

Diagnostika poslovnih procesov in načrt AI transformacije

KORVENT svetovanje d.o.o.

O tem dokumentu. To je vzorec poročila, ki ga naročnik prejme po diagnostiki. Ime podjetja, imena oseb, količine in vse identifikacijske okoliščine so spremenjene, tako da izvirne stranke ni mogoče prepoznati. Cene rešitev so nadomeščene s placeholderji. Struktura, način vrednotenja in globina procesne slike ustrezajo resničnemu izdelku.

PRIPRAVIL

Opti Solutions IT rešitve d.o.o.

OBSEG

Komerciala, povratna sredstva, nepovratna sredstva, vodstvo

PODLAGA

Diagnostika procesov, pogovori z nosilci in pregled sistemov

STATUS

Vzorec za predstavitev, brez cen

Kazalo

1. Povzetek za vodstvo

2. Podjetje, panoga in konkurenca

3. Procesna slika

4. Ozka grla in kvantifikacija izgube

5. Katalog rešitev

6. Vrednotenje in razvrstitev rešitev

7. Časovnica transformacije in merjenje

8. Zaključek in priporočilo

1. Povzetek za vodstvo

Podjetje je zdravo, raste in ima vse podatke, ki bi jih potrebovalo za odločanje. Problem ni v podatkih in ni v ljudeh. Problem je, da podatki niso na mestih, s katerih bi se dali brati brez človeka, zato hiša vsako leto porabi okoli 3.214 ur za delo, ki ne zahteva presoje, in izpusti priložnosti, ki so že v njeni bazi.

3.214 ur ročnega dela na leto, ki smo ga naslovili v tej diagnostiki	149.400 EUR ocenjena letna izguba, čas in priložnosti skupaj	2.050 ur letno prihranjenih ur po predlaganem obsegu	1,2 FTE ekvivalent prihranjenega dela, brez odpuščanja
--	--	--	--

Tri ugotovitve, ki nosijo vse ostalo

- Podatek obstaja, polje je prazno.** Dokumentni sistem ima metakartice in opomnike, a se polja izpolnjujejo ročno in zato pogosto sploh ne. Ker ni polj, ne teče noben opomnik, ni statistike in ni nadzora nad roki. To je en sam vzrok, ki proizvaja tri različne bolečine.
- Komerciala in operativa sta dva ločena svetova.** Komercialni del živi v CRM, operativa v dokumentnem sistemu, računovodstvo v tretjem sistemu. Nihče nima pogleda od prvega stika do zadnjega poročanja, zato se posel, ki obstane, opazi šele, ko se nekdo spomni nanj.
- Največja izguba ni v urah, ampak v tem, česar nihče ne spremlja.** Ponudbe brez zaključka in neizkoriščena baza sta po naši oceni vredna 74.800 EUR na leto, kar je več kot celoten prihranek ročnega dela.

Kaj predlagamo

Transformacijo v štirih sklopih čez približno trinajst mesecev, pri čemer prvi sklop ne čaka na nikogar zunaj hiše. Pred prvim sklopom gre temelj: poslovni računi, usposabljanje ena na ena in notranji pravilnik po Aktu o umetni inteligenci. Drugi sklop je hrbtenica, ki zahteva pisalni dostop do dokumentnega sistema in je zato odvisen od zunanjega ponudnika. Tretji sklop je vodstvo, četrti so stranke.

Vrstni red je naša glavna priporočitev

Prvi sklop nosi obe največji priložnostni postavki in ne potrebuje ničesar od zunanjih ponudnikov. Zato se začne takoj in neodvisno od pogajanj o dostopu do dokumentnega sistema. Če bi se hiša odločila za en sam korak, naj bo to prvi sklop.

2. Podjetje, panoga in konkurenca

2.1 Profil podjetja

Obravnavano podjetje je svetovalna hiša, ki podjetjem pomaga pridobiti nepovratna sredstva in ugodno financiranje. Deluje na domačem in na enem sosednjem trgu, zaposluje okoli dvaindvajset ljudi in ima štiri jasno ločene dele: vodstvo, komercialo, operativo povratnih sredstev in ekipe za nepovratna sredstva.

PODATEK	VREDNOST
Dejavnost	svetovanje pri pridobivanju nepovratnih sredstev in ugodnega financiranja
Velikost	okoli 22 zaposlenih, od tega 7 v komerciali in 12 v operativi
Obseg pogodb	400 do 600 podpisanih pogodb na leto
Nove stranke	2 do 20 na mesec, četrtna po lastni pobudi komerciala
Baza kontaktov	okoli 8.000 po čiščenju, 40 % zelo aktivnih
Ključni sistemi	CRM za komercialo, dokumentni sistem za operativo, računovodski sistem, Excel
Trajanje obveznosti	od sklepa do zadnjega poročanja 3 do 5 let

Hiša je v fazi, ko obseg raste hitreje od infrastrukture. Ljudje so izkušeni, procesi so v glavah zapisani dobro, v sistemih pa slabo. To je normalna točka v razvoju svetovalne hiše te velikosti in hkrati točka, na kateri se rast brez posega začne ustavljati sama od sebe.

2.2 Panoga in tržno okolje

Svetovanje pri pridobivanju sredstev je razdrobljena panoga brez prevladujočega igralca. Prihodek je ciklično vezan na razpisne roke in na programska obdobja, zato se leto deli na konice, v katerih je prepustnost hiše edini omejevalni dejavnik, in na zatišja, v katerih je omejevalni dejavnik pretok novih priložnosti. Oba dela leta imata svoje ozko grlo in oba sta v tem poročilu obravnavana.

Prevladujoča cenovna modela sta uspešnina kot delež odobrenih sredstev in kombinacija vstopnine z uspešnino. Vstopne ovire so nizke, ker za opravljanje dejavnosti ni potrebna licenca, zato se hiše razlikujejo predvsem po treh stvareh: koliko vlog zmorejo v konici, kolikšen delež jih je odobren in ali stranko spremljajo tudi po odobritvi, ko se začnejo obveznosti poročanja.

Zadnje obdobje prinaša še en pritisk. Stranke vse pogosteje pridejo z osnutkom, ki so ga pripravile s splošno dostopnimi orodji umetne inteligence. To ne odpravi potrebe po svetovalcu, premakne pa merilo vrednosti: stranka ne plačuje več pisanja besedila, ampak presojo o upravičenosti, izbiro razpisa, obvladovanje rokov in odgovornost za popolnost vloge.

2.3 Konkurenčna slika

TIP PONUDNIKA	PREDNOST	SLABOST	KJE SE SREČATA
Samostojni svetovalci in mikro pisarne, 1 do 3 ljudi	nizka cena, osebni odnos, ozka specializacija	brez zmogljivosti v konici, brez nadomeščanja	manjši razpisi, mikrokrediti
Srednje svetovalne hiše, 10 do 30 ljudi	širok nabor razpisov, lastna komerciala, prepustnost	režija, odvisnost od posameznikov, počasna digitalizacija	to je segment obravnavanega podjetja
Oddelki v računovodskih in bančnih mrežah	dostop do stranke prek obstoječega odnosa	svetovanje je postranska dejavnost, plitva ekspertiza	stranke, ki že imajo odnos s servisom ali banko
Splošna orodja umetne inteligence pri stranki sami	brezplačno, takoj na voljo	brez presoje, brez odgovornosti, brez poznavanja razpisovalca	prvi osnutek vloge, pregled razpisne dokumentacije

Zaključek za pozicioniranje je preprost. Razlikovanje te hiše ni v znanju, ker ga ima tudi konkurenca, ampak v prepustnosti in v zanesljivosti pri rokih. Oboje je danes odvisno od tega, koliko ročnega dela nosi ekipa. Prav to je tisto, kar se s tem projektom naslovi.

2.4 Najboljše prakse v panogi in kje je podjetje danes

Spodnjih sedem praks se ponavlja pri hišah, ki so prepustnost povečale, ne da bi sorazmerno povečale število ljudi. Ocena stanja izhaja iz diagnostike in ni ocena kakovosti dela, ampak ocena infrastrukture.

PRAKSA	STANJE	OPOMBA
En register rokov za celo hišo, vezan na polja in ne na dokumente	NE	Roki so v razpisni dokumentaciji in v Excelovi dispoziciji posla na stranko.
Strukturirani metapodatki na poslu kot pogoj za vsako avtomatizacijo	DELNO	Polja obstajajo, izpolnjujejo se ročno in zato pogosto sploh ne.
Knjižnica predlog in preteklih vlog z iskanjem po vsebini	DELNO	Predloge obstajajo v repozitoriju posla, iskanja po vsebini ni.
Sistematičen zaključek vsake ponudbe, z razlogom	NE	Odziv stranke danes nikjer sistematično ne obstane.
Segmentacija baze po upravičenosti in ne po abecedi	NE	Oznak panoge na podjetju ni, priložnost je vezana na en razpis.
Ločen nadzor nad obveznostmi po odobritvi	DELNO	Obveznosti so znane, opomnikov zanje ni.
Notranji pravilnik o rabi umetne inteligence in evidenca usposabljanj	NE	Okoli deset ljudi uporablja osebne račune, ki jih podjetje refundira.

2.5 Metodologija in obseg diagnostike

Diagnostika je potekala v treh korakih. V prvem smo opravili pogovore z nosilci posameznih delov procesa in popisali, kaj se v resnici dogaja, ne kaj bi se po opisu del moralo. V drugem smo pregledali sisteme in vzorce dokumentov ter preverili, kje podatek nastane in kje se izgubi. V tretjem smo popis vrnili v hišo v potrditev in ga popravili tam, kjer smo ga razumeli narobe.

KORAK	KAJ SMO DELALI	REZULTAT
1. Pogovori	ločeni pogovori z vodstvom, komercialo, operativo financ in ekipami za nepovratna sredstva	surov popis korakov, sistemov in časov
2. Pregled sistemov	struktura CRM, dokumentnega sistema in računovodstva, vzorci dokumentov in obrazcev	sistemska slika in mesta, kjer se podatek prepisuje
3. Potrditev	popis vrnjen v hišo, popravki na konkretnih korakih	procesna karta, ki jo hiša prizna za svojo
4. Vrednotenje	obseg krat čas na enoto, ločeno po ozkih grlih	register ozkih grl s količino in oceno odpravljalivosti

Kaj ta diagnostika ni

- Ni revizija kakovosti dela. Nikjer ne ocenjujemo, ali je posamezna vloga dobro napisana.
- Ni kadrovska ocena. Ure so vezane na opravilo, ne na osebo, in nikjer ne predlagamo zmanjšanja ekipe.
- Ni tehnična specifikacija. Rešitve so opisane na ravni učinka in obsega, ne na ravni izvedbe.

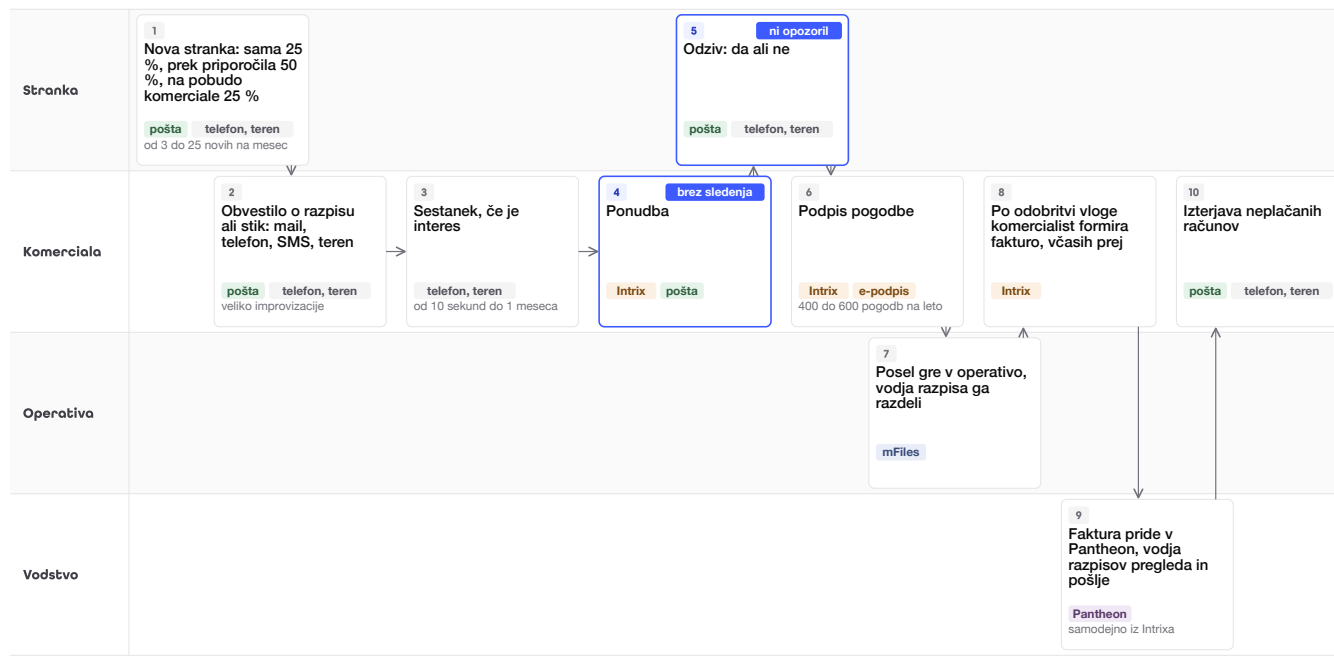
O številkah v tem dokumentu

Obsegi in časi izhajajo iz podatkov, ki jih je posredovalo podjetje. Kjer podatka ni bilo, smo uporabili oceno in jo označili. Vrednotenje uporablja stroškovno uro 32 EUR in 1.720 produktivnih ur na zaposlenega letno. Vsi zneski so brez DDV.

3. Procesna slika

3.1 Komerciala, od stika do podpisane pogodbe

Nove stranke pridejo po treh poteh: četrtnina se oglasi sama, polovica pride po priporočilu, četrtnina je sad lastne pobude komercialista. Komercialni del traja od desetih sekund do enega meseca. Ključna vrzel je korak po ponudbi: odziv stranke, pozitiven ali negativen, nikjer sistematično ne obstane, zato noben sistem ne opozori na molk.

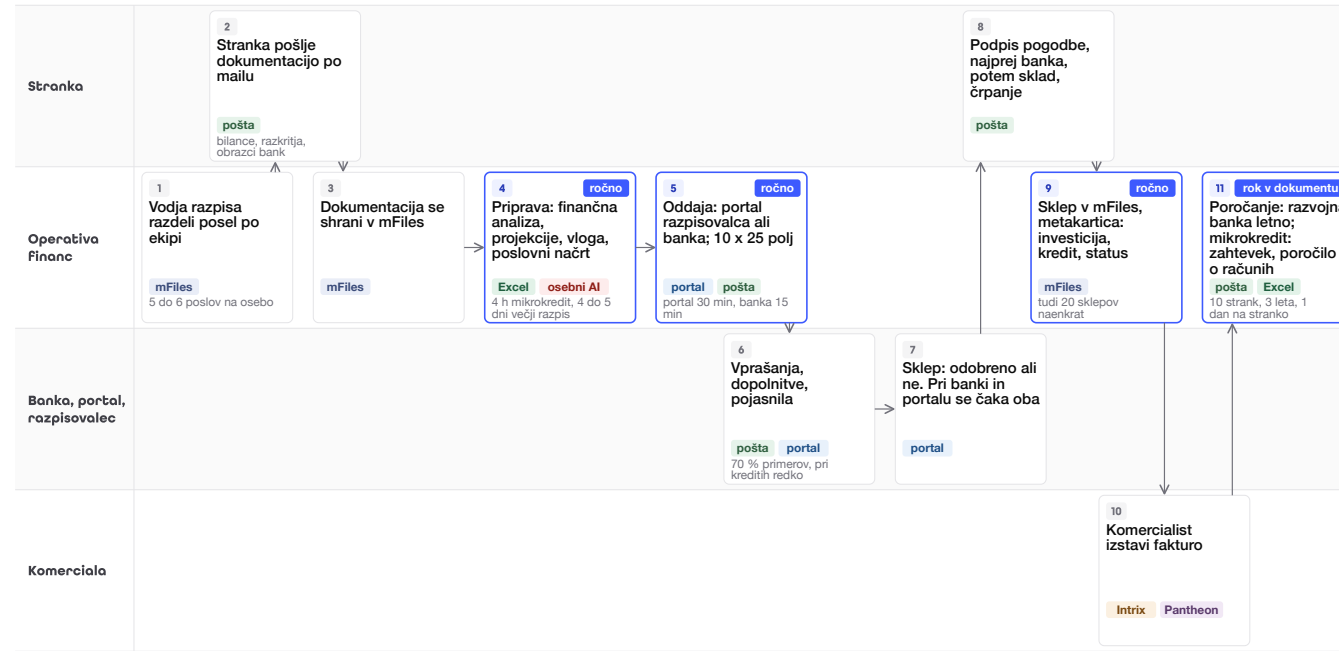


Komerciala: od prvega stika do podpisane pogodbe in fakture

- Vzporedno: obveščanje obstoječih strank o novih storitvah (40 % zelo aktivnih, 40 % občasno aktivnih, ostale neaktivne), finančno svetovanje pri bilancah za banke, baza kontaktov letos očiščena z 19.000 na 8.000.
- Oznak panoge na podjetju ni. Priložnost v Intrixu je vezana na en razpis, zato je iskanje strank za nov razpis vsakič znova ročno. Baze, sporočila in osnovna analitika se pripravljajo na osebнем računu ChatGPT.

3.2 Povratna sredstva, krediti in kreditne linije

Operativa financ vodi vsak sodelavec pet do šest poslov hkrati. Priprava mikrokredita vzame okoli štiri ure, večji razpis štiri do pet dni. Dve mesti sta izrazito mehanski: prepis podatkov v finančno prilogo sklada in vnos v obrazec portala, kjer je okoli deset sklopov po petindvajset polj.

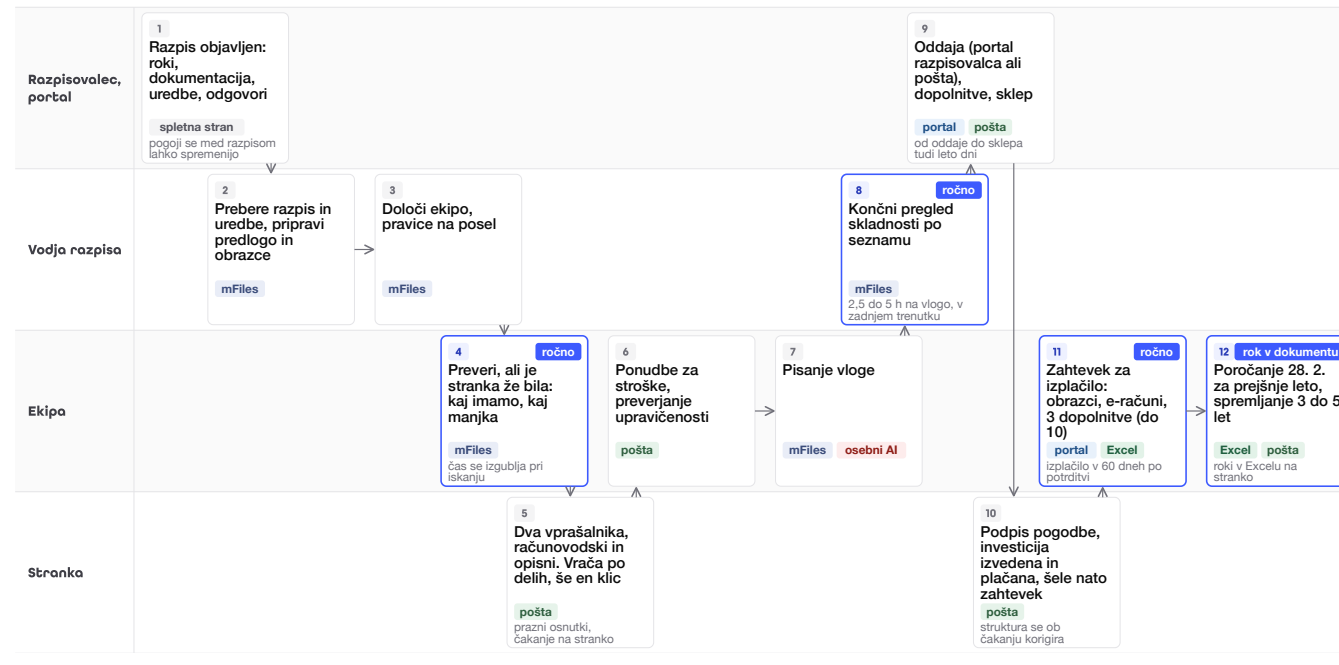


Povratna sredstva: od razdelitve posla do fakture in poročanja

- glavni kreditni razpis: razpis teče od aprila do prve polovice oktobra, okoli 200 odobrenih vlog na leto, do 300 primerov v obdelavi, na banko še okoli 100. Interni kriteriji zaostreni: oddanih 80, odobrenih 75.
- Sklad ima svojo verzijo finančne priloge, izpolnjevanje okoli 2 uri na posel, plus pregledni list, ali se vloga ujema s točkami razpisa. 200 poslov krat 2 uri je okoli 400 ur na leto samo za prepis v obliko portala.
- Poročilo o porabi pri mikrokreditih: do 50 računov pride v enem PDF, razdeliti jih je treba in vnesti po enega na portal.

3.3 Nepovratna sredstva, od objave razpisa do poročanja

Najdaljši in najbolj tvegani proces v hiši. Od oddaje do odobritve lahko mine leto dni, investicijo stranka izvede in plača sama, šele nato gre zahtevek za izplačilo, praviloma s tremi dopolnitvami. Roki živijo v razpisni dokumentaciji in v Excelovi dispoziciji posla, ne v poljih, ki bi se dala spremljati.

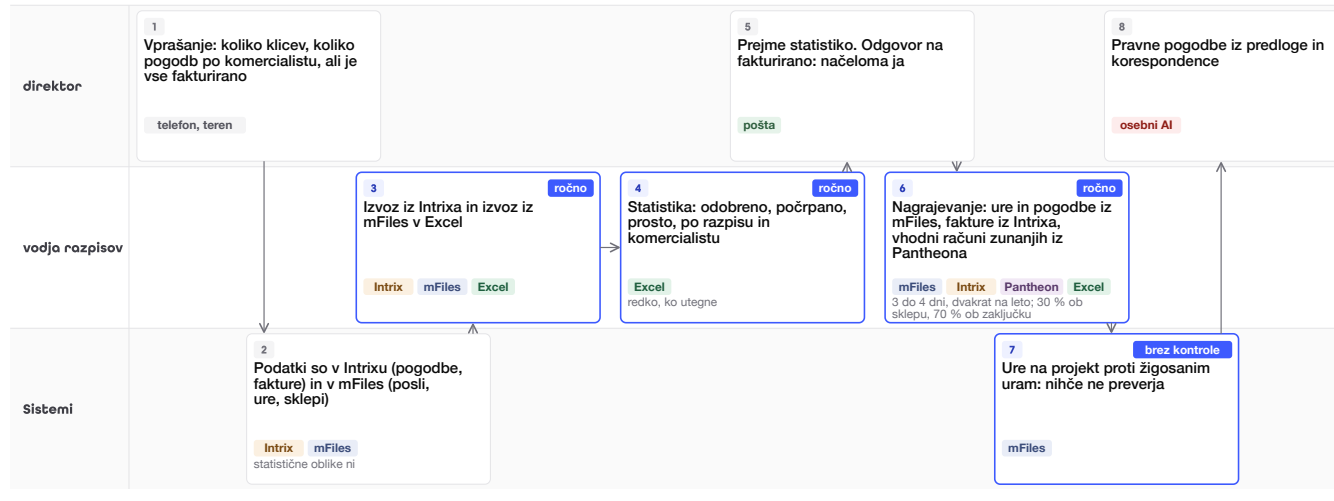


Nepovratna sredstva: od objave razpisa do poročanja in spremljanja investicije

- Roki so v razpisni dokumentaciji in v Excelu na stranko, ne v poljih. mFiles ima opomnike, metapodatki pa se ne izpolnjujejo, zato opomniki nimajo od česa teči.
- Pretekle sezone: mislili so, da je rok sredi poletja, dejanski rok zahtevka pa je bil tri tedne prej, 4.200 EUR pri projektu za 560.000 EUR. Rešila je dobra volja skrbnika. Po prispeli pošti je bila enkrat pozabljena tudi varščina.
- Obseg dokumentov na velikem projektu: pri milijonu nepovratnih in desetih aktivnostih gre na vsako aktivnost poizvedba, tri ponudbe, naročilnica, pogodba, račun, do deset plačil, dobavnice, slike, tehnična dokumentacija in zagoni.

3.4 Vodstvo, statistika in nagrajevanje

Vodstvo sprašuje po številkah, ki v hiši obstajajo, a nimajo statistične oblike. Vsaka statistika zato nastane z izvozom iz dveh sistemov in ročnim povezovanjem v Excelu. Tabela za nagrajevanje se sestavlja iz treh virov in vzame štiri do pet dni, dvakrat na leto.

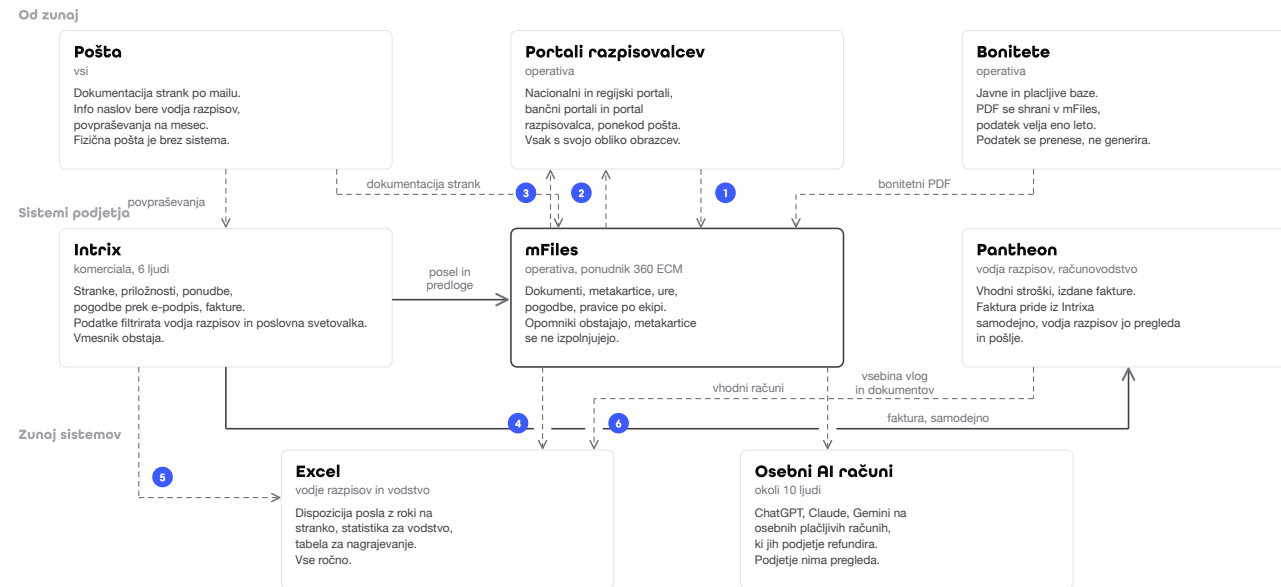


Vodstvo: pot od vprašanja do številke in tabela za nagrajevanje

- Statistika pride vodstvu redko. Nagrajevanje zamuja, ker je sestavljanje ročno, čeprav je logika zapisana in objektivna.

3.5 Sistemska slika

Osem virov podatkov, med katerimi obstaja ena sama samodejna povezava. Vse ostalo med sistemi je prepis. Oštevilčena mesta na shemi so ista mesta, ki so v registru ozkih grl.



Sistemska slika: kje podatek nastane, kam gre in kje se prepisuje

- Med osmimi viri podatkov obstaja ena sama samodejna povezava, in sicer med CRM in računovodstvom. Vse ostalo med sistemi je prepis, ki ga naredi človek.
- Oštevilčena mesta na shemi so ista mesta, ki so v registru ozkih grl: metakartica iz sklepa, finančna priloga za portal, poročilo o porabi, roki, statistika za vodstvo in tabela za nagrajevanje.
- Okoli deset ljudi uporablja osebne račune orodij umetne inteligence, ki jih podjetje refundira. Podjetje nima pregleda nad tem, kaj gre v ta orodja, in nima notranjega pravilnika.

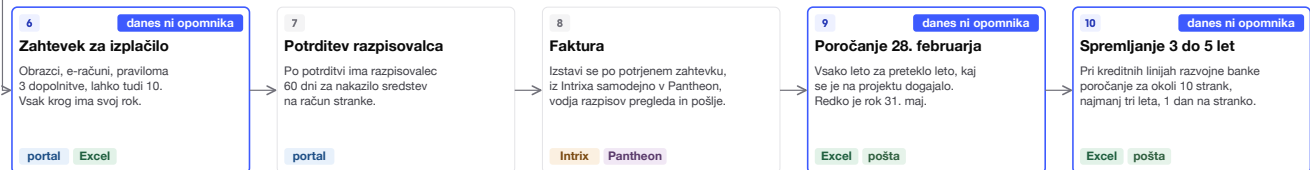
3.6 Obveznosti po odobritvi

Tu je največ tveganja in najmanj pozornosti. Po sklepu se obveznosti ne končajo: sledijo črpanje, zahtevek za izplačilo z dopolnitvami, poročanje vsako leto in spremljanje investicije tri do pet let. Za nobeno od teh obveznosti danes ne teče opomnik.

Od sklepa do izplačila



Od izplačila do zadnjega poročanja



Obveznosti po odobritvi: veriga, ki traja tri do pet let

- Po sklepu se obveznosti ne končajo. Sledijo črpanje, zahtevek za izplačilo z dopolnitvami, poročanje vsako leto in spremljanje investicije tri do pet let.
- Za nobeno od teh obveznosti danes ne teče opomnik. Rok živi v razpisni dokumentaciji, v sklepu in v Excelovi dispoziciji posla na stranko.
- Tu je največ tveganja in najmanj pozornosti, ker se v tej fazi posel v glavah že šteje za zaključen.

4. Ozka grla in kvantifikacija izgube

Dvanajst mest, na katerih se izgublja čas ali nastaja tveganje. Vsako je ovrednoteno z obsegom, ki ga je posredovalo podjetje, in z oceno, kolikšen delež dela je mogoče odpraviti. Ocena odpravljalivosti je konservativna: povsod predpostavljamo, da človek rezultat še vedno pregleda in potrdi.

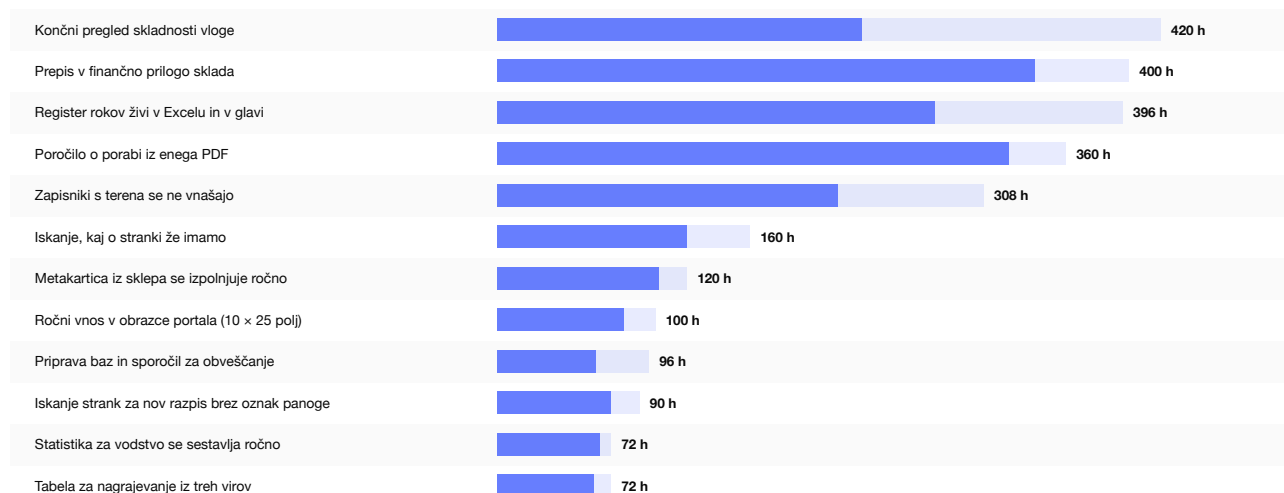
#	OZKO GRLO	KJE	OBSEG	UR NA LETO	ODPRAVLJIVO	ZAKAJ JE PROBLEM
1	Prepis v finančno prilogo sklada	operativa financ	200 poslov × 2 h	400	85 %	Podatki že obstajajo v interni analizi in poslovnem načrtu, portal pa jih zahteva v svoji obliki.
2	Ročni vnos v obrazce portala (10 × 25 polj)	operativa financ	200 oddaj × 0,5 h	100	80 %	Prepisovanje iz Excela v spletni obrazec. Vsaka napaka pomeni dopolnitev in nov krog.
3	Poročilo o porabi iz enega PDF	operativa financ	60 kreditov × 6 h	360	90 %	Do petdeset računov pride v enem dokumentu, na portal jih je treba vnesti po enega.
4	Metakartica iz sklepa se izpolnjuje ročno	operativa	300 sklepov × 0,4 h	120	85 %	Brez izpolnjenih polj opomniki v dokumentnem sistemu nimajo od česa teči.
5	Register rokov živi v Excelu in v glavi	vodje razpisov	6 oseb × 1,5 h na teden	396	70 %	Rok je zapisan v razpisni dokumentaciji in v dispoziciji posla, ne pa v polju, ki bi se dalo spremljati.
6	Končni pregled skladnosti vloge	vodja razpisov	120 vlog × 3,5 h	420	55 %	Celotna hiša čaka na eno osebo, praviloma v zadnjem trenutku pred rokom.
7	Iskanje, kaj o stranki že imamo	ekipe razpisov	400 poslov × 0,4 h	160	75 %	Dokumentacija se pogosto zbira drugač, čeprav je v hiši že bila.
8	Statistika za vodstvo se sestavlja ročno	vodja razpisov	12 sestav × 6 h	72	90 %	Izvoz iz CRM in izvoz iz dokumentnega sistema se ročno povežeta v Excelu.
9	Tabela za nagrajevanje iz treh virov	vodja razpisov	2 × 36 h	72	85 %	Ure in pogodbe, izdane fakture in vhodni računi zunanjih izvajalcev se združujejo ročno.
10	Zapisniki s terena se ne vnašajo	komerciala	7 oseb × 1 h na teden	308	70 %	Odziv stranke, pozitiven ali negativen, nikjer sistematično ne obstane.
11	Iskanje strank za nov razpis brez oznak panoge	komerciala	15 razpisov × 6 h	90	80 %	Priložnost v CRM je vezana na en razpis, zato se filtriranje ponavlja od začetka.
12	Priprava baz in sporočil za obveščanje	komerciala	12 kampanj × 8 h	96	65 %	Obveščanje o novem razpisu je odvisno od tega, ali kdo utegne pripraviti seznam.

Skupaj 2.594 izmerjenih ur na leto, od tega je po naši oceni odpravljljivih 1.950 ur. Poleg tega rešitve naslavlajo še okoli 620 ur dela, ki ga v registru nismo posebej merili: branje razpisne dokumentacije in uredb, spremljanje objav,

odgovarjanje strankam na vprašanja o statusu in iskanje predlog iz preteklih vlog. Skupaj je torej naslovljenega okoli 3.214 ur na leto.

Ročne ure na leto po ozkih grlih

Polni del stolpca je delo, ki ga predlagane rešitve odpravijo, svetli del ostane pri ljudeh.



Ročne ure na leto po ozkih grlih, urejeno po velikosti

4.5 Kvantifikacija izgube

Izguba časa

Po predlaganem obsegu rešitev se letno prihrani okoli 2.050 ur, kar je pri 1.720 produktivnih urah na osebo približno 1,2 zaposlenega. Pri stroškovni uri 32 EUR je to 65.600 EUR na leto. Pomembnejše od zneska je, katere ure so to: gre skoraj izključno za ure v konici, ko je prepustnost hiše omejena, in za ure ljudi, ki so hkrati edini, ki znajo opraviti presojo.

Neizkoriščene priložnosti

Ponudbe brez zabeleženega zaključka, 31.300 EUR na leto

Letno gre v ponudbo okoli 780 priložnosti, sklene se jih okoli 500. Približno devetdeset jih ostane brez kakršnegakoli zaključka: stranka se ni oglasila in noben sistem na molk ne opozori.

Izračun: 90 primerov × 12 % povrnljivosti × 2.900 EUR povprečne provizije.

Neizkoriščena obstoječa baza, 43.500 EUR na leto

Po čiščenju je v bazi okoli 8.000 kontaktov. Približno 40 % je zelo aktivnih, 40 % občasno aktivnih, ostalo je neaktivno. Sistematično obveščanje ob vsakem novem razpisu bi po naši oceni prineslo okoli petnajst dodatnih poslov na leto.

Izračun: 15 poslov × 2.900 EUR povprečne provizije.

Napake in tveganje

Zamujeni ali napačno razumljeni roki, 9.000 EUR na leto

V zadnjih sezonah sta bila dva dogodka, pri katerih je bil dejanski rok zahtevka prej, kot je hiša računala. Škodo je v enem primeru rešila dobra volja skrbnika pri razpisovalcu.

Izračun: 2 dogodka × 4.500 EUR. Znesek ne zajema posredne škode na odnosu s stranko in na ugledu pri razpisovalcu, ki je za to hišo pomembnejša od same odškodnine.

Skupna slika

Ocenjena letna izguba, skupaj 149.400 EUR

65.600 EUR 44 %	74.800 EUR 50 %	9.000 EUR 6 %
--------------------	--------------------	------------------

Ročno delo, ki ga rešitve odpravijo

Neizkoriščene priložnosti

Napake in zamujeni roki

Konservativna varianta zajame 60 % prihranka časa in polovico priložnosti, kar je okoli 81.000 EUR na leto.

Struktura ocenjene letne izgube

Skupna ocenjena letna izguba je 149.400 EUR. Ker je del te ocene odvisen od predpostavk o povrnljivosti priložnosti, navajamo tudi konservativno varianto, ki zajame samo 60 odstotkov prihranka časa in polovico priložnostnih postavk: okoli 81.000 EUR na leto. Realen razpon je torej 81.000 do 149.400 EUR letno.

Kar v tej številki ni

V oceni ni zajeta cena odločitev, ki jih vodstvo sprejme z zamikom, ker statistika pride redko. Ni zajeta izguba, ki nastane, ko dober sodelavec odide in z njim odide poznavanje rokov posameznega posla. In ni zajeta cena tveganja pri rabi umetne inteligence na osebnih računih, ki jih podjetje danes refundira, brez pravilnika in brez evidence.

5. Katalog rešitev

Sedemnajst rešitev v petih skupinah. Vsaka je opisana z učinkom, ne s tehnologijo. Pri vsaki velja isto pravilo: sistem predlaga, človek potrdi. Nobena rešitev ne odloča sama in nobena ne pošlje ničesar ven brez potrditve.

Temelj

Pogoj za vse ostalo. Brez poslovnih računov, usposabljanja in pravilnika je vsaka nadaljnja rešitev tveganje, ne prednost.

T Temelj: poslovni računi, usposabljanje, pravilnik

Poslovni računi namesto osebnih, usposabljanje ena na ena za vsako osebo, notranji pravilnik in evidenca po Aktu o UI ter povezava asistentov z elektronsko pošto, CRM in dokumentnim sistemom v obsegu branja.

160 h prihranek na leto **5.120 EUR** ocenjena letna vrednost **120 %** ROI v prvem letu **10 mes.** doba vračila
XX.XXX EUR investicija **XXX EUR na mesec** tekoči strošek

1. sklop

Sedem rešitev, ki ne potrebujejo pisalnega dostopa do dokumentnega sistema in zato ne čakajo na nikogar zunaj hiše.

R1 Pregled vloge pred oddajo

Vloga se pred oddajo preveri po seznamu zahtev razpisa: manjkajoči dokumenti, neujemanja med obrazci, stroški, ki niso upravičeni. Rezultat je seznam pripomb, ne odločitev.

175 h prihranek na leto **5.600 EUR** ocenjena letna vrednost **310 %** ROI v prvem letu **4 mes.** doba vračila
X.XXX EUR investicija **XXX EUR na mesec** tekoči strošek

R2 Povzetek razpisa, uredb in sprememb

Ob objavi razpisa nastane strukturiran povzetek: kdo je upravičen, kateri stroški, kakšni roki, katere priloge. Vprašanja in odgovori med razpisom se spremljajo in povzetek se posodobi.

100 h prihranek na leto **3.200 EUR** ocenjena letna vrednost **260 %** ROI v prvem letu **5 mes.** doba vračila
X.XXX EUR investicija **XXX EUR na mesec** tekoči strošek

R3 Nadzor objav razpisovalcev

Dnevno spremljanje objav na portalih razpisovalcev in bank. Nov razpis ali sprememba obstoječega se javi odgovorni osebi, skupaj z oceno, katere stranke bi lahko bile upravičene.

35 h prihranek na leto **1.120 EUR** ocenjena letna vrednost **190 %** ROI v prvem letu **6 mes.** doba vračila
X.XXX EUR investicija **XXX EUR na mesec** tekoči strošek

R4 Segmentacija baze po upravičenosti

Obstoječa baza dobi oznake panoge, velikosti, regije in preteklih poslov. Ob novem razpisu se v nekaj minutah dobi seznam upravičenih strank, namesto ročnega filtriranja od začetka.

55 h prihranek na leto **45.260 EUR** ocenjena letna vrednost **640 %** ROI v prvem letu **2 mes.** doba vračila
X.XXX EUR investicija **XXX EUR na mesec** tekoči strošek

R5 Osnutek vloge iz vprašalnikov

Iz računovodskega in opisnega vprašalnika ter iz že zbranih dokumentov nastane prvi osnutek besedila vloge. Ekipa ga dopolni in popravi, ne piše od začetka.

90 h prihranek na leto 2.880 EUR ocenjena letna vrednost 150 % ROI v prvem letu 8 mes. doba vračila
XX.XXX EUR investicija XXX EUR na mesec tekoči strošek

R6 Dnevni povzetek za vodstvo

Vsako jutro kratek povzetek: kaj se je včeraj premaknilo, kaj zapade ta teden, kje posel stoji. Ena stran, brez brskanja po sistemih.

25 h prihranek na leto 800 EUR ocenjena letna vrednost 140 % ROI v prvem letu 8 mes. doba vračila
X.XXX EUR investicija XXX EUR na mesec tekoči strošek

R7 Govor v CRM, zapisnik s terena

Komercialist po sestanku v avtu narekuje, kaj je bilo dogovorjeno. Zapis pride v CRM kot zabeležka pri pravi stranki, skupaj z naslednjim korakom in datumom.

165 h prihranek na leto 36.580 EUR ocenjena letna vrednost 520 % ROI v prvem letu 2 mes. doba vračila
X.XXX EUR investicija XXX EUR na mesec tekoči strošek

2. sklop

Hrbtenica: polja, roki in prepis v obrazce. Zahteva pisalni dostop do dokumentnega sistema.

R8 Metakartica iz sklepa

Iz sklepa razpisovalca se samodejno izpolnijo polja posla: odobrena investicija, višina kredita ali sofinanciranja, roki in status. Človek potrdi, sistem vpiše.

90 h prihranek na leto 2.880 EUR ocenjena letna vrednost 110 % ROI v prvem letu 11 mes. doba vračila
XX.XXX EUR investicija XXX EUR na mesec tekoči strošek

R9 Register rokov in opomniki

Vsak rok iz razpisne dokumentacije, sklepa in pogodbe dobi svoje polje. Opomnik gre odgovorni osebi vnaprej, po stopnjah, in se stopnjuje, če se nič ne zgodi.

210 h prihranek na leto 15.720 EUR ocenjena letna vrednost 380 % ROI v prvem letu 3 mes. doba vračila
XX.XXX EUR investicija XXX EUR na mesec tekoči strošek

R10 Preverjanje popolnosti dokumentacije

Sistem ve, kateri dokumenti so za posamezno vrsto posla obvezni, in javi, kaj manjka, še preden ekipa začne pisati vlogo.

65 h prihranek na leto 2.080 EUR ocenjena letna vrednost 130 % ROI v prvem letu 9 mes. doba vračila
X.XXX EUR investicija XXX EUR na mesec tekoči strošek

R11 Prepis v obrazce portala

Podatki iz interne analize, poslovnega načrta in dokumentov se pripravijo v obliki, ki jo zahteva posamezen portal. Človek preveri in odda.

330 h prihranek na leto **10.560 EUR** ocenjena letna vrednost **290 %** ROI v prvem letu **4 mes.** doba vračila
XX.XXX EUR investicija **XXX EUR na mesec** tekoči strošek

R12 Poročilo o porabi iz enega PDF

En dokument z do petdesetimi računi se razbije na posamezne postavke z zneski, datumi in dobavitelji, pripravljene za vnos na portal.

290 h prihranek na leto **9.280 EUR** ocenjena letna vrednost **340 %** ROI v prvem letu **4 mes.** doba vračila
X.XXX EUR investicija **XXX EUR na mesec** tekoči strošek

3. sklop

Vodstvo: nadzorna plošča, nagrajevanje in predloge. Stoji na urejenih poljih iz drugega sklopa.

R13 Nadzorna plošča in statistika

Odobreno, počrpano, prosto, po razpisu in po komercialistu, sproti in brez ročnega povezovanja izvozov. Vodstvo pogleda, namesto da naroči.

30 h prihranek na leto **960 EUR** ocenjena letna vrednost **90 %** ROI v prvem letu **13 mes.** doba vračila
XX.XXX EUR investicija **XXX EUR na mesec** tekoči strošek

R14 Tabela za nagrajevanje

Ure in pogodbe, izdane fakture in vhodni računi zunanjih izvajalcev se združijo po zapisani logiki. Rezultat je predlog, ki ga vodstvo potrdi.

55 h prihranek na leto **1.760 EUR** ocenjena letna vrednost **120 %** ROI v prvem letu **10 mes.** doba vračila
X.XXX EUR investicija **XXX EUR na mesec** tekoči strošek

R15 Predloga iz pretekle vloge

Ob novem poslu podobne vrste se ponudi predloga iz pretekle uspešne vloge, z označenimi deli, ki jih je treba zamenjati.

70 h prihranek na leto **2.240 EUR** ocenjena letna vrednost **200 %** ROI v prvem letu **6 mes.** doba vračila
X.XXX EUR investicija **XXX EUR na mesec** tekoči strošek

4. sklop

Stranke: portal in agent za odgovore. Zadnji po vrsti, ker predpostavlja urejene podatke znotraj hiše.

R16 Portal za stranke in agent za odgovore

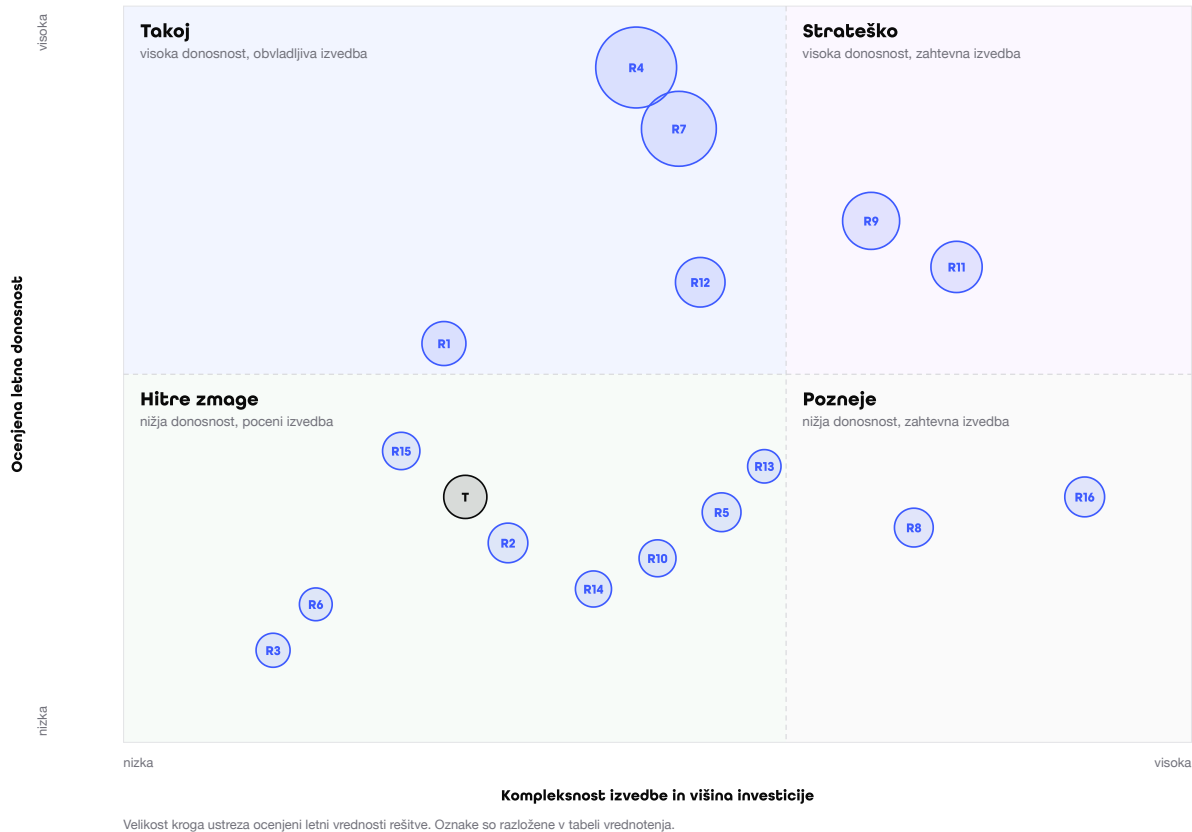
Stranka na svojem mestu vidi status posla, kaj se čaka od nje in kateri rok sledi. Pogosta vprašanja prevzame agent, zahtevnejša gredo naprej človeku.

105 h prihranek na leto **3.360 EUR** ocenjena letna vrednost **80 %** ROI v prvem letu **15 mes.** doba vračila
XX.XXX EUR investicija **XXX EUR na mesec** tekoči strošek

6. Vrednotenje in razvrstitev rešitev

6.1 Matrika donosnosti in kompleksnosti

Rešitve so razvrščene po dveh oseh. Navpična os je ocenjena letna donosnost, vodoravna je kompleksnost izvedbe skupaj z višino investicije. Velikost kroga ustreza ocenjeni letni vrednosti. Razvrstitev ni vrstni red izvedbe, je pa njegova glavna podlaga.



Rešitve po donosnosti in kompleksnosti izvedbe

KVADRANT	REŠITVE	KAJ TO POMENI ZA VRSTNI RED
Takoj	R1, R4, R7, R12	Visoka donosnost ob obvladljivi izvedbi. Gredo v prvi val, ne glede na to, kako tečejo pogovori o dostopu do dokumentnega sistema.
Strateško	R9, R11	Visoka donosnost, a zahtevna izvedba in odvisnost od zunanjega ponudnika. Načrtujeta se posebej in dobita svoj rok.
Hitre zmage	Temelj, R2, R3, R5, R6, R10, R13, R14, R15	Nižja posamična donosnost, poceni izvedba. Skupaj nosijo pomemben del prihranka, zato gredo zraven, ne namesto.
Pozneje	R8, R16	Nižja donosnost ob zahtevni izvedbi. Smiselni šele, ko so podatki urejeni, sicer se avtomatizira nered.

6.2 Tabela vrednotenja

Cene so v tem vzorcu nadomeščene s placeholderji. Ocena letne vrednosti, prihranek ur in doba vračila so izračunani iz obsegov v registru ozkih grl in iz predpostavk, navedenih v drugem poglavju. Skupaj je to 2.050 ur in

149.400 EUR ocenjene letne vrednosti. Vsota vrednosti posameznih rešitev je enaka skupni oceni izgube iz četrtega poglavja, ker je vsaka postavka izgube pripisana rešitvi, ki jo naslavlja.

Kako brati ROI v tej tabeli

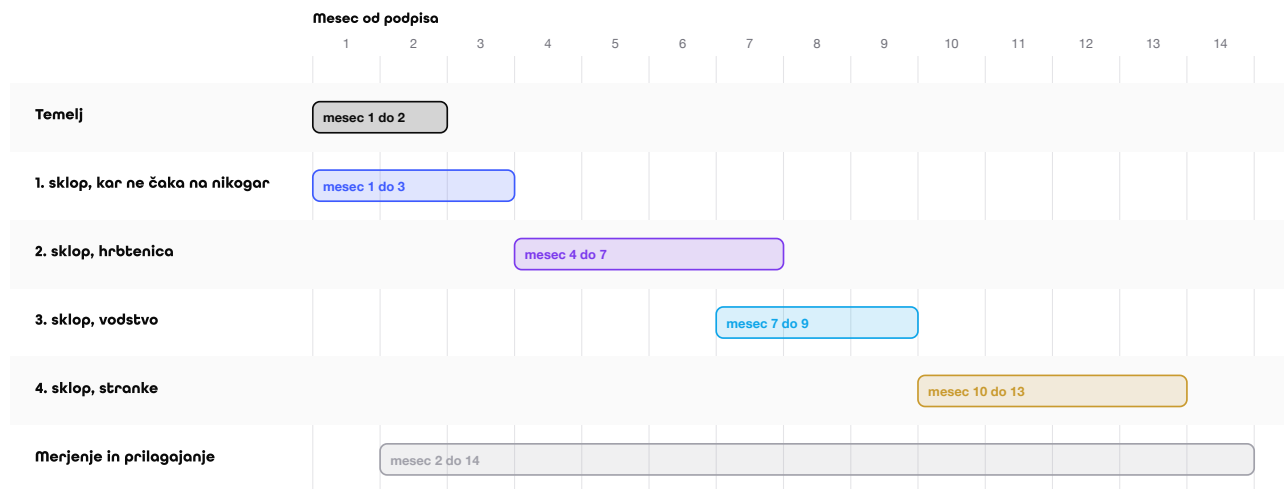
ROI je izračunan za prvo leto, torej po celotni začetni investiciji in po dvanajstih mesecih tekočih stroškov. V drugem letu odpade začetna investicija, zato so vse številke bistveno višje. Rešitve z ROI pod sto odstotkov v prvem letu niso slabe rešitve, so pa rešitve, ki se splačajo šele v drugem letu, in temu ustrezno so razvrščene pozneje v časovnici.

OZNAKA	REŠITEV	SKLOP	UR NA LETO	OCENJENA LETNA VREDNOST	INVESTICIJA	TEKOČI STROŠEK	ROI 1. LETO	VRAČILO
T	Temelj: poslovni računi, usposabljanje, pravilnik	Temelj	160 h	5.120 EUR	XX.XXX EUR	XXX EUR na mesec	120 %	10 mes.
R1	Pregled vloge pred oddajo	1. sklop	175 h	5.600 EUR	X.XXX EUR	XXX EUR na mesec	310 %	4 mes.
R2	Povzetek razpisa, uredb in sprememb	1. sklop	100 h	3.200 EUR	X.XXX EUR	XXX EUR na mesec	260 %	5 mes.
R3	Nadzor objav razpisovalcev	1. sklop	35 h	1.120 EUR	X.XXX EUR	XXX EUR na mesec	190 %	6 mes.
R4	Segmentacija baze po upravičenosti	1. sklop	55 h	45.260 EUR	X.XXX EUR	XXX EUR na mesec	640 %	2 mes.
R5	Osnutek vloge iz vprašalnikov	1. sklop	90 h	2.880 EUR	XX.XXX EUR	XXX EUR na mesec	150 %	8 mes.
R6	Dnevni povzetek za vodstvo	1. sklop	25 h	800 EUR	X.XXX EUR	XXX EUR na mesec	140 %	8 mes.
R7	Govor v CRM, zapisnik s terena	1. sklop	165 h	36.580 EUR	X.XXX EUR	XXX EUR na mesec	520 %	2 mes.
R8	Metakartica iz sklepa	2. sklop	90 h	2.880 EUR	XX.XXX EUR	XXX EUR na mesec	110 %	11 mes.
R9	Register rokov in opomniki	2. sklop	210 h	15.720 EUR	XX.XXX EUR	XXX EUR na mesec	380 %	3 mes.
R10	Preverjanje popolnosti dokumentacije	2. sklop	65 h	2.080 EUR	X.XXX EUR	XXX EUR na mesec	130 %	9 mes.
R11	Prepis v obrazce portala	2. sklop	330 h	10.560 EUR	XX.XXX EUR	XXX EUR na mesec	290 %	4 mes.
R12	Poročilo o porabi iz enega PDF	2. sklop	290 h	9.280 EUR	X.XXX EUR	XXX EUR na mesec	340 %	4 mes.
R13	Nadzorna plošča in statistika	3. sklop	30 h	960 EUR	XX.XXX EUR	XXX EUR na mesec	90 %	13 mes.
R14	Tabela za nagrajevanje	3. sklop	55 h	1.760 EUR	X.XXX EUR	XXX EUR na mesec	120 %	10 mes.
R15	Predloga iz pretekle vloge	3. sklop	70 h	2.240 EUR	X.XXX EUR	XXX EUR na mesec	200 %	6 mes.

OZNAKA	REŠITEV	SKLOP	UR NA LETO	OCENJENA LETNA VREDNOST	INVESTICIJA	TEKOČI STROŠEK	ROI 1. LETO	VRAČILO
R16	Portal za stranke in agent za odgovore	4. sklop	105 h	3.360 EUR	XX.XXX EUR	XXX EUR na mesec	80 %	15 mes.

7. Časovnica transformacije in merjenje

7.1 Predlagana časovnica



Predlagana časovnica po sklopih, trinajest do štirinajst mesecev

Temelj, mesec 1 do 2

Poslovni računi za vse, usposabljanje ena na ena, notranji pravilnik in evidenca po Aktu o UI, povezava asistentov z elektronsko pošto, CRM in dokumentnim sistemom v obsegu branja.

1. sklop, kar ne čaka na nikogar, mesec 1 do 3

Sedem rešitev, ki ne potrebujejo pisalnega dostopa do dokumentnega sistema. Nosijo približno tretjino prihranjenih ur in obe največji priložnostni postavki.

2. sklop, hrbtenica, mesec 4 do 7

Polja, roki in prepis v obrazce. Zahteva pisalni dostop do dokumentnega sistema, zato je odvisna od zunanjega ponudnika.

3. sklop, vodstvo, mesec 7 do 9

Nadzorna plošča, nagrajevanje in predloge. Stoji na urejenih poljih iz drugega sklopa.

4. sklop, stranke, mesec 10 do 13

Portal za stranke in agent za odgovore. Zadnji po vrsti, ker predpostavlja, da so podatki znotraj hiše že urejeni.

Merjenje in prilagajanje, mesec 2 do 14

Mesečno merjenje ročnih ur, zamujenih rokov in deleža zaključenih ponudb. Obseg se prilagaja rezultatom, ne načrtu.

7.2 Kaj mora biti izpolnjeno pred vsakim sklopom

SKLOP	POGOJ	KDO GA IZPOLNI
Temelj	poslovni računi za vse uporabnike, sprejet notranji pravilnik	podjetje in izvajalec skupaj
1. sklop	bralni dostop do e-pošte, CRM in dokumentnega sistema	podjetje, brez zunanjih ponudnikov
2. sklop	pisalni dostop do dokumentnega sistema in dogovorjen nabor polj	zunanji ponudnik dokumentnega sistema
3. sklop	polja iz drugega sklopa se dejansko polnijo vsaj dva meseca	podjetje
4. sklop	odločitev o tem, kaj sme stranka videti, in pravna podlaga zanjo	vodstvo podjetja

7.3 Merjenje učinka

Vsaka rešitev je merljiva ali pa je ni. Spodnjih sedem kazalnikov predlagamo kot edino merilo uspeha projekta. Prvi stolpec je izhodiščno stanje iz diagnostike, ostala dva sta cilja.

KAZALNIK	DANES	PO 6 MESECIH	PO 12 MESECIH
Ročne ure na mesec, izmerjeno in ocenjeno delo	okoli 268	okoli 160	okoli 97
Zamujeni ali napačno razumljeni roki na leto	2	0 do 1	0
Čas do statistike za vodstvo	3 do 6 tednov	1 teden	sproti
Priprava tabele za nagrajevanje	4 do 5 dni	1 dan	2 uri
Delež ponudb z zabeleženim zaključkom	pod 40 %	80 %	95 %
Delež baze, obveščene ob novem razpisu	okoli 35 %	70 %	90 %
Delež vlog s končnim pregledom brez zamika	okoli 60 %	85 %	95 %

Merjenje naj poteka mesečno in naj ga opravi ena oseba v hiši, ne izvajalec. Izhodiščno stanje se izmeri pred začetkom, sicer se čez pol leta ne bo dalo pokazati, kaj se je spremenilo.

7.4 Tveganja in predpostavke

TVEGANJE	VERJETNOST	KAJ NAREDIMO
Pisalni dostop do dokumentnega sistema je v rokah zunanjega ponudnika in se zavleče	srednja	Drugi sklop je zasnovan kot ločena faza z lastnim rokom. Prvi sklop teče neodvisno.
Polja se kljub avtomatiki ne polnijo dovolj kakovostno	srednja	Dva meseca merjenja polnjenja polj pred začetkom tretjega sklopa.
Ekipa novih orodij ne vzame za svoja	srednja	Usposabljanje ena na ena, tri do štirje obiski na osebo, ne skupinska predstavitev.
Regulativne zahteve pri rabi umetne inteligence	nizka ob izvedbi temelja	Notranji pravilnik, evidenca usposabljanj in podpisane izjave po Aktu o UI.
Odvisnost od ene osebe pri končnem pregledu vlog	visoka danes	Rešitev R1 razbremeni pregled, ne pa odgovornosti. Priporočamo drugo usposobljeno osebo.
Ocene vrednosti temeljijo na podatkih podjetja	srednja	Merjenje izhodišča pred začetkom, popravek ocen po prvem sklopu.

8. Zaključek in priporočilo

Podjetje ima vse, kar potrebuje, da bi bilo bistveno hitrejše: znanje, bazo, sisteme in ljudi, ki procese razumejo. Manjka mu ena stvar, in to je povezava med sistemi na ravni podatka, ne na ravni človeka, ki podatek prepiše. Vsako ozko grlo v tem poročilu je različica istega vzroka.

Priporočamo, da se začne s temeljem in prvim sklopom hkrati, ker prvi sklop ne čaka na nikogar zunaj hiše in ker nosi obe največji priložnostni postavki. Drugi sklop naj se pripravlja vzporedno, s pogovorom z zunanjim ponudnikom dokumentnega sistema, ki se začne takoj, ne takrat, ko bo drugi sklop na vrsti. Tretji in četrti sklop sta odvisna od tega, kako se obnese drugi, in se potrdita posebej.

81.000 do 149.400 EUR ocenjene letne vrednosti	2.050 ur letno manj ročnega dela	13 mesecev do polnega obsega, prvi učinki v prvem	1. sklop se lahko začne takoj in neodvisno
---	---	--	---

Ta dokument je vzorec. Imena, količine in vse identifikacijske okoliščine so spremenjene, cene pa nadomeščene s placeholderji. Struktura, način vrednotenja in globina procesne slike ustrezajo temu, kar dobi naročnik v resničnem projektu.