

IT mora podpreti procese, da ti

Barbara Lovše



**postanejo učinkoviti
in strankam prijazni**

Primož Patru



IT mora podpreti procese, da ti postanejo učinkoviti in strankam prijazni

Diners Club Slovenija je zgodba o uspehu. O tem, kako je ta zgodba nastajala in kako jo sedaj prav tako uspešno prenašajo na zahod, smo se pogovarjali z Barbaro Lovše, predsednico uprave Diners Club Italija, in Primožem Patrujem, direktorjem operative v Diners Club Italia ter direktorjem podjetja DINIT, ki izvaja storitve IT za Diners Club Slovenija in Italija.

Tokratna številka revije infoSRC govori o procesih, pa me najprej zanima, kako vi gledate na to – mora IT podpirati vaše procese v podjetju ali procese včasih tudi prilagajate IT-ju?

Patru: Naše izhodišče je bilo precej neobičajno: imeli smo zelo omejen čas, zato je bilo v 1. fazi možno iti samo s konceptom »as is«, to je podpreti obstoječe procese in funkcionalnosti. Nekaj časa smo porabili, da smo ocenili trenutno situacijo, tudi z ekipo SRC-a, in potem to vzeli kot osnovo, v sklepnih fazah, pred implementacijo, pa smo težili tudi k temu, da smo stvari optimizirali. Tako da ima IT gotovo vlogo podpore procesov, da jih naredi učinkovite in strankam prijazne. Prioriteta za fazo 2 sta sedaj zaokrožitev manjkajočih funkcionalnosti in optimizacija poslovnih procesov.

Lovše: Dodala bi še, da smo imeli izjemno malo časa, da smo naredili 3 bistvene stvari. Sisteme, ki so bili MasterCard in Visa orientirani, smo prilagodili okolju Diners, ki ima specifične zahteve, vse prilagodili italijanski zakonodaji in pa zagotovili migracijo podatkov. Istočasno smo zgradili vse periferne sisteme, ki imajo ključno vlogo pri podpori glavnih sistemov, da smo popolnoma informatizirali procese.

V čem je bistvo uspeha Diners Cluba v Sloveniji? Kako je nastal?

Lovše: Uspeh Diners Cluba Slovenije je, da je podjetje dobro, da so zaposleni strokovnjaki s svojih področij. Razlog je tudi, da so kartice naš »core business«, pri ostalih izdajateljih je to le eden od produktov. Dobro poznavanje kupcev je eden od razlogov uspeha. Tudi to, kako ponuditi produkt, je ključni faktor.

Danes podjetje obvladuje vse funkcije, ki so za podjetje potrebne.

Kako je prišlo do nakupa franšize Diners Club za Italijo? S kakšnimi izzivi ste se soočili?

Lovše: Z izzivi, ki se jih ne da v popolnosti predvideti vnaprej. Izkušnje s kartico iz Slovenije so bile zelo dobrodošle. Citi, ki je prodajal franšizo, je imel visoke stroške poslovanja, mi pa smo pregledali našo stroškovno strukturo in ugotovili, da znamo posej delati z nižjimi stroški. Izzivi pa so bili tudi jezikovni, kulturni, obstajajo določene specifičnosti in različnosti. Bili pa smo dobro sprejeti in uspeli smo najti dober način sodelovanja. Izziv je bilo tudi sodelovanje s Citijem, na poslovnem nivoju je bilo vse v redu, na operativnem, pri sami migraciji, pa se je poznalo, da je Citi velikanska institucija.

Diners Club Italija je odprl podružnico v Izoli. Katere poslovne funkcije poslovalnica izvaja in kakšni so razlogi, da je poslovalnica prav v Sloveniji?

Lovše: Diners je bil prej organiziran tako, da so se določene operacije izvajale v Barceloni, Indiji in Londonu. Takšna organiziranost je draga, zato smo to morali po hitrem postopku konsolidirati, tudi zaradi tega, da delovna mesta odpiramo v Sloveniji. Priložnost v Izoli pa je bila ustrezna in ugodna. Ker je bil čas izjemnega pomena, danes tukaj izvajamo vse operativne funkcije, od avtorizacij, upravljanja tveganj, izterjav, vnosa pogodb in pristopnic, izdajanja kreditnih kartic do funkcij klicnega centra; vse podporne funkcije našega posla, vključno z IT-jem, se upravljajo v Izoli. V Milanu imamo regulatorne funkcije ter močen poudarek na prodaji in trženju, to je in bo ostalo v Milanu, saj mora razumeti in čutiti trg.

Zgodilo se je leta 1949. Ameriški poslovnež Frank McNamara je povabil svoje poslovne partnerje na večerjo v restavracijo Major's Cabin Grill. Ko je želel poravnati račun, je ugotovil, da s seboj nima gotovine. Neprijetno situacijo je rešilo posojilo prijatelja, se je pa v tistem trenutku, pravi legenda, rodila ideja o kreditni kartici. In prva je bila prav kartica Diners Club.

Tako je nastala prva ideja o uvedbi brezgotovinskega plačila. Nastala je prva plačilna kreditna kartica na svetu, imenovana Diners (iz angl. besede dinner – večerja).

Ideja in hkrati realizacija sta nemudoma obšli svet. Kasneje so se pričele pojavljati še druge kartice, s katerimi je prav tako mogoče brezgotovinsko plačevanje, vendar pa lahko rečemo, da je Diners Club pravzaprav pionir na področju kartičnega poslovanja in predstavlja prestiž v množici plastičnega denarja.

Zaključen je projekt vzpostavitve novega informacijskega sistema Diners Club Italija. Gre za velik informacijski projekt, zato nas zanima, kaj je obsegal in kateri je ključni element novega informacijskega sistema.

Patru: Ključni element vseh naših sistemov je učinkovitost in to težnjo smo uresničili. Ostali elementi pa so sodobna arhitektura, odprtost sistemov, ki so interoperabilni in skalabilni. Težili smo tudi k vzpostavitvi nivoja arhitekture, ki bo priznana kot robustna »entreprise« rešitev, saj so naši poslovni cilji širši kot le podpora franšizam, ki so v lasti znotraj skupine.

Kaj novi informacijski sistem prinaša poslovnemu delu Diners Club Italija? Katere poslovne/konkurenčne prednosti bi še posebej izpostavili?

Lovše: Imamo izredno učinkovit time-to-market, pa tudi cenovno smo učinkoviti.

V projekt je bilo vključenih več podjetij, razpršenih po več državah, celo več kontinentih. Kako ste se spopadli s tem izzivom? Kako je pri tem pomagala sodobna komunikacijska tehnologija?

Patru: Preprosto, prioritete smo skozi faze projekta spreminjali. Pričeli smo s sestanki on-site, nadaljevali preko telefonskih in video konferenčnih sistemov ter veliko uporabljali skype. Prve 4 mesece projekta smo delali pretežno v Milanu, naslednje 3 v Izoli, nadaljevali 5 mesecev v Zagrebu in na koncu še 10 mesecev intenzivno v Izoli. Najetih smo imeli vrsto stanovanj, izvedli preko 500 nočitev v hotelih in prepotovali neskončno številno kilometrov z letali, vlaki in avtomobili.

Izvorni sistem je sistem ECS, ki je pod okriljem banke Citibank. Na kakšen način poteka sodelovanje s tako veliko in pomembno finančno institucijo?

Patru: European Card System je osrednja kartična platforma Citibanka, ki je razvita na osnovi izvorne kode veliko bolj znanega kartičnega sistema Vision Plus. Razvoj sistema se odvija v Singapurju, upravljanje pa v Nemčiji v EDC (European Data Center) banke Citibank. Projektno vodenje so zagotovili v Citibank Italija, tako da smo morali sodelovati z veliko različnimi ekipami, in sicer na izjemno robusten način. Pri tako velikih institucijah je komunikacija zelo formalizirana, enako tudi odnosi in pričakovanja. V kolikor se stvari

napačno predvidijo v izhodiščih, je slednje izjemno težko spreminjati tekom projekta. Za naš način dela, ki je bolj fleksibilen, je bil to izjemen izziv, za katerega smo potrošili ogromno energije.

Eden od pomembnih delov prenove informacijskega sistema je bila tudi podatkovna migracija. Kako ste se lotili tega dela in kateri so bili njegovi glavni izzivi?

Patru: Lotili smo se je »by the book«, torej smo na osnovi funkcionalne analize pripravili osnovni podatkovni model bodočih sistemov in že v 4. mesecu projekta pričeli z delavnicami, na katerih smo poskušali mapirati podatke iz izvornega v ciljni sistem. Nalogo so opravili kolegi iz SRC-a in Vestiga v sodelovanju z ekipo podatkovnih analitikov iz Dinersa, pri Citibanku pa je predajo izvedel njihov partner iz Singapurja. Izzivi so bili izjemni, saj smo se soočili s pomanjkanjem znanja in informacij izvornega sistema, z napačnimi specifikacijami, nepoznavanjem vmesnikov in delovanja posameznih procesov. Največji problem pa je bila normalizacija demografskih podatkov, ki je morala biti izvedena sočasno, saj smo migrirali iz distribuiranega podatkovnega modela na robusten in hierarhično organiziran model upravljanja komitentov.

Kako je potekal prehod na nov sistem? Je šlo za postopno migracijo ali migracijo tipa »big bang«? Od česa je bil odvisen?

Patru: Prehod je potekal v več fazah. Najprej smo maja 2009 migrirali avtorizacijski sistem, nadaljevali smo z migracijo sistema SAP, podatkovnega skladišča, sistema CRM in na koncu vse skupaj zaokrožili z migracijo Kartičnega sistema, ki je pravzaprav temeljni (ang. core) sistem. Vmes je potekala postopna integracija med novimi in starimi sistemi, v večini primerov pa je šlo za »big bang« tip migracije.

Pri tako velikem projektu gre v bistvu za program, množico povezanih projektov. Kako ste se organizirali?

Patru: Bil je zelo težko. Najprej nismo vedeli, kakšni izzivi nas čakajo, bili pa smo pod izrednimi časovnimi pritiski. Zato smo večji del priprave na projekt, analiz stanja in funkcionalnih potreb prenesli na zunanje partnerje, to je podjetja SRC, Vestigo in Finance Evolution iz Rima ter pričeli usposabljanje svoji

ekipo. Zanesti smo se morali na znanja Diners Cluba Italija ter na znanja ponudnikov in partnerjev na trgu. Ustanovljeni so bili projektni tim, steering committee ter vrsta podprojektnih timov. Organizacija je bila za nas ves čas zelo zahteven del projekta, saj nam je ves čas kritično primanjkovalo ne le virov, ampak predvsem znanja. V zadnjih treh mesecih smo morali zaradi migracije kartičnega sistema pripeljati v Izolo tudi ekipo strokovnjakov iz Anglije, ki so pomagali v tem sklepnem, a vseeno pomembnem delu projekta migracije.

Kakšna pa je bila vloga izvajalcev IT storitev na tem projektu, podjetij SRC in Vestigo?

Patru: V prvi fazi so pomagali pri prevzemu podjetja, spoznavanju s trenutno situacijo in pripravi strategije za prevzem novega informacijskega sistema. V naslednjih fazah je SRC predvsem prevzel nalogo na podprojektu podatkovne migracije, Vestigo pa je prevzel krmilo pri razvoju aplikacije in podpore procesom, ki jih je podprl Vestigo CMS.

Projekt je uspešno zaključen. Je prehod končan? Kakšni pa so predvideni koraki za naprej?

Lovše: Prehod je zaključen, sistemi so stabilni.

Patru: Da, smo že v produkciji, naslednji fazi pa sta stabilizacija in optimizacija tega, kar smo naredili do sedaj.

Lovše: Potem pa moramo začeti kreirati produkte in jih plasirati na trg, upravljati s kreditnimi tveganji, izdati račune in cikel se zaključiti.

Patru: Tega sistema, tega tehnološkega modela nismo delali le zaradi dveh franšiz, pač pa zato, da vse to znanje prodamo naprej in trenutno smo že v fazi predprodajnih aktivnosti, kjer se dogovarjamo za trženje tega informacijskega sistema tudi drugim.

Kje bo Diners čez 10, 20, 30 let?

Lovše: Potrebno je preživeti prvo leto. Dejansko imamo poslovni model, za katerega se nam zdi, da je tržno zanimiv, ampak moramo šele začeti prodajati in videti, kako uspešni smo na tem področju. Jaz se ne bojim, da ne bomo našli izzivov za naprej. Smo podjetniškega duha, zato verjamem, da bo Diners Italija spet postalo močno podjetje in prepoznana blagovna znamka, kot je bila nekoč.