovljenega procesa.

Na celotno prodajno mrežo se je posredovalo obvestilo in navodila za uporabo prenovljenega procesa. Izvedena so bila interna izobraževanja in s transparentnim pristopom do razlage o potrebi tega novega načina vnašanja zahtev se je spodbujalo zaposlene, da so začeli uporabljati novo rešitev. Hkrati so vodje oddelkov, ki so v prejšnji praksi primere reševali večinoma prek elektronskih sporočil ali klicev, začeli zavračati poslane zahteve s prošnjo po vnosu prek novega dogovorjenega postopka.

Vodja projektne skupine in ostali člani so ostali v vlogi skrbnikov tega procesa. Skrbeli so za nadaljni razvoj in nadgradnje rešitev, ki so jih predlagali na podlagi priporočil uporabnikov in načinov reševanja primerov iz prakse ter pridobljenih podatkov.

Izbrano podjetje je z novim procesom začelo februarja 2020, do konca leta so imeli vnesenih preko 25.000 uporabniških zahtev, ki jih prodajniki niso zmogli urediti z obstoječimi naročilnimi sistemi.

2.4.3 Izzivi implementacije prenovljenega procesa

Med načrtovanjem specifikacije in dogovarjanjem o implementaciji, sočasno pa tudi med samim upravljanjem primerov, se je projektna skupina bolj ali manj uspešno srečala z več izzivi pri izvajanju prenovljenega procesa (Izbrano podjetje, 2021):

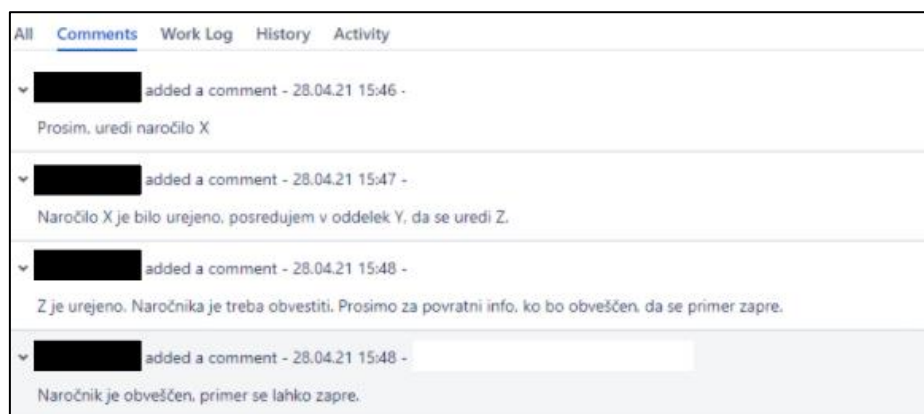
- **zaposleni uporabljajo “stari postopek”:** že teorija govori o tem, kako se podjetja večkrat soočajo z uporabo zaposlenih ob uvedbi novosti. Podobno se je zgodilo tudi pri prenovljenem procesu, saj je imela projektna ekipa kar nekaj izzivov s tem, da so zagotovili vestno uporabo prenovljenega zahtevka in odvrnili prodajnike od tega, da uporabljajo stari način. Ti ukrepi do današnjega dneva niso bili povsem uspešni, a vendar se število vnosov prek nove zahteve povečuje, kar nakazuje premik na novi način. Temu pripomore tudi redno obveščanje prodajne mreže in posameznikov o pravilih procesa.
- **usklajevanje med različnimi oddelki, ki nimajo enotnega vodstva:** v novi proces je vpletenih več oddelkov z različnim vodstvom, ki nima enotnega vpogleda na to, kako bi tak proces izvedli. Nekaterim oddelkom je bil predlagan način prenaporen, zapleten in niso želeli sodelovati v reševanju zahtev prek nove aplikacije. Projektna skupina je morala proces prilagoditi, da bodo lahko zahteve vseeno prispele k oddelku, ki ne sodeluje v takšnem reševanju. V večini primerov je bila rešitev ta, da so morali koordinatorji primerov posredovati ločeno elektronsko sporočilo s podatki o primeru v oddelk, ki ni želel sodelovati. V aplikacijo Jira pa so dodali zaznamek s časovnim rokom (opomnik), da preverijo ali je bila rešitev že pridobljena.
- **viri razvojnega oddelka IT so zapolnjeni:** razvoj in ustvarjanje zahtevkov ter osnovnih delovnih tokov v aplikaciji Jira je bil relativno hiter. Platforma je bila postavljena v roku enega meseca kar je bil rok projektne skupine. Težava je nastala pri dodatnih zahtevah integracij z drugimi internimi aplikacijami. Primer tega je zahteva, da je pri vsakem uporabniku vidno ali ima odprt primer. Rok za integracijo med programom Jira in notranji aplikaciji za upravljanje z uporabniki je bil štiri mesece. Integracija bi morala biti zaključena junija 2020, namesto tega je zaradi prezasedenosti Razvoja z drugimi prioritetami bila zaključena marca 2021, 14 mesecev kasneje.
- **uvedba prenovljenega procesa v prakso:** pri uvedbi je projektno skupino skrbelo, da bi z nenadno menjavo postopka povzročili strah pred vnosom primerov pri zaposlenih prodajne mreže. V tem scenariju bi prišlo do slabše uporabniške izkušnje naročnikov, saj njihove zahteve ne bi bile vnesene in predane v reševanje. Rešitev tega je bil kompromisni dogovor, da se v novi proces postopoma upelje posamezna prodajna mesta. V praksi pa je to povzročilo, da je prišlo do zmede pri prodajnikih, kako naj vnesejo zahteve, ki jih ne morejo urediti sami in je povzročilo izziv, ki je omenjen v prvi alineji tega poglavja.

2.4.4 Pomanjkljivosti in prednosti prenovljenega procesa

Procesni krog osnovnega in prenovljenega procesa je podoben. Uporabnik storitev podjetja sporoči svojo zahtevo, zaposleni jo vnese v program Jira, kjer se primer posreduje odgovorni osebi ali oddelku ter ga, ko je rešen, vrne vnašalcu, da obvesti uporabnika. Bistvena razlika nastane v načinu, kako se primer posreduje, spremlja in zaključi.

Nekatere prednosti prenovljenega procesa se kažejo že v osnutku specifikacije in zahtev. Druge prednosti je projektna skupina zaznala v praksi. Ena od bolj pomembnih je zmožnost izdelave analiz "na ključ", kar sprva projektna skupina ni predvidela. Aplikacija Jira deluje na principu baze in tabel podatkov. To pomeni, da je možno narediti več različnih poizvedb na zahtevo, saj se prav vsako vnosno polje beleži. Od zelo širokih poizvedb, kjer se naredi poročila o splošnih podatkih tega projekta (povprečni čas, ko je primer odprt, 10 najbolj pogostih razlogov za vnos zahteve, koliko zahtev je bilo primernih in koliko ne, gibanje vnesenih in zaprtih primerov po mesecih, tednih in letu ter podobno) do zelo ozkih poizvedb, ko zahteva produktni vodja neke ponudbe vpogled v to, koliko je bilo vnesenih primerov za določeno ponudbo v zadnjem mesecu in kaj je bil razlog, da so bili vneseni (tipično je želja, da se pridobi podatke o količini napak v IT sistemih zaradi neke nove ponudbe). Ostale prednosti so vodenje primera na enem mestu, saj aplikacija Jira ne omogoča podvajanja primerov (razen v določenih namenskih primerih). Hkrati se tudi vsa korespondenca sodelujočih pri rešitvi primera vodi na enem mestu, kar je razvidno v sliki 7.

Slika 7: Prikaz komentarjev znotraj vnesenega primera v aplikacijo Jira



Vir: lastno delo.

Med prednosti spada tudi vpogled, če ima naročnik odprt primer, enostavnost uporabe in pregleda nad prijavljenimi primeri, poenoteni proces na širši ravni organizacije in možnosti nadgradenj ter dodatnih integracij z ostalimi sistemi. Na koncu je treba omeniti tudi nepredvideno prednost, da je enotni sistem vnašanja takšnih zahtev dosegel zbliževanje tradicionalno "konkurenčnih" oddelkov, saj se je hitro ugotovilo, da ima več prodajnih enot enake težave pri reševanju zapletov. Ko več oddelkov stopi skupaj, imajo tudi večjo moč pri

uveljavitvi sprememb ob reševanju odprtih težav ponudb, procesov, sistemov in ostalih področij poslovanja organizacije.

Največja pomanjkljivost prenovljenega procesa je ta, da ni v celoti povezan z vsemi internimi aplikacijami in bazami podatkov naročnikov izbranega podjetja. To pomeni, da mora vnašalec še vedno ročno preveriti stanje naročil in vnesti podatke v zahtevo. Bolj optimalna rešitev bi bila, da prek iskalnika izbere naročnika in s tem avtomatično napolni določena polja v zahtevi. Ta način omogoča bolj točni vnos podatkov v zahtevo, saj odstrani možnosti človeške napake ob vnosu. Podobna pomanjkljivost se pojavi ob zaključevanju, ker mora skupina koordinatorjev pravilno označiti podatke v šifrantu zaključevanja. Ker izbirajo med večimi parametri (polje za vzrok primera ima čez 200 vnosov v šifrant), se lahko zgodi, da bo za enak primer en koordinator označil vzrok X, medtem ko drugi Y. V ta namen se skupina na rednih tedenskih sestankih pogovarja o pravilnosti in smiselnosti vnosov v šifrant, da imajo enotni vpogled in logiko ob izbiri določenega tipa primera.

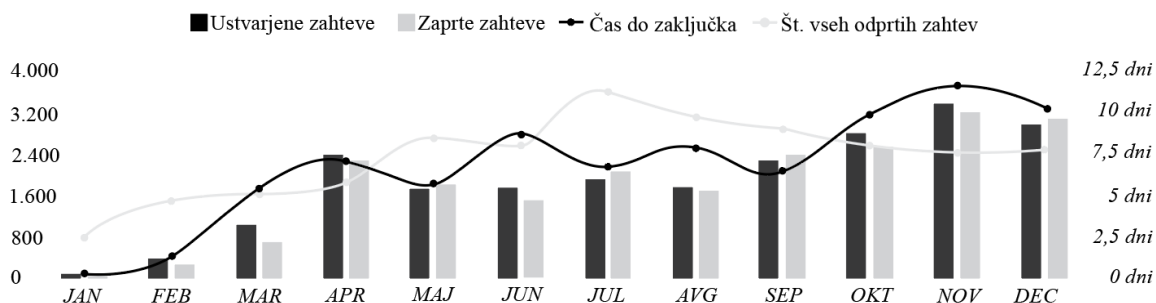
2.5 Primerjava osnovnega in prenovljenega procesa

V tem poglavju bom prikazal primerjavo podatkov, ki jih je podjetje pridobilo pri uporabi osnovnega načina sprejemanja naročniških zahtevkov in stanje po prenovi procesa z uporabo programske rešitve Atlassian – Jira. Vse informacije tega poglavja so pridobljene iz notranjih poročilnih sistemov izbranega podjetja.

Podatke o osnovnem načinu prejemanja naročniških zahtevkov je bilo moč pridobiti le iz splošnih poročil pošiljanja elektronske pošte na naslove, ki so primere prejeli. Tu je treba posebej poudariti, da podatek o količini prejete elektronske pošte ne pomeni, koliko je bilo dejansko posredovanih primerov, saj se lahko en primer zaradi dopisovanja po oddelkih in med zaposlenimi večkrat vrne na isto mesto in popači sliko vnesenih zahtev. V letu 2019 (pred začetkom novega procesa) je bilo prejetih 52.222 elektronskih sporočil. Ker osnovni proces ni imel možnosti spremljanja vzroka nastanka teh primerov, kakšnih drugih podatkov, razen to, kam so bili posredovani in od katerega zaposlenega, ni moč dobiti. Po uvedbi novega procesa je izbrano podjetje v letu 2020 lahko že po prvih zaključenih primerih preverilo, kaj točno je bil razlog za vnos nekega naročniškega zahtevka. Poleg tega so sledili še več različnim parametrom za namen mesečnih analiz in poročil, kar bo razvidno iz spodnjih pridobljenih podatkov.

Z novim procesom je izbrano podjetje konec leta 2020 prišlo do ugotovitve, da so prejeli 22.144 primerov. V povprečju je bilo na mesec vnesenih 1.845 zahtev, zaprtih pa 1.775. Zahteve so bile odprte v povprečju 8 dni, na mesec so primeri rastli za 4,3 %. Slika 8 prikazuje splošno gibanje primerov od začetka uvedbe procesa do konca leta 2020.

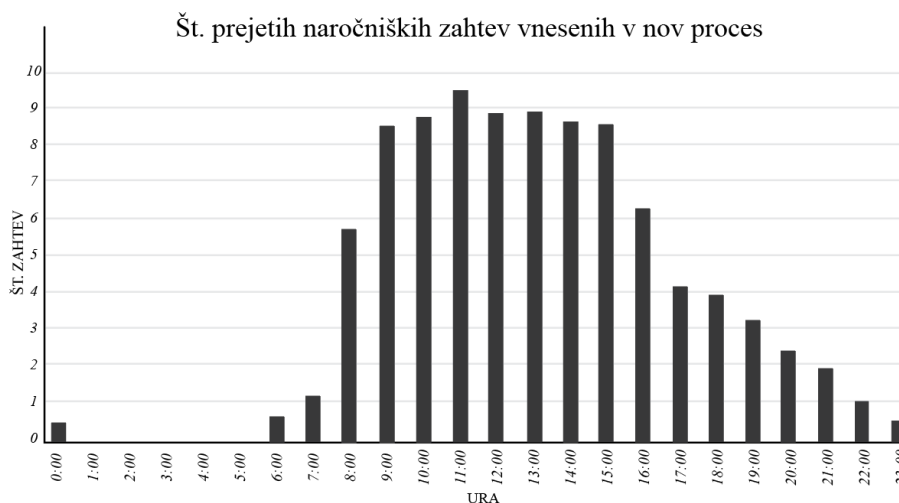
Slika 8: Graf ustvarjenih in zaprtih primerov, povprečni čas do zaključka in število odprtih primerov po koncu meseca, leto 2020 (februar – december)



Vir: lastno delo.

Na posamezni dan so prejeli 100 primerov, večinoma med 8:00 in 16:00 uro, kar je razvidno v sliki 9. Ta podatek sovпада tudi s frekvenco količine obiskov ali klicev naročnikov.

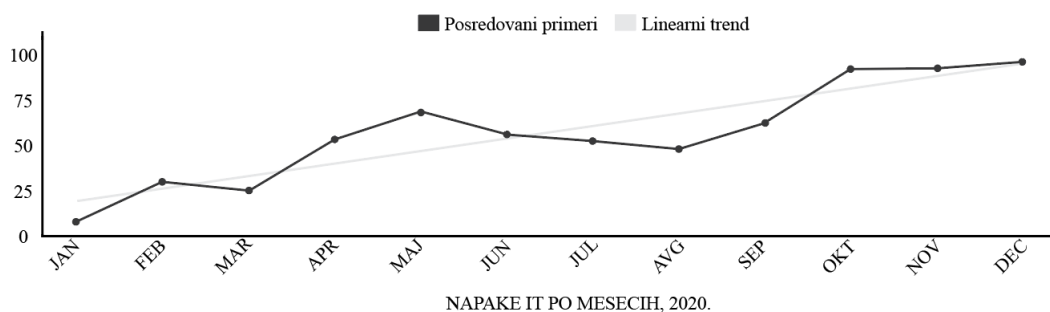
Slika 9: Povprečno število prejeti naročniških zahtev po urah, leto 2020 (februar – december)



Vir: lastno delo.

Poleg zgornjega je bilo ugotovljeno, da so zaposleni v vseh 22.144 zahtev vnesli 108.052 komentarjev. Zaposleni z najkrajšim časom za odgovor je to uredil v manj kot minuti, zaposleni z najdaljšim časom pa je rabil 68 dni. Od vseh zahtev je bilo 9,17 % takšnih, kjer je vnašalec podal nepopolno zahtevo - primer je vnesel z manjkajočimi podatki, posredovan je bil napačni ekipi, ni prebral prodajne ponudbe, uporabil pravega postopka ali ni znal pravilno uporabiti interne aplikacije za vnos naročil. Od vseh prijavljenih primerov pa jih je bilo vsak mesec v povprečju 10 % takšnih, ki so bili posredovani v oddelek IT za odpravo sistemske napake v procesu naročanja storitev, kar je vidno v sliki 10.

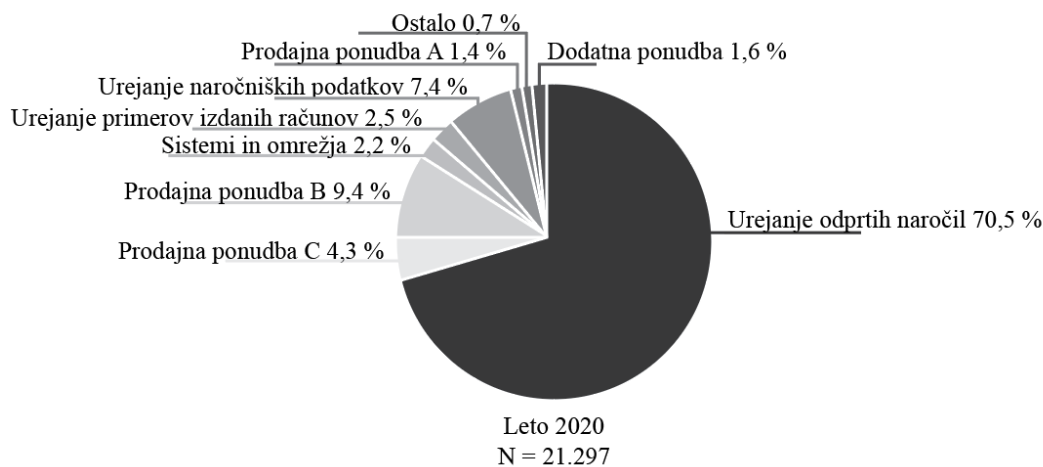
Slika 10: Prejete naročniške zahteve zaključene s klasifikacijo "napaka IT", leto 2020



Vir: lastno delo.

Pri klasifikaciji zaključevanja primerov je bilo 70,5 % vseh prijavljenih primerov takšnih, ki se nanašajo na urejanje nekega odprtega naročila, kar je prikazano v sliki 11. V to kategorijo spadajo zahteve naročnikov po zaključku njihovega naročila (določanju roka vklopa storitve, težave pri zaključevanju odprtih vlog, pridobivanju dokumentacije, urejanje sistemskih napak). Ostalih 29,5 % primerov se je nanašalo na preverjanje pogojev prodajnih ponudb storitev A, B in C (pravega imena storitvenih produktov zaradi zakrivanja podatkov o izbranem podjetju ne dodajam), urejanje podakov o naročnikih (popravljanje napak v nazivu, naslovu ali podobnem parametru naročnika) in preverjanje pravilnosti izdanih mesečnih računov (večinoma so se primeri nanašali na obračunske napake izdanih računov). Ostali primeri so vključevali urejanje internih sistemov in omrežij, dopolnilne ponudbe storitev A, B ali C in splošni primeri (preusmerjanje naročnikov odgovornemu zaposlenemu za urejanje primera, kadrovske zadeve, splošna obveščanja).

Slika 11: Tematika zaključenih primerov prenovljenega procesa leta 2020 po glavnih kategorijah zaključevanja



Vir: lastno delo.

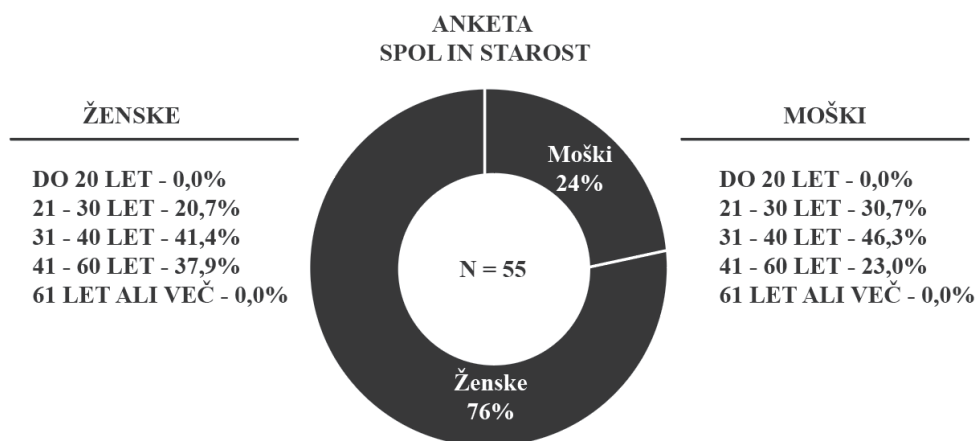
Kot sem omenil, novi proces omogoča še bolj podrobno analizo vsake posamezne tematike. Šifranti so v praksi razdeljeni na podkategorije drugega in tretjega nivoja, kar omogoča bolj natančno izdelavo poročil in pregleda točnega vzroka za nastanek nekega naročniškega zahtevka. Celotni prenovljeni proces nudi bistveno več informacij kot prejšnji, kjer je bil edini podatek o količini prejetih elektronskih sporočil in je zahteval ročno štetje prejetih primerov.

2.6 Analiza uporabniške izkušnje prenovljenega procesa

Pomembni del prenovljenega procesa vnašanja zahtev je uporabniška izkušnja zaposlenih. V ta namen sem 4. 5. 2021 posredoval anketni vprašalnik 90 zaposlenim iz vseh prodajnih enot izbranega podjetja, ki sodelujejo v prenovljenem procesu. Vprašalnik so imeli čas izpolniti do 7. 5. 2021. Preden sem anketo poslal vsem, sem jo posredoval petim sodelavcem različnih oddelkov, da preverim razumevanje in smiselnost postavljenih vprašanj. Vprašalnik je do roka zaključilo 55 zaposlenih, vprašanja sem pregledal in analiziral z osnovnimi statističnimi metodami (deleži, aritmetične sredine). Anketo sem izdelal prek spletne strani 1KA, odgovore sem ponazoril s pomočjo programa Microsoft Excel.

Slika 12 prikazuje, da je v izbranem podjetju na prodajnih mestih, kjer uporabljajo prenovljeni proces, večina žensk (76 %). Najvišji odstotek zaposlenih je starih med 31 in 40 let.

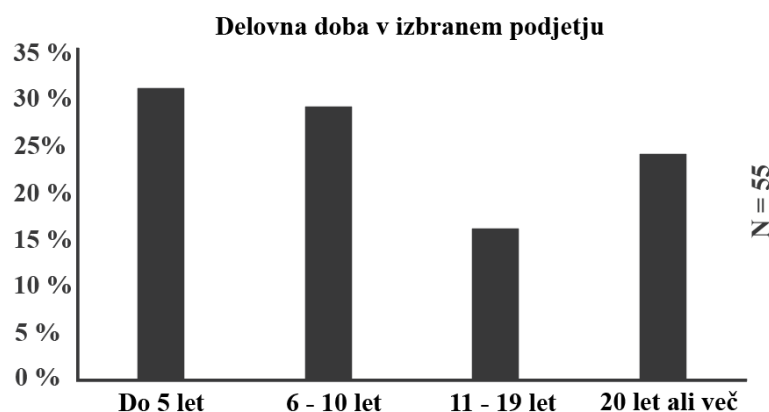
Slika 12: Spol in starost anketiranih zaposlenih izbranega podjetja, ki uporabljajo prenovljeni proces (v %)



Vir: lastno delo.

Delovna doba je različna: 31 % anketirancev je zaposlenih do 5 let, 29 % med 6 in 10 let, 16 % med 11 in 19 let in 24 % ima 20 let ali več delovne dobe, kar vidimo v sliki 13. Slika 14 prikazuje, da ima večina anketirancev (84 %) redno zaposlitev za nedoločen čas, ostali pa imajo zaposlitev za določen čas ali prek študentskega servisa.

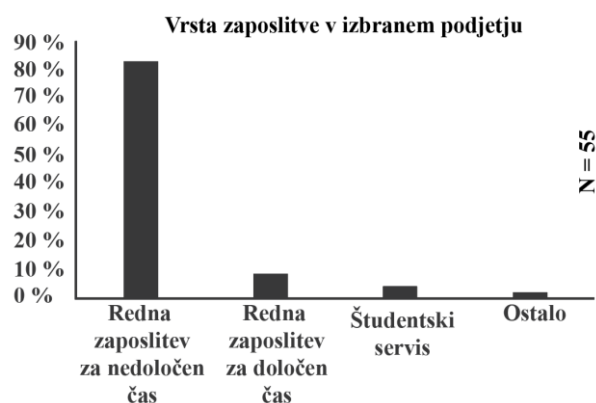
Slika 13: Delovna doba anketiranih zaposlenih izbranega podjetja, ki uporabljajo prenovljeni proces (v %)



Vir: lastno delo.

Sliki 15 in 16 prikazujeta rezultate splošnih vprašanj o procesih izbranega podjetja in o prenovljenem procesu. Vprašanja sem postavil s pomočjo 5 – stopenjske lestvice, kjer so anketiranci označili, v kolikšni meri se strinjajo s postavljenimi trditvami. Lestvica je bila: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – se niti ne strinjam, niti strinjam, 4 – se strinjam in 5 – popolnoma se strinjam. Na podlagi prejetih podatkov sem izračunal aritmetično sredino in prikazal, v kolikšni meri se zaposleni strinjajo s pozamezno trditvijo.

Slika 14: Vrsta zaposlitve anketiranih zaposlenih izbranega podjetja, ki uporabljajo prenovljeni proces (v %)

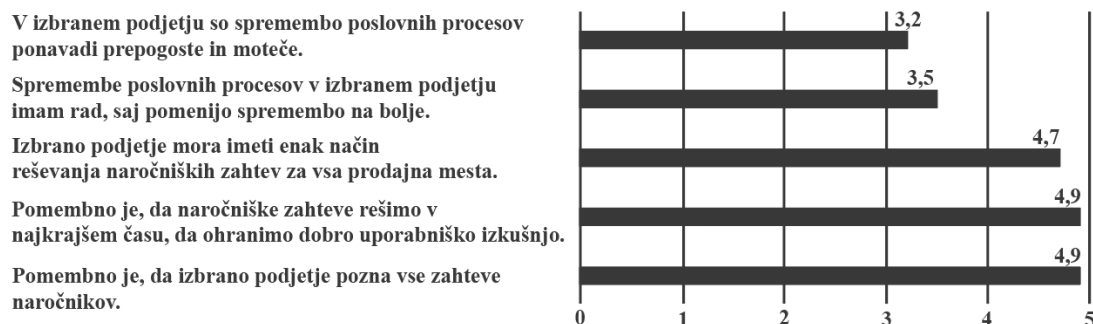


Vir: lastno delo.

Na podlagi izračunov sem ugotovil, da je mnenje pri trditvi, da so spremembe poslovnih procesov izbranega podjetja ponavadi prepogoste in moteče, deljeno (povprečje 3,2). Podobno (povprečje 3,5) so odgovorili, ali spremembe poslovnih procesov izbranega podjetja pomenijo spremembe na bolje. Visok nivo strinjanja (povprečje 4,7) je dosegla trditev, da mora imeti izbrano podjetje enak način reševanja zahtev za vsa prodajna mesta. Visoke vrednosti so dosegle zadnji trditvi, da je pomembno, ali podjetje pozna zahteve

uporabnikov ter da so rešene v najkrajšem času, zato da se ohrani dobra uporabniška izkušnja (oba vprašanja imata povprečje 4,9).

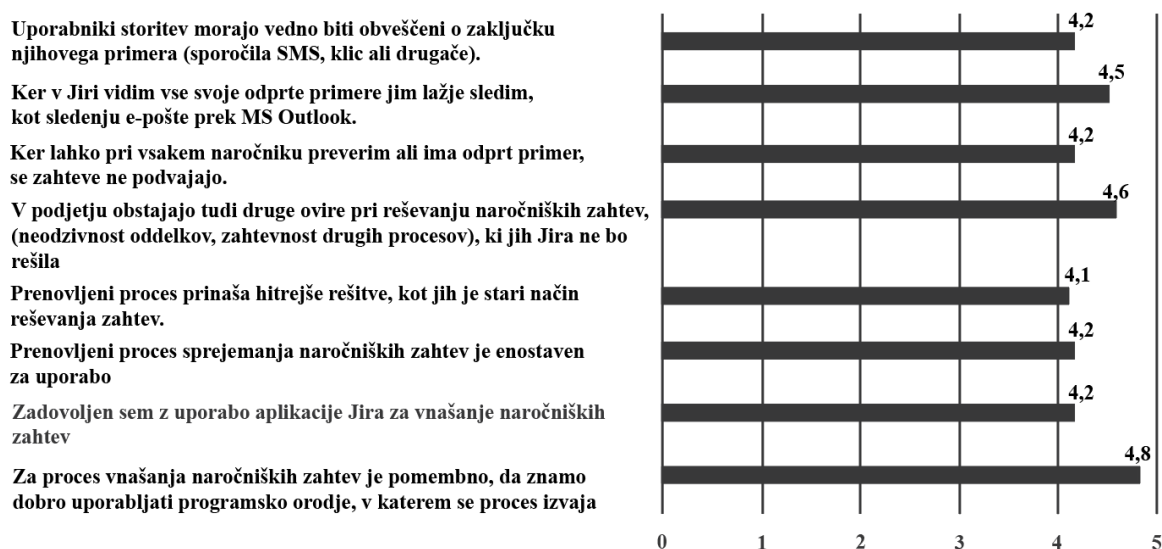
Slika 15: Splošna vprašanja anketiranim o procesih izbranega podjetja



Vir: lastno delo.

V sklopu vprašanj o uporabniški izkušnji novega procesa so s povprečjem 4,2 trdili, da so z njim zadovoljni. Menijo, da je sprememba procesa prinesla hitrejše rešitve (povprečje 4,1). S povprečjem 4,9 se strinjajo, da mora zaposleni zelo dobro poznati novo programsko orodje, da ga uspešno uporabi. Sočasno trdijo, da lažje preverijo, ali ima naročnik primer odprt in se zaradi tega ne podvajajo zahteve (povprečje 4,2). Vnesenim primerom lažje sledijo prek nove rešitve kot pa z uporabo programa Microsoft Outlook (povprečje 4,5). Strinjajo se tudi s trditvijo, da bi morali vsi uporabniki biti obveščeni o zaključku njihovega primera (povprečje 4,2). Hkrati ugotavljajo, da v podjetju obstajajo še druge ovire pri hitrosti reševanja naročniških zahtev (kot na primer neodzivnost zaposlenih ali oddelkov), ki jih zahtevki prek novega procesa Atlassian – Jira ne bodo rešili (povprečje 4,6).

Slika 16: Mnenje anketiranih o prenovljenem procesu izbranega podjetja



Vir: lastno delo.

2.7 Ugotovitve in priporočila vodstvu

Ključna ugotovitev po sprejetih kriterijih uspešnosti je, da je prenovljeni procesi boljši od osnovnega, in sicer: zaposleni so ga sprejeli kot boljšega, vsak prodajni kanal vnaša naročniške zahteve na enotni način, zahteve so zaključene z zapisom vzroka primera, ki omogoča pridobitev poročil po kategorijah vnosa in omogoča hitrejše reševanje zahtev. Ta zadnji del zaradi omejitev osnovnega procesa nisem uspel prikazati s podatki prejšnjega načina vnašanja naročniških zahtev. Vseeno pa so to potrdili zaposleni, ki zahteve vnašajo, kar so opredelili v izvedbi uporabniške ankete prenovljenega procesa.

Novi proces pa je prikazal še nekaj ključnih ugotovitev, prek katerih bi predlagal nadaljnja priporočila vodstvu: management podjetja in posameznih enot mora narediti pregled vseh scenarijev in procesnih krogov prijavljenih primerov ter jih poskuša izboljšati z namenom skrajševanja časa od vnosa do zaključka vnesenega naročila (med drugim je ključno, da zniža količino prijavljenih primerov, ki jih rešuje IT oddelek). Poleg tega mora podjetje graditi na večji odzivnosti zaposlenih, za kar lahko uporablja poročila o odzivnosti iz prenovljenega procesa. Kljub temu, da je uporabniška izkušnja zaposlenih s prenovljenim procesom dobro ocenjena, priporočam, da izbrano podjetje izvaja izobraževanja uporabe aplikacije in poteka poslovnih procesov ter skrbi za pravočasno obveščanje o novostih. Hkrati pa je treba prenovljeni proces uspešno integrirati z ostalimi sistemi, da bo omogočen še lažji in bolj enostaven vnos naročniške zahteve. Tu še najbolj poudarjam avtomatizacijo podatkov; z uporabo identifikatorja naročnika bi lahko aplikacija Atlassian – Jira iz naročniških baz podatkov sama napolnila zahtevana vnosna polja obrazca in tako olajšala vnos zaposlenemu.

2.8 Omejitve dela ter priporočila za nadaljnje raziskave

Omejitev dela je bil čas, ki so ga anketiranci imeli za izpolnitev ankete, ki je bila odprta od 4. 5. 2021 do 7. 5. 2021. Daljši čas ankete bi omogočil več vnosov in bolj natančni prikaz uporabniške izkušnje novega procesa. Hkrati je bil odziv na anketo manjši, kot sem upal, saj zaradi epidemioloških ukrepov več zaposlenih izbranega podjetja dela od doma, nekateri pa so bili tudi na čakanju na domu in tako manj odzivni na mojo prošnjo. Naslednja omejitev je bila pridobivanje podatkov osnovnega procesa za namen primerjave s prenovljenim. Natančna analiza podatkov, bi zahtevala ročno štetje več kot 50.000 prejetih elektronskih sporočil v letu 2019, da bi lahko podal bolj točen odgovor ali novi proces prinaša hitrejše rešitve, kot jih je prinesla prenova procesa v letu 2020.

Med omejitve dela bi vključil še, da zaradi relativne novosti procesa in časa uporabe še ni dokončno razvidno ali bodo iz procesa pridobljeni podatki dejansko povzročili, da bodo načrtovane aktivnosti podjetja upoštevale količino pridobljenih naročniških zahtev in čas do zaključka primerov na tak način, da bodo manjkajoče funkcionalnosti ali postopki hitreje uvedeni v poslovne procese glede na število prijavljenih primerov in časa do zaključka. Ta del zaključne naloge bi bil tudi moje priporočilo za nadaljnje raziskave, to je, da se preveri

ali je proces dejansko prinesel izboljšave, ne le v načinu urejanja takšnih naročniških zahtev, a tudi v zmanjšanju teh zahtev na podlagi izkušenj in informacij iz poročil aplikacije Atlassian - Jira. Moje dodatno priporočilo za nadaljne raziskave je bolj podrobna analiza podatkov prejšnjega procesa in izvedba novih anket uporabniške izkušnje, ki vključujejo še več zaposlenih izbranega podjetja.

SKLEP

Namen zaključne strokovne naloge je bila preučitev poslovnega procesa, tako iz teoretičnega kot tudi praktičnega vidika na primeru procesa reševanja in sledenja naročniških zahtev v izbranem podjetju ter ugotoviti, ali je prenovljeni proces izbranega podjetja boljši. Kriteriji za presojo so bili hitrejša reševanja zahtev, zahteve so vnesene na enotni način in so zaključene z zapisom vzroka primera. Novi proces pa mora biti sprejet s strani uporabnikov kot enostaven za uporabo in vnos. Med cilje naloge sem postavil preučitev znanstvene in strokovne literature s področja prenove poslovnih procesov, zbiranje in analizo podatkov vezanih na naročniške zahteve v sistemu pred in po prenovi procesa, izvedbi analize uporabniške izkušnje uporabnikov prenovljenega sistema s pomočjo ankete in tvorjenje priporočil za vodstvo na podlagi ugotovitev.

Namen in cilje zaključne strokovne naloge sem dosegel. V prvem delu naloge sem prikazal teoretični vidik poslovnih procesov. Predstavil sem način prenove procesa, ki je bil soroden z načinom izbranega podjetja ter opisal razloge, potek, pasti in pomen uporabniške izkušnje ob prenovi poslovnih procesov. V drugem delu naloge sem predstavil empirični del za izbrano podjetje in pojasnil potek ter prikazal procesni krog osnovnega procesa in razloge ter način izbire rešitve prenovljenega procesa. Poleg tega sem opisal še prednosti in slabosti obeh procesov ter izzive, s katerimi se je soočalo izbrano podjetje ob uvedbi novega postopka. Nato sem izvedel analizo obeh procesov in anketo uporabniške izkušnje prenovljenega procesa. Na koncu sem podal ugotovitve na podlagi zastavljenih kriterijev ter predloge za vodstvo.

Prenovljeni proces je bistveno boljši kot je bil osnovni. Izbrano podjetje je s prenovo ustvarilo osnovno podlago urejanja takšnih zahtev svojih naročnikov. Na podlagi teh informacij lahko končno gradi na optimizaciji in krajšanju reševanja posameznih naročniških zahtev. Z analizo pridobljenih podatkov vzroka prijavljenih primerov lahko vodstvo te informacije uporabi za izboljšavo ostalih pomanjkljivih poslovnih procesov. Vendar le, če bo informacije in izkušnje prenovljenega procesa dejansko uporabilo s tem namenom.

LITERATURA IN VIRI

1. Anupindi, R., Chopra, S., Deshmukh, S. D., Van Mieghem, J. A. & Zemel, E. (2011). *Managing business process flows* (3. izd.). New Jersey: Prentice Hall.

2. Atlassian. (brez datuma). Pridobljeno 26. aprila 2021 iz <https://www.atlassian.com/software/jira>.
3. Buley, L. (2013). *The user experience team of one: A research and design survival guide*. Brooklyn: Rosenfeld Media.
4. Cambridge Dictionary. (brez datuma). *Process*. Pridobljeno 1. aprila 2021 iz <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/process>.
5. Davenport, T. H. & Short, J. E. (1990). *The new industrial engineering: information technology and business process redesign*. Massachusetts: MIT.
6. Hammer, M. & Champy, J. (2009). *Reengineering the Corporation: Manifesto for Business Revolution*. London: HarperCollins Publishers.
7. Harmon, P. (2019). *Business process change: a business process management guide for managers and process professionals*. Waltham: Elsevier.
8. Holbeche, L. (2006). *Understanding Change. Theory, Implementation and Success*. Oxford: Elsevier.
9. IBM. (brez datuma). *COVID-19 and the future of business*. Pridobljeno 22. maja 2021 iz <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/covid-19-future-business>.
10. Izbrano podjetje. (2021). *Letno poročilo skupine izbrano podjetje in družbe izbrano podjetje*. Ljubljana: Izbrano podjetje.
11. Kallio, J., Saarinen, T., Salo, S., Tinnilä, M. & Vepsäläinen, A. P. (1999). Drivers and tracers of business process changes. *The Journal of Strategic Information Systems*, 8(2), 125–142.
12. Knell, J. & Harding, R. (2001) *New Jerusalem: Productivity, Wealth and the UK Economy*. London: The Industrial Society.
13. Mashapa, J., Chelule, E., Van Greunen, D. & Veldsman, A. (2013). Managing user experience – managing change. V P. Kortzé, G. Mardsen, J. Wesson & M. Winckler (ur.), *Human-Computer INTERACT 2013* (str. 660-677). Berlin: Springer.
14. Shankararaman, V., Zhao, J. L. & Lee, K. J. (2012). *Business Enterprise, Process, and Technology Management: Models and Applications*. Pennsylvania: Hershey.
15. Trex, E. (2013, 20. avgust). *15 Famous Companies That Originally Sold Something Else*. Pridobljeno 1. januarja 2021 iz <https://www.mentalfloss.com/article/22822/15-companies-originally-sold-something-else>.
16. Underdahl, B. (2011). *Business Process Management for Dummies*. Hoboken: Wiley Publishing.
17. Von Rosing, M., Von Scheel, H. & Scheer, A. W. (2014). *The Complete Business Process Handbook: Body of Knowledge from Process Modeling to BPM, Volume 1*. Waltham: Elsevier.
18. Weske, M. (2007). Business process management architectures. *Business process management*. Berlin: Springer.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik med zaposlenimi izbranega podjetja

Živijo,

sem Uroš Kajfež, študent na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. To leto končujem študij z izdelavo zaključne naloge z naslovom: "PRENOVA PROCESA REŠEVANJA IN SLEDENJA NAROČNIŠKIH ZAHTEV V IZBRANEM PODJETJU", ki se nanaša na spremembo načina vnosa zahtev naročnikov.

Spodnja anketa je namenjena raziskovalnem delu zaključne naloge, kjer želim pridobiti informacije o uporabniški izkušnji, ki jo imate z uporabo vnašanja zahtev prek programa Atlassian – Jira in poslovnih procesih podjetja v katerem ste zaposleni.

Prosim vas, da spodnja vprašanja izpolnite tako, da označite tisti odgovor, ki je za vas najbolj primeren. Anketa je anonimna, reševanje vam bo vzelo nekaj minut.

1. Spol.
 - a.) Moški
 - b.) Ženski

2. Starost
 - a.) Do 20 let
 - b.) 21 – 30 let
 - c.) 31 – 40 let
 - d.) 41 – 60 let
 - e.) 61 let ali več

3. Delovna doba
 - a.) do 5 let
 - b.) 6 – 10 let
 - c.) 11 – 19 let
 - d.) 20 let ali več

4. Oblika zaposlitve
 - a.) Redna zaposlitev za nedoločen čas
 - b.) redna zaposlitev za določen čas
 - c.) Zaposlitev prek študentskega servisa
 - d.) Ostale vrste zaposlitve

5. Splošna vprašanja o procesih izbranega podjetja. Prosim, označite, koliko se strinjate s spodnjimi trditvami. Lestvica: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – se niti ne strinjam, niti strinjam, 4 – se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam, niti strinjam	Se strinjam	Popolno ma se strinjam
V izbranem podjetju so spremembe poslovnih procesov ponavadi prepogoste in moteče.					
Spremembe poslovnih procesov v podjetju imam rad, saj pomenijo spremembo na bolje.					
Izbrano podjetje mora imeti enak način reševanja naročniških zahtev za vsa prodajna mesta.					
Pomembno je, da naročniška zahteve rešimo v najkrajšem času, da ohranimo dobro uporabniško izkušnjo					
Pomembno je, da izbrano podjetje pozna vse zahteve naročnikov.					

6. Mnenje o prenovljenem procesu izbranega podjetja prek rešitve Atlassian - Jira. Prosim, označite, koliko se strinjate s spodnjimi trditvami. Lestvica: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – se niti ne strinjam, niti strinjam, 4 – se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam, niti strinjam	Se strinjam	Popolno ma se strinjam
Uporabniki storitev morajo vedno biti obveščeni o zaključku njihovega primera (prek SMS, klica ali drugače)					
Ker v Jiri vidim vse svoje odprte primere jim lažje sledim, kot sledenju e-pošte prek Outlooka.					

Ker lahko pri vsakem naročniku preverim ali ima odprt primer, se zahteve ne podvajajo.					
V podjetju obstajajo tudi druge ovire pri reševanju uporabniških zahtev (neodzivnost oddelkov, zahtevnost drugih procesov), ki jih Jira ne bo rešila.					
Prenovljeni proces prinaša hitrejšo rešitve kot jih je stari način reševanja zahtev.					
Prenovljeni proces sprejemanja naročniških zahtev (prek Jire) je enostaven za uporabo.					
Zadovoljen sem z uporabo aplikacije Jira za vnašanje naročniških zahtev.					
Za proces vnašanja naročniških zahtev je pomembno, da znamo dobro uporabljati programsko orodje, v katerem se proces izvaja.					