



УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И СВЕТОВНО СТОПАНСТВО

ФАКУЛТЕТ „УПРАВЛЕНИЕ И АДМИНИСТРАЦИЯ“

КАТЕДРА „УПРАВЛЕНИЕ“

АВТОРЕФЕРАТ

НА ДИСЕРТАЦИОНЕН ТРУД ЗА ПРИСЪЖДАНЕ
НА ОБРАЗОВАТЕЛНА И НАУЧНА СТЕПЕН „ДОКТОР“
ПО НАУЧНА СПЕЦИАЛНОСТ 05.02.20 „СОЦИАЛНО УПРАВЛЕНИЕ“

НА ТЕМА

„Бизнес анализ в процеса на дигитализация“

ДИСЕРТАНТ:

Емануел Драгомиров Галярски

НАУЧЕН РЪКОВОДИТЕЛ:

проф. д-р Надя Димитрова Миронова

СОФИЯ, 2021Г.

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. АКТУАЛНОСТ НА ТЕМАТА

Актуалността и значимостта на темата на дисертационния труд се определя от дигиталния свят в който живеем, особено през последните месеци в следствие на пандемия, и промените които всяка организация следва да извърши, за да въведе гъвкави организационни форми, които да позволяват бързи отговори на постоянните изисквания и очаквания на клиенти. Засилен интерес към тематиката на дисертационния труд се забелязва актуално не само от компаниите и техните управленски екипи с цел подобряване на микроикономическите показатели, но и от теоретико-методическите изследователи, заради приложението и възможното разширение на научната област. Приложението на изследваната проблематика е относително широко и може да представлява интерес за корпоративно развитие на база бизнес анализ и дигитална трансформация с цел усъвършенстване процесите на управление. Темата на дисертационния труд се обуславя още от бързото развитие на информационните технологии и възможността да се подобри управлението в застрахователните компании в условия на дигитализация.

2. ОБЕКТ И ПРЕДМЕТ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Обект на научната разработка е бизнес анализа на бизнес процесите в застрахователна компания.

Предмет на настоящия дисертационен труд е усъвършенстването на управлението в условия на дигитализация чрез систематично провеждане на бизнес анализ.

3. ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКА ТЕЗА

Тезата е, че систематичният бизнес анализ е ефективен инструмент за осигуряване на гъвкавост и адаптивност на управлението при дигитална трансформация.

4. ЦЕЛ И ЗАДАЧИ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Цел на дисертационния труд е да се разработи методика за оптимизиране на управлението в организацията чрез инструментите на бизнес анализа и дигитализацията.

Основните задачи, свързани с постигането на заложените цели са:

1. Да се анализират теоретичните постановки, представящи същността и развитието на бизнес анализа в управлението.
2. Да се разработи методика за оптимизиране на управленските процеси, базирана на бизнес анализ.
3. Да се разкрият проблемни области и да се предоставят перспективи и възможности за усъвършенстване на управлението в организациите при дигитализация.

4. Да се установи приложимостта на разработената методика за усъвършенстване на управлението в застрахователна компания, избрана по характеристики ограничаващи изследването.
5. Да се изведът практически приложими изводи и да се разработят указания за прилагане на методиката в застрахователна компания.

5. МЕТОДОЛОГИЯ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Методиката съдържа десет етапа:

1. Дефиниране на конкретна необходимост от промяна на управленските процеси, реализирана от систематичен бизнес анализ на локално ниво.
2. Достигане до увереност на мениджърския екип, че промяната ще постигне резултат и е необходима.
3. Обсъждане на проекта със служители на ръководни позиции в компанията.
4. Определяне на целите за усъвършенстване на управлението в процеса на дигитализация с оглед тяхната съвместимост със заложените краткосрочни и дългосрочни цели.
5. Формиране на екип и график, с който ще се осъществи процеса на дигитализация.
6. Определяне на процесите, които ще бъдат усъвършенствани.
7. Проектиране на новите процеси.
8. Провеждане на обучение на всички служители, които имат отношение по изпълнение на дейностите за дигитализиране на процесите.
9. Прилагане на новите процеси.
10. Наблюдение и установяване на разликите, както и продължаване на усъвършенстването на други процеси чрез методите за бизнес анализ.

Методиката обхваща пет метода:

- контент анализ,
- системен подход,
- метод на анкетирането,
- метод на наблюдението,
- прилагане на статистически анализ на данни.

Целта на предложената методика е подобряване на управленските процеси, насочена към реорганизация на материалните, финансовите и информационните потоци в компаниите за:

- Преминаване към процес на управление от функционален към процесен тип.

- Интегриране на бизнес анализа в организационната структура, така че служителят/отделът извършващ го да има достъп от данни за различните процеси и възможност да синтезира конкретен процес за усъвършенстване.
- Преразпределение и използване по най-ефективен начин на наличните ресурси.
- Оптимизиране и съкращаване на сроковете за предоставяне на продукти и услуги на клиентите и задоволяване на техните потребности.
- Повишаване качеството по отношение на обслужването на клиенти, подобряване на произвежданите продукти и удовлетвореност на служителите.
- Повишаване на конкурентоспособността на компанията.

Ползите от използване на приложението за клиентите са:

- По-лесно ориентиране в търсената информация по отношение на предлаганите продукти от компанията.
- Възможност за задаване на конкретен въпрос и насочване към неговия отговор.
- По-бързо обслужване поради ограничаване на времето за изчакване за разговор със свободен служител от отдел „Обслужване на клиенти“.
- Ускорен процес на предоставяне на информация поради запазване на последното търсене на потребителите и последващото им насочване към нова информация.

Ползите от въвеждане на инструмента за компанията са:

- Ниска първоначална инвестиция.
- Малък разход на време за внедряване на инструмента за дигитализиране на част от бизнес процесите.
- Лесно интегриране на инструмента с помощта на бизнес анализатор и предоставените вътрешни системи в компанията.
- Повишаване удовлетвореността на клиентите.
- Получаване на синтезирана информация и анализи за тенденции в търсената информация от клиенти.
- Събиране на база данни с помощта на чат бота и т.н. куки.
- Повишаване удовлетвореността на персонала, поради намалено натоварване на отдела обслужващ клиенти.
- Оптимизиране на разходите чрез намаляване на персонала в отдел обслужване на клиенти и тяхното обучение.
- Възможност за цялостно анализиране на потребителското поведение при използване на инструмента.

- Възможност за идентифициране на бъдещи процеси за усъвършенстване, чрез цикличното прилагане на методиката, и анализираните резултати от обратната връзка с клиенти;

6. ОБХВАТ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Предложената методика за усъвършенстване на управлението установи възможност за използване на дигитален инструмент чат бот, чрез които да се подобри текущи управленчески проблем, а именно недостатъчно добри възможности за комуникация с клиенти, невъзможност за анализиране навременно техните желания и възможност за повишаване удовлетвореността на персонала, т.е. неефективно използване на информационните потоци. В обхвата на изследването попадат още бизнес анализа като фактор в успешното подобряване на частични управленчески процеси чрез дигитална трансформация.

7. ПРИЛОЖЕНИЕ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Апробацията на методиката в компанията Лев Инс показва, че тя е приложима в компании със сходни характеристики от застрахователния сектор. Доказана е ефективността на разработената методика и са изведени практически изводи и приложение на бизнес анализа като инструмент за вземане на решения в процеса на дигитална трансформация, както и за адаптиране на управлението в условия на действаща или реализирана дигитализация.

8. СТРУКТУРА И ОБЕМ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Структурата на дисертационния труд е логически свързана с целта и задачите на изследването и следва възприетия от автора изследователски подход. Разработката обхваща 203 страници и е структурирана по следния начин: увод 4 страници, три глави 171 страници, заключение 4 страници, приложения, използвана литература.

Съдържанието е структурирано в следната последователност:

СЪДЪРЖАНИЕ

Увод

ГЛАВА ПЪРВА. Теоретичен обзор на ролята на бизнес анализа в управлението на процеси

1. Бизнес анализ

1.1. Същност и видове

1.2. Фактори влияещи върху бизнес анализа

1.3. Етапи на бизнес анализа

1.4. Съвременните бизнес анализи и приложението им в рамките на проект и организация

2. Управление на бизнес процеси

- 2.1. Диагностика на текущото състояние
- 2.2. Лидерски стратегии за управление на бизнес процесите
- 2.3. Анализ на процесите за установяване на слаби места и дефиниране на предложения за подобрения
- 2.4. Внедряване на подобрените процеси
- 2.5. Наблюдение, контрол и измерване на резултатите от подобренията
- 3. Усъвършенстване на управлението чрез дигитализация
- 3.1. Дигитализация – същност и приложение
- 3.2. Фактори за успешна дигитализация
- 3.3. Дигитална стратегия и дългосрочно бизнес планиране
- 3.4. Трансформиране на управленските и бизнес процеси в условия на дигитализация
- 3.5. Дигитализацията като предпоставка към организационна устойчивост
- 3.6. Роля на бизнес анализа в процеса на дигитализация

Изводи от глава първа

ГЛАВА ВТОРА. Методика за усъвършенстване на управлението чрез дигитализация

- 2.1. Анализ на методите и синтез на методика за усъвършенстване на управлението чрез дигитализация
 - 2.1.1. Реинженеринг на бизнес процеси
 - 2.1.2. Тотално управление на качеството
 - 2.1.3. Стегнато управление
 - 2.1.4. Методика за усъвършенстване на управленските процеси чрез дигитализация с насоченост към клиентите
- 2.2. Методика за усъвършенстване на управлението
 - 2.2.1. Диагностика на текущото състояние на процесите и дейностите в компанията
 - 2.2.2. Извеждане на приоритетни области за оптимизиране на бизнес процесите
 - 2.2.3. Промяна на дейности и процеси
 - 2.2.4. Анализ на резултатите от прилагане на методиката
- 2.3. Компании, успешно приложили различните методи за усъвършенстване на управлението

Изводи от глава втора

ГЛАВА ТРЕТА. Апробиране на методиката за усъвършенстване на управлението в процес на дигитализация в застрахователна компания

- 3.1. Цел, предмет, задачи и характеристики на изследването
- 3.2. Методология
- 3.3. Данни на изследваната компания
- 3.4. Анализ на възможността за усъвършенстване на процеси и тяхното дигитализиране
- 3.5. Възможности за усъвършенстване на управлението чрез дигитализация
- 3.6. Прилагане на методиката
- 3.7. Резултати от проведено проучване чрез прилагане на анкетен метод след прилагане на методиката
- 3.8. Изводи и заключения от изследването

Изводи от трета глава

Заключение

Приложения

Приложение № 1. Анкета за измерване удовлетвореността на клиентите

Приложение № 2. Анкета за измерване удовлетвореността на служителите

Използвана литература

II.ОБОБЩЕНО СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

УВОД

В увода се представя актуалността на изследваната тематика и са изложени мотивите за разработване на труда. Дефинират се изследователската теза, обекта и предмета на изследването, целта и поставените задачи.

ПЪРВА ГЛАВА

Теоретичен обзор на ролята на бизнес анализа в управлението на процеси

Първа глава е теоретична и представя обзор на ролята на бизнес анализа като фактор за осъществяване на дейността на компаниите. Подобно на термините за бизнес иновации, бизнес интелигентност, управление на знания, изследвания на операции и дейности с цел извличане на данни, бизнес анализът привлича вниманието на мениджъри, учени, доставчици на софтуер и ИТ консултанти.

Представени са същността и видовете бизнес анализ, както и сравнение на разликите и недостатъците на съществуващите методи. Тяхното извеждане и синтезиране е важно и ще послужи за взаимстване на частични идеи в разработването на методиката. Основна обща черта на анализираните методи в първа глава ще бъде недостатъчно добре описване важността на бизнес анализа в рамките на усъвършенстване на управлението чрез дигитализация.

Има различни причини, поради които организацията желае да извършва такъв систематичен анализ. Едната е да се помогне идентифицирането на причините за затруднения и повтарящи се проблеми с производителността, които са необходими за подобряването на бизнес процесите. Другата е да се осигури на заинтересованите страни по-добро разбиране на самите процеси чрез тяхната визуализация. Част от компаниите използват бизнес анализ преди да въведат нови технологии, като например дигитализация на всички или на част от процесите, които имат роля в управлението на материални или информационни ресурси. Без детайлно анализиране как точно се случват процесите, техните промени ще са неефективни и ненужни.

1. Бизнес анализ

1.1. Същност и видове

Бизнес анализът включва различни проверки както на технологиите в компаниите, така и на техните управленски процеси, стратегии за развитие, начини за производство на продукти и взаимоотношения с клиенти (*фиг. 1*). Поради това, за да бъде успешен бизнес анализът, специалистите, които го извършват следва да имат комбинация от дигитални умения, бизнес проникателност и целенасочени знания за постигане на по-добри бизнес резултати и осигуряване на устойчиви бизнес процеси.



Фигура 1. Аспекти на бизнес анализа¹

Компанията от своя страна трябва да предостави необходимите инструменти за анализ на данните във вид на интерактивни системи получаващи данни от различни процеси, други отдели и системи. Освен непрекъснат мониторинг на дейността и съответно своевременно разпознаване на проблеми или използване на възможностите за по-нататъшно развитие на бизнеса и в резултат на това осигуряване на икономическата сигурност на компанията, бизнес анализът позволява да се идентифицират и анализират рисковете и заплахите по отношение на развитието на организацията, както и да се разработят мерки за тяхното ограничаване. Поради това Международният институт за бизнес анализ, дефинира бизнеса анализа като систематичен и постоянен процес, позволяващ

¹ Continuing Evolution of Business Analysis. //International Institute of Business Analysis// [онлайн] <https://www.iiba.org/about-iiba/>

установяване на нужда от промени в бизнес процесите на компанията въз основа на идентифициране на нуждите на заинтересованите страни и постигане на икономическа устойчивост.

Известни са различни видове бизнес анализ, всеки от които се използва според специфичните нужди на компанията. Най-общо бизнес анализите са три вида:

- бизнес анализ на процесите;
- бизнес анализ на информационните системи;
- бизнес анализ, комбиниращ анализ на процесите и на информационните системи.

1.2. Фактори влияещи върху бизнес анализа

Факторите, които влияят върху бизнес анализа се определят в зависимост от прилаганите технологии за анализ. Има различни технологии за прилагане на бизнес анализ, като всяка от тях се определя според спецификите на конкретната компания. Най-често използвани техники за бизнес анализ са:

- SWOT – анализ;
- PEST – анализ;
- MOST – анализ;

SWOT анализ има за цел да ориентира мениджърският екип на компанията по отношение на оценка на нейното развитие и потенциал, както и да доведе до конкретни стъпки и промени, които ще подобрят текущата позиция на компанията в пазарната среда. SWOT-анализът е широко използван инструмент за стратегическо управление чрез който могат да се анализират силните и слаби страни на компанията, възможностите и заплахите за дейността. За да бъде ефективен SWOT-анализът и резултатите от него да могат да доведът до конкретни промени за подобряване на дейността, следва ефективно управление на процеса от страна на мениджърите, осигуряване на необходимите данни за извършването му, както и създаването на работещи планове и програми, на базата получените данни за постигане на корпоративните цели.

MOST-анализът позволява по-добро проучване целите на компанията, нейната мисия и визия за бъдещо развитие, както и това как тези цели могат да бъдат приложени чрез тактики и стратегии за развитие.

PEST анализът е анализ на средата в която функционира компанията, изпълнявайки обичайните си дейности. От него ще бъде взимана важността на технологичните фактори, като основа за процеса на корпоративно развитие и дигитализиране. Идеята, че процеса на дигитализация може да бъде ефективен само чрез технологични фактори, ще бъде отхвърлена.

1.3 Етапи на бизнес анализа

Етапите на бизнес анализа се дефинират в зависимост от възприетата методология, включваща набор от принципи за разбиране на кои техники, методи или най-добри практики да се приложат към дадена компания или отделна дейност. Това е част от планирането на бизнес анализа чрез извеждане на необходимостта от неговото осъществяване. Бизнес анализът обикновено преминава през три етапа – описателен, прогнозируем и предписателен.

1.4 Съвременните бизнес анализи и приложението им в рамките на проект и организация

Бизнес анализът се използва за:

- Внедряване на дигитални проекти;
- диференцирано ценообразуване и гъвкавост за формиране на крайните цени към клиентите;
- управление на предпочитанията на клиентите;
- анализ на кредитния риск;
- защита от финансови измами;
- привличане на клиенти;
- таргетиране на реклами, особено за онлайн и социални медии.

2. Управление на бизнес процеси

2.1. Диагностика на текущото състояние

Диагностиката на текущото състояние на компанията е част от цялостното управление и избраните лидерски стратегии за управление на бизнес процесите, поради което процесът включва организация, планиране, вземане на решения, контрол и лидерство.

2.2. Лидерски стратегии за управление на бизнес процесите

Избраната лидерската стратегия за управление на бизнес процесите следва да анализира и контролира процесите в компанията, за да се насочат към заложените бизнес цели. Тъй като ефективното управление на бизнес процесите трябва непрекъснато да се прилага и да се следи за резултатите му, много компании търсят начини го превърнат в част от фирмената си култура.

2.3. Анализ на процесите за установяване на слаби места и дефиниране на предложения за подобрения

Поради множеството възможни причини за неефективност на бизнес процесите е изключително важно да се идентифицират всички слабости и бариери във функционирането на бизнес процесите, независимо от факта, че всички те ще може да не бъдат разрешени и да не зависят от подобряване на

дейностите на компанията. Ключови компоненти на анализ на бизнес процесите включват взаимодействия с клиенти, дейности, които добавят висока стойност, и места, където се обменя информация. След като се анализират всички аспекти на процесите, и се установят слабости е възможно да се внедрят подобрения на бизнес процесите.

2.4. Внедряване на подобрените процеси

За внедряване на подобрените процеси, компанията може да изготви план, който да следва. Примерен план за промяна и подобряване на отделен бизнес процес е представен в таблица 1.

Таблица 1. План за промяна и подобряване на бизнес процеси²

Етап от промяната	Характеристика
Стъпка № 1	Установяване на недостатъците и бариерите пред ефективното подобряване на бизнес процесите.
Стъпка № 2	Определяне на основни насоки за подобряване на бизнес процесите.
Стъпка № 3	Описване на детайлните промени, които следва да се извършат във всеки отделен бизнес процес. Изготвя се от отделен работен екип, пряко ангажират в извършване на конкретни дейности, които са част от бизнес процеса. Определят се ключови показатели за ефективност, които да измерват подобрението на бизнес процеса. Предложенията се анализират от мениджърския екип.
Стъпка № 4	Установяване на приоритетност за подобряване на отделните процеси.
Стъпка № 5	Определяне на конкретни мерки и дейности, които трябва да се предприемат за подобряване на бизнес процеса и неговото изпълнение. Тези дейности трябва да конкретизират и прецизно да определят посочените насоки за подобряване на бизнес процесите, за да се предотврати тяхната промяна в процеса на изпълнение. Например, ако неефективността и незнанието на служителите от отдел „Обслужване на клиенти“ се определя като основен недостатък за намаляване на продажбите, а обучението на този персонал е насока за подобряване на този процес, тогава планът за действие за подобряване на процеса на продажби трябва да посочи

² Durišová, M. Tokarčíková, E. Diagnostic Process of Company Productivity. //Managing Global Transitions// [онлайн] http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/7_349-366.pdf

	кой, къде, кога и как ще обучи тези служители и какво се очаква да се промени след това обучение.
--	---

2.5. Наблюдение, контрол и измерване на резултатите от подобренията

Измерването на резултатите от внесените подобрения в бизнес процесите показва дали организацията е способна да изпълни заложените си стратегически цели. Успехът от подобряването на бизнес процесите гарантира, че всички вложени инвестиции са успели да създадат конкурентно предимство на компанията и са помогнали за постигането на корпоративни ключови бизнес цели.

3. Усъвършенстване на управлението чрез дигитализация

3.1. Дигитализация – същност и приложение

Дигиталната трансформацията е процес, при който организацията започва да работи с все повече цифрови технологии при ежедневно извършваните дейности и при производството на продуктите си³. Дигитализацията променя основните дейности в компаниите в три основни области:

- потребителско поведение – дигитализация на начина на предлагане на стоките/услугите на клиентите, достигане до все повече клиенти и осъществяване на интерактивна комуникация с тях;
- бизнес процеси – автоматизация на производството, дистрибуцията и развойната дейност; дигитализация на събирането на данни, набирането на информация и развиване на компетентностите на персонала;
- бизнес модели – дигитална модификация на бизнеса и дигитална глобализация.

Процесът на дигитализация включва промяната в използваните информационни технологии за промяна на съществуващите бизнес процеси. Поради това информационните технологии са ключов фактор за използване на нови бизнес възможности, чрез промяна на съществуващи бизнес процеси, като комуникация, разпространение или управление на бизнес отношения.

3.2. Фактори за успешна дигитализация

Човешкият фактор има голямо влияние за укрепване на капацитета на цифровата трансформация в компанията. Ефективната комуникация и изграденото доверие сред служителите, работа в деловото сътрудничество и дух на предизвикателство, са пряко свързани с корпоративната

³ Йорданова, С. Стефанова, К. Основни технологии и приложни насоки за дигитална трансформация на бизнеса в среда на големи данни. //Информационни и комуникационни технологии// [онлайн] <https://dlib.uni-svishtov.bg/bitstream/handle/10610/4045/89670d8a73c4c3b7e92ab67d89b59b1d.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

култура. Поради това компаниите трябва да се стремят да формират отворена култура за насърчаване и осигуряване на човешки ресурси, подходящи за дигитална трансформация.

Вторият основен фактор, оказващ влияние върху дигиталната трансформация, е технологичния фактор. Според редица изследователи този фактор е с по-ниско влияние в сравнение с човешкия фактор. Технологичните фактори също са важни фактори в управлението на самите информационни технологии в компанията, а усилията за придобиване на нови технологии, стратегическата роля на ИТ и опита в прилагането им влияят върху ефективността на цифровата трансформация.

Третият основен фактор за ефективност на дигиталната трансформация е лидерският стил на управление в компанията. Модериращият ефект от дигиталното лидерство на мениджъра влияе положително върху всички независими променливи и останали фактори, имащи значение за дигитализацията.

3.3. Дигитална стратегия и дългосрочно бизнес планиране

При дигиталната трансформация не е достатъчно да се използват колкото се може повече технологии за извършване на отделните бизнес дейности. Стратегията за дигитализация на компанията трябва да има ясна визия за нейното бъдещо развитие и след това да бъде подкрепено от неограничените възможности на тези технологии, които са най-подходящи за избраната стратегия. Поради това дигиталната трансформация на бизнес процесите е различна за всяка компания и е трудно да се изведе стратегия, която да е валидна за всички⁴.

3.4. Трансформиране на управленските и бизнес процеси в условия на дигитализация

Трансформирането на управленските и бизнес процеси в условия на дигитализация включва промяна следните взаимосвързани елемента:

- бизнес модел;
- организационна структура;
- дигитални умения на служителите;
- дигитализация на бизнес процеси;
- изграждане на ИТ инфраструктура;
- дигитализация на продукти и услуги;
- създаване на цифрови канали за взаимодействие с клиенти.

Бизнес процесите описани в рамките на дисертационния труд се отнасят до работни процеси свързани с обработка на данни, за взимане на решения, както и за извършване на оперативни дейности.

⁴ Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. //Trakia Journal of Sciences// [онлайн] http://tru.uni-sz.bg/tsj/TJS_Suppl.1_Vol.15_2017/65.pdf

Управленските процеси от своя страна акцентират по-конкретно върху упражняване на контрол, ограничаване и делегиране на решения и отговорности, както и взимане на решения за промяна на работни процеси, организационна структура и посока на развитие.



Фигура 2. Използвани понятия, свързани с дигиталната трансформация⁵

При дигиталната трансформация се осъществява трансформация на бизнес модела и организационните дейности на компанията, за да бъде експлоатиран пълният потенциал на промените и възможностите на дигиталните технологии и да се ускори тяхното въздействие върху различни сегменти в стратегически аспект с цел постигане на промени и постигане на заложените организационни цели за развитие.

⁵ Орехов, М. Същност на процеса на дигитализация като нов етап в глобалната информатизация. //Информационни и комуникационни технологии// [онлайн] <https://dlib.unisvishtov.bg/bitstream/handle/10610/4232/b3de375611d0a9221dae05beb7bae8c0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

3.5. Дигитализацията като предпоставка към организационна устойчивост

За да бъдат компаниите конкурентоспособни и да успяват да постигнат конкурентно предимство, с помощта на цифровата трансформация и новите си създадени бизнес модели, те следва да достигнат до все повече клиенти и да осъществят интерактивна комуникация с тях; да автоматизират производството, дистрибуцията и развойната си дейност; да дигитализират събирането на данни, набирането на информация и развитие на компетентностите на персонала, което ще им подпомогне да модифицират бизнеса си.

3.6. Роля на бизнес анализа в процеса на дигитализация

Предвид иновационното използване на технологията, бизнес анализа трябва да се съсредоточи върху цялостното потребителско изживяване и да използва гъвкави техники за анализ, за да изведе информация относно наличието на добавена стойност. Поради това бизнес анализаторите в компаниите следва да отговорят ефективно на повишените очаквания и да помогнат техните компании ефективно да въведат дигиталната си трансформация чрез:

- Изучаване на новите технологии и разбиране на ефективността от тяхното приложение, за да може последващият бизнес анализ да бъде обективен.
- Анализиране на промените от дигитализацията във връзка с управлението на бизнес процесите в компанията.
- Прилагане на гъвкави подходи за анализ на ефективността с фокус върху получаването на добавена стойност за компанията и клиентите, за да изведат тенденции и да се стимулират инвестиции за дигитална трансформация на други бизнес процеси.

Това показва, че не е възможно да се управлява процесът на дигитална трансформация в компаниите без да се измерва ефектът от подобренията. Именно измерването на ефективността на дигиталната трансформация се извършва чрез бизнес анализ.

Изводи от глава първа

Организационни промени биха настъпили, когато дадена компания иска да извърши преход от текущото състояние, към по-добро и планирано бъдещо състояние. Управлението на организационната промяна е процесът на планиране и внедряване на организационното реструктуриране по такъв начин, че разходите за тези действия да се сведат до минимум, като същевременно се максимизира ефективността на усилията за промяна.

Бизнес анализът се използва за анализиране на даден процес, идентифициране на области за подобрение и за по-голяма ефективност в рамките на извършваните дейности в компанията.

Цифровата бизнес трансформация е интегрирането на нови цифрови технологии във всички бизнес процеси, което води до промяна в цялостния начин на работа на компанията.

ВТОРА ГЛАВА

Методика за усъвършенстване на управлението чрез дигитализация

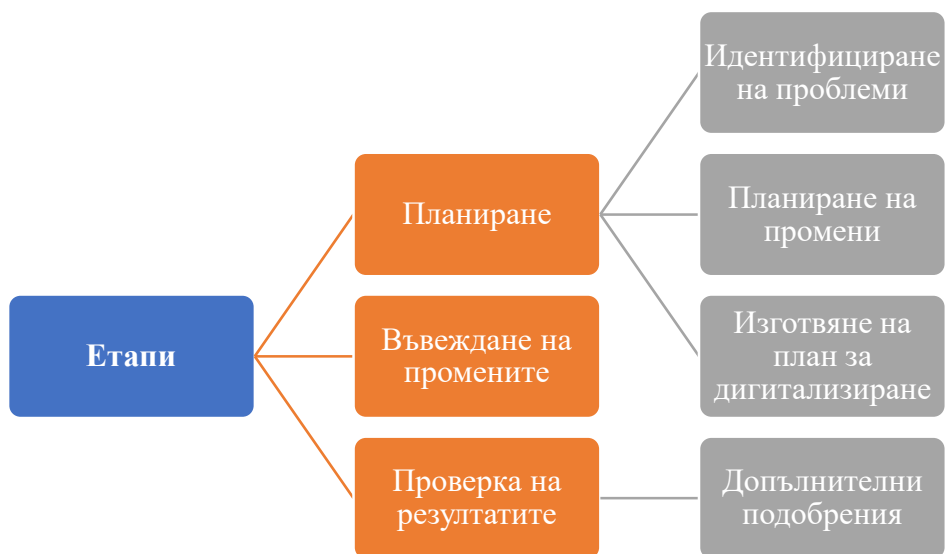
2.1. Анализ на методите и синтез на методика за усъвършенстване на управлението чрез дигитализация

С цел адаптиране на методи и синтез на нова методика се сравняват три от най-използваните методи за подобряване на управленските процеси в компаниите. Основните признаци по които се извършва сравняването са анализиране на конкретните цели на трите метода, етапите на тяхното протичане и необходимите ресурси. За всеки един от методите са изведени основните предимства и недостатъци от тяхното прилагане, което представлява основа за изготвяне на авторова методика за анализ на бизнес процесите, чрез комбинация от най-добрите предимства на всеки от методите и предложения за добавяне на нови дейности, с които да се изгради нов подход за усъвършенстване на управлението чрез внедряване на бизнес анализа на локално ниво в процеса на дигитализация.

2.1.1. Реинженеринг на бизнес процеси

Реинженеринг на бизнес процесите (BPR) е насочен към създаване на устойчива конкуренция чрез цялостна промяна на последователността от извършваните дейности за прилагане на изцяло нов процес на организационна промяна с основен фокус промяна на удовлетвореността на клиентите и осигуряването на по-голяма добавена стойност за тях. Основната цел на реинженеринга е да улесни компанията и изпълнението на отделните дейности. Опростяването на процеса чрез дигитализиране, намалява сложността на дейностите, което води до подобряване и оптимизиране на производителността и увеличаване на печалбата.

Обобщено отделните етапи на реинженеринг чрез дигитализация са тестване на съществуващи процеси и системи, проектиране на нови процеси и системи, въвеждане на новите процеси и управление на процеса на изпълнение (*фиг. 7*).



Фигура 3. Етапи на реинженеринг⁶

За да бъдат ефективно анализирани текущите процеси, които се осъществяват в компаниите, те следва да бъдат детайлно документирани, за да може да се изведе последователността и връзките между отделните дейности, защото целта на реинженеринга е не да се правят подобрения в процесите и дейностите, а да се приложи изцяло нов процес на организационна промяна. Това е основна разлика с предложената авторова методика за частично или поетапно усъвършенстване на управленски процеси в организацията, която ще бъде апробирана в следващата глава.

2.1.2. Тотално управление на качеството

Тотално управление на качеството (TQM) метод, чрез който се идентифицират основните направления на развитие и качествените промени в начините на производство в компаниите, в чиято основа е заложена целта да се осигуряват продукти и услуги на клиентите, които отговарят на техните конкретни потребности.

Основни функции на метода Тотално управление на качеството, се приемат планиране, ръководство, контрол, непрекъснато наблюдение и одит, като компанията следва да осъществява дейността си не само с цел подобряване качеството на продукцията, но и качеството на всички дейности на компанията, включително и извършваната работа на служителите. По този начин постигането на едновременно усъвършенстване на трите основни компонента – продукти, организация и персонал има за цел да повиши ефективността на осъществяваната от компанията дейност като цяло.

⁶ Собствено изображение на автора

Оценяването на постигнатото качество се извършва на базата на три компонента по отношение на удовлетвореност на клиенти, финансови резултати и доволни служители (фигура 4)

Фигура 4. Постигане на качество чрез използване на TQM метод⁷

Основните принципи на приложение на метода са представени на следващата *граф. 1*.



Графика 1. Основни принципи при приложение на TQM метода⁸
На база направеният теоретичен сравнителен

анализ установих, че този подход се отличава с авторовата методика по няколко основни причини. Подходът не отдава достатъчно значение на бизнес анализа, който също така не е внедрен като процес при управленските решения нито на локално ниво, нито на ниво ръководство. Също така, методът



изисква обединяване на всички налични ресурси от компанията за ограничаване на определени недостатъци при произвеждането на продуктите и при оптимизиране на разходите, което очаква да

⁷ Тотално управление на качеството TQM (Total quality management). [онлайн] <http://www.tuj.asenevtsi.com/TQM2009/TQM012.htm>

⁸ Пак там.

постигне удовлетворението предимно на клиента. Освен недостатъка на високите бюджетни разходи, методът остава удовлетвореността на служителите на компанията на заден план, което бележи и важна точка за бъдещи разработки и възможност за усъвършенстване.

2.1.3. Стегнато управление

Стегнато управление (LM) или Стегнато производство (LM) е метод за усъвършенстване както на управленските така и на бизнес дейности в компанията, и е свързан с необходимостта от разработване на промени по процесите свързани с планиране, производство и логистика; Основните му цели са отстраняване на различни фактори, водещи до намаляване на производителността, непроизводствените разходи и загуби, както и увеличаване на скоростта на функциониране на процесите. За тази цел в основните етапи на прилагане на метода се изисква първоначален анализ на времето за производство на отделен продукт; анализ на възможността за пренареждане на производствения процес чрез намаляване на транспортните пътища и организиране по нов начин на цикличното време за производство, както и елиминиране на условията за грешка.

Крайната цел от приложението на метода Стегнато управление (LM) е ефективно разпределяне на ресурсите по начин, който позволява намаляване на загубите. По този начин се подобрява качеството на управление, чрез осигуряване навременна и пълна информация на мениджърския състав. Постигат се подобрения по всички процеси, свързани с движението на материалните потоци, заедно с финансовите и счетоводни операции, което от своя страна съкращава времето за производство и доставка на продукти, както и за обработка на управленска информация.

Този метод не акцентира на бизнес анализа като фактор в проследяването на разликите преди и след внедряването на Стегнато управление, а и не е цикличен процес. Също така метода предполага при внедряването си, цялостна промяна на досегашните процеси, което е друга основна разлика с предложената авторова методика.

Друга основна критика и възможност за бъдещо подобрене на този подход е задълбочаването на зависимостта към доставчици и служители, защото ненавременното предоставяне на производствени материали и забавяне в производството или поръчките, поради своєвремен недостиг на персонал, може да регистрира производствени загуби, заради забавяне на други поръчки, както и спад на клиентското удовлетворение, поради забавяне или невъзможност да получат желания продукт.

2.1.4. Методика за усъвършенстване на управленските процеси чрез дигитализация с насоченост към клиентите

Предложената методическа рамка е насочена към поетапно преустройство на компанията и е разработена под формата на алгоритъм с последователни стъпки, на базата, на която може да се разгърне

	в	детайлизиран	вид	методика
--	---	--------------	-----	----------

позволяваща изпреварване на конкурентните компании чрез цялостна промяна на бизнес процесите. Тази рамка засяга не само вътрешните системи в компанията, но и извън компанията по отношение на взаимоотношенията и начина на работа с партньори и клиенти. Методиката включва прилагането на последователни дейности и елементи, свързани с усъвършенстване на управлението на процеси в условия на дигитализация:

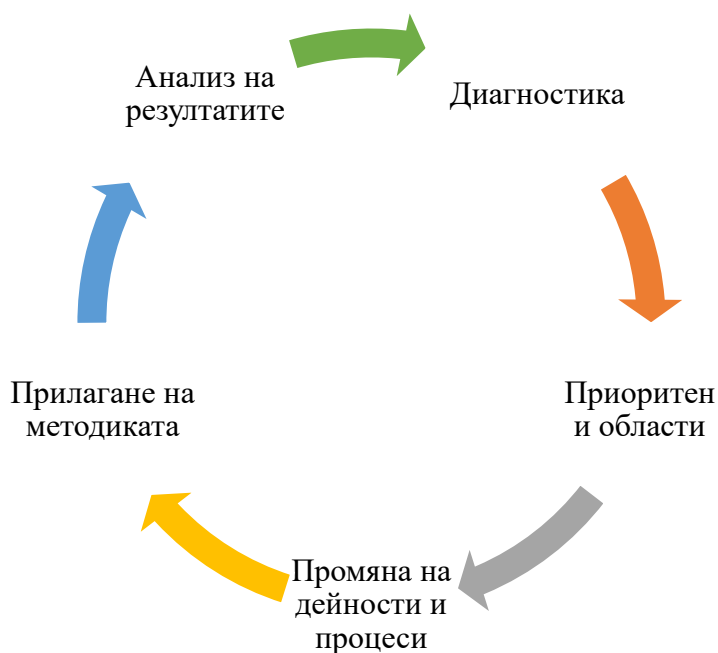
1. Дефиниране на конкретна необходимост от промяна на управленските процеси, реализирана от систематичен бизнес анализ на локално ниво.
2. Достигане до увереност на мениджърския екип, че промяната ще постигне резултат и е необходима.
3. Обсъждане на проекта със служителите на ръководни позиции в компанията.
4. Определяне на целите за усъвършенстване на управлението в процеса на дигитализация с оглед тяхната съвместимост със заложените краткосрочни и дългосрочни цели.
5. Формиране на екип и график, с който ще се осъществи процеса на дигитализация.
6. Определяне на процесите, които ще бъдат усъвършенствани.
7. Проектиране на новите процеси.
8. Провеждане на обучение на всички служители, които имат отношение по изпълнение на дейностите за дигитализиране на процесите.
9. Прилагане на новите процеси.
10. Наблюдение и установяване на разликите, както и продължаване на усъвършенстването на други процеси чрез методите за бизнес анализ.

2.2. Методика за усъвършенстване на управлението

Целта на предложената методика е подобряване на управленските процеси, насочена към реорганизация на материалните, финансовите и информационните потоци в компаниите за:

- Преминане към процес на управление от функционален към процесен тип.
- Интегриране на бизнес анализа в организационната структура, така че служителят/отделът извършващ го да има достъп от данни за различните процеси и възможност да синтезира конкретен процес за усъвършенстване.
- Преразпределение и използване по най-ефективен начин на наличните ресурси.
- Оптимизиране и съкращаване на сроковете за предоставяне на продукти и услуги на клиентите и задоволяване на техните потребности.
- Повишаване качеството по отношение на обслужването на клиенти, подобряване на произвежданите продукти и удовлетвореност на служителите.
- Повишаване на конкурентоспособността на компанията.

Методиката може да бъде разгледана като цикличен процес, насочен към промяна на основните за всяка компания процеси – управленски и технологични за промяна на дейностите и намаляване на поемания риск при осъществяване на дейността.



Етапите за извършване на бизнес анализ са общо **пет**, които са взаимосвързани (фигура 5):

Фигура 5.

Етапи на бизнес анализа за

усъвършенстване на бизнес процесите чрез дигитализация⁹

След прилагане на методиката и анализиране на резултатите относно подобряване на процесите, следва систематично да се прилага бизнес анализ, за да се предложат следващи перспективи за бъдещо оптимизиране на бизнес процесите чрез дигитализация.

2.2.1. Диагностика на текущото състояние на процесите и дейностите в компанията

Диагностиката на текущото състояние включва детайлно анализиране на организационната структура, възможността за участие в процесите на всеки служител, установяване на силните и слабите страни по отношение на управлението на компанията и извършването на отделните процеси и дейности.

2.2.2. Извеждане на приоритетни области за оптимизиране на бизнес процесите

Поради спецификата на осъществяване на дейността на всяка компания, комплексното решаване на установените проблеми в процесите и дейностите изисква определяне на приоритетни области по отношение на:

⁹ Собствено изображение на автора

- стратегията за развитие и реализиране на пазара;
- промяна в производството или създаването на нови продукти и услуги;
- развитие и оптимизиране на вътрешните за компанията структури;
- създаване на интегрирана система за управление или промяна на съществуващата;
- въвеждане на Система за управление на качеството;
- използване на реинженеринг по отношение на финансовите потоци с цел тяхното управление.

Вследствие на извеждането на приоритетните области и осъществяване на усъвършенстване на управлението в условия на дигитализация се очаква:

- подобряване обслужването на клиенти;
- намаляване времето за извършване на обичайните за дейността на компанията процеси;
- намаляване броя на персонала и възможността на служителите да обработват по-големи по обем данни за по-кратко време;
- намаляване на размера на цялостните разходи за компанията.

2.2.3. Промяна на дейности и процеси

Преди промяна на дейностите и процесите следва да се изготви план, съдържащ детайлно описание на всяка една очаквана промяна с конкретен отговорник и описание на дейностите. С оглед възможността за възникване на противоречия между отделните служители или между мениджъри и служители по отношение на ползата от извършване на конкретна дейност е удачно в компанията да се създаде екип, които да взема решения, свързани с дигитализация и промяна на бизнес процесите и дейностите. След изготвяне на плана, следва да се информират служителите по отношение на очакваните от тях дейности, както и необходимостта от извършване на дигитализиране, както за компанията като цяло. За да се включат активно служителите те следва да бъдат мотивирани да го направят. Мотивирането на служителите изисква предоставяне на информация, свързана със стратегията за развитие на компанията и поставените дългосрочни и краткосрочни цели, както по отношение на усъвършенстване процесите на управление, така и по отношение на повишение на качеството.

2.2.4. Анализ на резултатите от прилагане на методиката

Поради факта, че основната приоритетна област на методиката е задоволяване нуждите на клиентите, за да може те да са удовлетворени и да продължат да търсят продуктите и услугите на компанията, анализът на резултатите се извършва на база предоставената обратна връзка.

Дигитализацията не завършва с еднократна промяна или подобрене на частичен процес. Тя следва непрекъснатите пазарни промени, развитие на конкуренцията, както и очакванията на клиентите изискват непрекъснато подобрения. Чрез системен бизнес анализ, компанията следва да се адаптира по-гъвкаво спрямо пазарните промени и целите за развитие на дейността.

2.3. Компании, успешно приложили различните методи за усъвършенстване на управлението

Дигитализацията може да промени фокуса на развитие на компаниите. В сферата на производството, компанията Промет Стиил ЕАД адаптира своите процеси на работа чрез Реинженеринг на производствената система чрез внедряване на автоматизиране в производството. По този начин успяват да реализират програма за непрекъснати операционни подобрения, насочени към намаляване на разходите и повишаване ефективността на производство. В сферата на услугите наблюдаваме софтуерни решения, които намаляват разходите за персонал, свързан с обслужването на клиенти и подобряване на процесите. Софтуерните компании от своя страна се специализират в развитието на облачните услуги. Microsoft усеща засилена конкуренция, което довежда до преосмисляне на стратегията за развитие чрез създаване на продукти, които могат да бъдат използвани изцяло в облачна мрежова система. DISNEY се превърна в един от отличните примери за цифрова трансформация през последните години. Потребителите на създадената от компанията платформа имат достъп до най-новите продукти на компанията. Платформата се превръща в непряка конкуренция на Netflix. Това е пример за създаване на допълнителна дигитална услуга, която има за цел подпомагане на основната продуктова линия, а в последствие и преминаване в такава.

Изводи от глава втора

Като решението за осъществяване на реинженеринг се извършва изцяло от страна на мениджърския екип на компанията. Те трябва да приложат решителност и новаторски идеи по отношение на обслужването на своите клиенти с цел тяхното запазване. Цялостната промяна на стратегията на компанията изисква голяма отговорност, за която ръководството може да подходи с неухота, и това да доведе до прекалено дълго отлагане на реструктурирането или критични забавяния, водещи до поетапното изоставане на компанията спрямо нейната конкуренция. Друг основен недостатък, на който трябва да се обърне внимание и представлява поле за бъдещи разработки и усъвършенстване, е развитието на култура на страх за работното място, поради факта, че цели звена и отдели могат да бъдат реструктурирани или намалени. Засилва се риска, че възможните подобрения могат да доведат до краткосрочни ефекти. При прилагане на този подход е трудно да се анализира крайния резултат от обслужването на клиенти. Предложената авторова методика се съобразява с тази проблематика, както и се опитва да я ограничи.

Тотално управление на качеството (TQM) и се характеризира с предоставяне на високо качество на продуктите и цялостно внедряване на тази култура на компанията, че както работните процеси, така и произведените продукти носещи името на компанията са символ на поведение и усилена работа с цел повишаване удовлетвореността на клиенти чрез по-качествени продукти от конкуренцията. На база направеният теоретичен сравнителен анализ установих, че този подход се отличава с авторовата методика по няколко основни причини. Подходът не отдава достатъчно значение на бизнес анализа, който също така не е внедрен като процес при управленските решения нито на локално ниво, нито на ниво ръководство. Също така, методът изисква обединяване на всички налични ресурси от компанията за ограничаване на определени недостатъци при произвеждането на продуктите и при оптимизиране на разходите, което очаква да постигне удовлетворението предимно на клиента. Освен недостатъка на високите бюджетни разходи, методът остава удовлетвореността на служителите на компанията на заден план, което бележи и важна точка за бъдещи разработки и възможност за усъвършенстване.

Крайната цел от приложението на метода Стегнато управление (LM) е ефективно разпределяне на ресурсите по начин, който позволява намаляване на загубите. По този начин се подобрява качеството на управление, чрез осигуряване навременна и пълна информация на мениджърския състав. Постигат се подобрения по всички процеси, свързани с движението на материалните потоци, заедно с финансовите и счетоводни операции, което от своя страна съкращава времето за производство и доставка на продукти, както и за обработка на управленска информация. Този метод не акцентира на бизнес анализа като фактор в проследяването на разликите преди и след внедряването на Стегнато управление, а и не е цикличен процес. Също така метода предполага при внедряването си, цялостна промяна на досегашните процеси, което е друга основна разлика с предложената авторова методика. Друга основна критика и възможност за бъдещо подобрене на този подход е задълбочаването на зависимостта към доставчици и служители, защото ненавременното предоставяне на производствени материали и забавяне в производството или поръчките, поради своевременно недостиг на персонал, може да регистрира производствени загуби, заради забавяне на други поръчки, както и спад на клиентското удовлетворение, поради забавяне или невъзможност да получат желанния продукт.

И трите анализирани метода имат своите предимства, както и недостатъци. Предложената авторова методика за усъвършенстване на управлението, посредством интегриране на бизнес анализ и дигитализация, е подготвен чрез сравнителен анализ на методите за подобряване на процесите, техните основни предимства и недостатъци и извеждане на методика за промяна на управленските процеси. Ясното им разграничаване е важно за намирането на потенциални възможности за подобрене. Според авторовата методика, частични подобрения могат да се получат, чрез използване на бизнес анализ за подобряване на процесите в организацията с цел цифрово трансформиране, намаляване на разходите, подобряване обслужването на клиенти и удовлетвореността на служители. Предложената методика не е еднократен процес, а изисква систематичен бизнес анализ и има за цел дългосрочно подобряване на процесите чрез дигитализиране на дейности, позволяващи постигане на желанния резултат и заложените

краткосрочни и дългосрочни цели на ръководния екип както и следване стратегията за развитие на компанията.

ГЛАВА ТРЕТА

Апробиране на методиката за усъвършенстване на управлението в процес на дигитализация в застрахователна компания

3.1. Цел, предмет, задачи и характеристики на изследването

Цел на емпиричното изследване е апробиране на методиката за усъвършенстване на процесите в ръководството чрез дигитализация, разкриване на проблемни области и предоставяне на перспективи и възможности за подобрене на процесите чрез дигитализация и прилагане на бизнес анализ. От прилагане на методиката се очаква провеждане на промяна на текущите управленски процеси, насочена към реорганизация на материалните, финансовите и информационните потоци в застрахователна компания.

Предмет на изследване е потвърждаването на тезата, а именно дигиталната адаптивност на компанията води до усъвършенстване процесите на управление.

Задачи на изследването са:

- Да се установи текущото състояние.
- Да се изведат приоритетни области за подобрене на управленските процеси.
- Да се определят приоритетни дейности и области чрез които ще се осъществи промяна, в зависимост от целите за развитие на компанията и текущото състояние.
- Да се приложи и апробира методиката.
- Да се анализират резултатите и да се изведът заключения от прилагането на методиката.

3.2. Методология

Използвани са метод на анкетирането, метод на наблюдението, контент и логически анализ на резултатите. Използваният инструментариум се характеризира със задълбочен анализ на съдържанието и взаимовръзките в анкетата.

3.3. Данни на изследваната компания

Изследваната финансова компания „Лев Инс“ е един от лидерите в застрахователния сектор в страната, с основна дейност предлагане на почти целия спектър от застрахователни продукти и услуги в областта на общото застраховане. Устойчивото развитие на компанията се дължи на стабилен ръст, подобряване на портфолиото и управление на риска. Компанията беше избрана за анализ и проучване, защото има добра практика във възприемането на технологични промени с цел подобряване на процесите и удовлетвореността на служители и клиенти. Компанията „Лев Инс“ е насочена към бързо адаптиране в отговор на клиентските очаквания за по-достъпни и по-качествени услуги в дигитализирания свят.

3.4. Анализ на възможността за усъвършенстване на процеси и тяхното дигитализиране

Бизнес анализът в областта на застрахователния сектор предоставя много нови възможности, но и поставя компанията пред редица предизвикателства, като увеличаване на нуждите от специализиран персонал, който може да извежда ценната информация от базите данни и по този начин спомага взимането на правилни управленчески решения свързани с дигиталните технологии.

Дигитализирането на всички процеси и дейности в компанията е периодично според нуждите за бързо обслужване на клиентите

3.5. Възможности за усъвършенстване на управлението чрез дигитализация

В силно конкурентната застрахователна среда съществува огромен натиск за повишаване на ефективността и рационализиране на операциите, защото клиентите могат лесно да се подведът под маркетинговия натиск. Успешен вариант за частично усъвършенстване на процеса за обслужване на клиенти е въвеждането на т. нар. чат-бот на сайта на компанията. Чат-ботът е онлайн базирана компютърна програма за автоматизирана комуникация с клиенти, при която клиентът задава конкретен въпрос, а чат ботът отговаря.

Използването на чат-бот има множество предимства. Внедряването на чат-бот на страницата на Лев Инс ще позволи:

- получаването на ценна информация за потребителското търсене на отделът по продажби и маркетинговия отдел в компанията;
- добра информираност на клиентите, чрез детайлно насочване към търсената информация и възможност за сравняване на предимства и недостатъци на различни застрахователни продукти, предлагани от компанията;
- оказване на помощ при обработка на искове и плащания;
- намалено натоварване на служителите от отдела обслужващ клиенти;
- осигуряване на денонощно персонализирано обслужване;
- намаляне на разходите чрез намаляване на персонала в отдел обслужване;
- сравнително ниска инвестицията по внедряване на инструмента;

- лесно интегриране със вътрешни системи;

3.6. Прилагане на методиката

Необходимостта от промяна в бизнес процесите на Лев Инс е насочена към подобряване времето за обслужване на клиенти, които въпреки множеството използвани канали за комуникация, се налага често да изчакват за свързване с оператор или изчакване в офисите на компанията. Това налага подобряването на процесите, свързани с обслужване на клиенти чрез тяхното дигитализиране, а не чрез наемане на допълнителен персонал. Анализирането на начина, по който към момента се взимат управленчески решения свързани с промяна на процеси установи, че конкретната необходимост от промяна не изисква цялостен реинженеринг на статуквото в компанията, а адаптиране на част от дейността, свързана с по-ефективно дигитализиране чрез систематичен бизнес анализ и подобряване обслужването на клиенти. Към момента качеството на обслужване на клиентите е относително добро, но чрез усъвършенстване управлението и системното дигитализиране на част от бизнес процесите, то може значително да се подобри цялостно или поетапно. Необходимо е ръководният екип да бъде убеден с методите на бизнес анализ, че усъвършенстване на управлението чрез дигитализация ще подобри текущите процеси на комуникация и обратна връзка. Такава адаптация може да донесе преки, но и непреки ползи на компанията и отдела, който ще внедри променения процес.

След потвърждаване на необходимостта от усъвършенстване, информация за промяната в процесите е сведена до знанието на останалите служители от компанията, с цел те да разберат стратегията на компанията за бъдещето развитие, защо е необходима промяна, тяхната роля в нея и ползите от това, както за компанията, така и за тях по отношение на намаляване на ръчната и еднообразно повтаряща се дейност.

Изведената възможност за усъвършенстване на управлението чрез дигитализация, вследствие на първоначалната диагностика на текущото състояние на дигитализацията в изследваната застрахователна компания установява необходимост от извеждане на приоритетни области за бъдещо развитие чрез интегриране на бизнес анализ като системен подход за обработка на данни и внедряване на поетапни подобрения в процесите на дигитализиране. В Лев Инс това са:

- анализът на данни за клиентите довежда до по-добри решения в управлението и подобряване в обслужването;
- намаляване на времето на извършване на различни процеси, свързани с обслужването на клиенти;
- намаляване броя на персонала и възможността на служителите да обработват по-големи по обем данни за по-кратко време;
- постигане на същия или по-добър резултат с намалени разходи.

Следващата стъпка е формиране на екип и изготвяне на проект план, който ще осъществи усъвършенстването в управлението на процеси чрез дигитализация. В случая това може да бъдат представители от отдел „Информационни технологии“ и отдел „Обслужване на клиенти“. След изготвяне на плана, ръководният екип на компанията следва да намери ефективен начин за мотивиране на всички служители да подпомогнат процеса на дигитализация и оптимизиране на дейностите. Ефективната комуникация е важно изискване за изясняване на целите и същността на промяната в дейностите на служителите. Чрез нея компанията и управителния съвет ще преодолеят възможна съпротива от някои служители, които трудно възприемат промените или ги притеснява страх за работното им място.

Процесът, който ще бъде усъвършенстван чрез дигитализация в застрахователна компания е част от дейностите, свързани с обслужването на клиенти. Тези, както и бъдещи възможности за развитие трябва да бъдат идентифицирани от внедрения бизнес анализатор на локално ниво. Същият, чрез системно обобщение на релевантна информация за дейността и предоставен инструментариум от компанията под форма на взаимносвързани системи, програми или бази данни, може да изведе пред ръководният екип конкретно предложение за недостатъчно ефективен процес. Крайното решение за избор на процес за усъвършенстване се взема от управителния съвет. Поради кратката времева рамка, тази стъпка е съкратена в рамките на дисертационния труд.

За проектиране на новите процеси, създаденият екип проектира новите дейности на база предоставена информация от препоръки и оплаквания на клиенти, чрез методите на бизнес анализ, с цел да получи колкото се може повече информация, с която да се установи как компанията може да подобри текущите процеси на управление, за да е по- конкурентноспособна. Създаденият екип следва да проведе обучение на останалите служители, с цел всички служители да придобият знания и умения за прилагане на новите изисквания и ефективно управление на процесите.

Новият процес трябва да бъде цялостен в своята функционалност и системно-техническа завършеност. Внедряването на подобрения процес от своя страна е част от адаптирането на стратегията на компанията за дигитална трансформация. И след внедряването на този процес, бизнес анализът може да идентифицира друга възможност, за да покаже цикличният характер на методиката. Прилагането на новите процеси се осъществява с помоща на бизнес анализаторите и проект мениджърите. Те може да участват в създаването на новата система или програма, а също така и в процеса на първоначално тестване от потребителите (UAT).

В период от един месец след въвеждането на инструмента на сайта, създаденият екип анализира реакциите на клиентите и промяна в тяхната удовлетвореност. Бизнес анализаторите от своя страна, могат да помогнат със сравнителен анализ на локално ниво и да проследят следствията от усъвършенствания процес, защото те много добре познават данните от преди създаването на проекта. С помоща на предоставеният от компанията инструментариум, анализаторът ще има достъп до новите генерирани бази данни и възможност да изведат други дейности за бъдещо развитие. Поради факта, че

методиката може да се приложи еднократно или циклично, а дигита трансформация не е еднократен процес, създаденият екип следи за непрекъснатите пазарни промени, развитието на конкуренцията, както и очакванията на клиентите и извършва промени в дигитализирането на нови процеси.

3.7. Резултати от проведено проучване чрез прилагане на анкетен метод след прилагане на методиката

С цел измерване на оценяване на ефекта от усъвършенстване на управлението в компанията са изпълнени следните дейности:

Логически и контент анализ на анкетата чрез получена обратна връзка от клиентите относно ефективността на обслужване. Предоставената на клиентите анкета се състои от 14 въпроса, от които 13 са от затворен тип и 1 е от отворен тип. Получените отговори на анкетата от клиенти са 86. Анкетата е относително общо формулирана с цел въпросите логически да бъдат обосновани и да се получи погледа и разбирането от страна на клиентите върху текущи проблеми в обратната връзка и възможности за подобрене. Продуктите на компанията са насочени към широк кръг от потребители, такива са и респондентите в анкетата, представители на мъже и жени от широк възрастов диапазон, без ограничения в тяхното ниво на образование и доход. Отговорите на респондентите, по отношение на първата приоритетна област от методиката „Подобряване обслужването на клиенти“, доказват ефективността на методиката.

Другият приоритет в емпиричната апробация на методиката е измерване удовлетвореността на служителите в процеса на дигитализация. По отношение на анкетата със служители на компанията се установява, че по-голямата част от персонала на Лев Инс, работи в компанията средно от около две и половина години, което показва сравнително бавен кръговрат на персонала, а това е важно, защото служителите разбират детайлно работната си дейност и процеси, и могат да дадът релевантна оценка на подобренията. Резултатите от анализа показват, че процесът на усъвършенстване на управлението в условия на дигитализация, ще бъде възприеман като много по-успешен от служителите ако бизнес анализът е пряко интегриран в идентифицирането на проблемни области и процеси. Анализът на данни към конкретен процес или отдел би допринесъл според служителите значително при вземането на ръководни решения. Това прави целенасоченият бизнес анализ неразделна част от усъвършенстването на процесите чрез дигитализация. Като недостатъчно добър процес и поле за бъдещи подобрения, беше изведена още необходимостта от по-ясна комуникация от страната на мениджърите за мотивиране на всеки служител и показване на неговата лична роля за постигане на мисията на компанията.

Чрез анализиране резултатите от анкетата с помоща на бизнес анализ, беше потвърден нейният цикличен характер, а именно, че методиката може да доведе до следващи промени, базирани на слабостите открити от бизнес анализатори. По този начин е възможно извеждането на следващи

процеси за подобрене, което води по поетапна адаптация на стратегията и управленските процеси чрез дигитална трансформация.

3.8. Изводи и заключения от изследването

Изследваната извадка е представителна, но поради големите ограничения спрямо спецификите на апробираната компания, резултатите от прилагането ѝ, могат да се отнесат само до застрахователни компании с подобни характеристики по отношение на големина, брой служители, степен на информационна адаптираност и пазарен фокус върху частни клиенти. Апробираната методика няма претенции за универсална приложимост.

В резултат на прилагане на методиката е установена възможност за използване на дигитален инструмент чат бот, чрез които да се подобри текущи управленчески проблем, а именно недостатъчно добри възможности за комуникация с клиенти, невъзможност за анализиране навременно техните желания и възможност за повишаване удовлетвореността на персонала, т.е. неефективно използване на информационните потоци. Ползите от използване на приложението за клиентите са:

- По-лесно ориентиране в търсената информация по отношение на предлаганите продукти от компанията.
- По-бързо обслужване поради ограничаване на времето за изчакване за разговор със свободен служител от отдел „Обслужване на клиенти“.
- Ускорен процес на предоставяне на информация поради запазване на последното търсене на потребителите и насочване към нова информация.

Ползите от въвеждане на инструмента за компанията са:

- Малък разход на време за внедряване на инструмента за дигитализиране на част от бизнес процесите и по-ниска първоначална инвестиция.
- Лесно интегриране на инструмента с помощта на бизнес анализатор и предоставените вътрешни системи в компанията.
- Повишаване удовлетвореността на клиентите.
- Получаване на синтезирана информация и анализи за тенденции в търсената информация от клиенти.
- Повишаване удовлетвореността на персонала, поради намалено натоварване на отдела обслужващ клиенти.
- Събиране на база данни с помощта на чат бота и т.н. куки и възможност за анализиране на потребителското поведение.
- Възможност за идентифициране на бъдещи процеси за усъвършенстване, чрез цикличното прилагане на методиката, и анализирания резултати от обратната връзка с клиенти;

Предложената методика включва извършването на най-малко 10 свързани помежду си дейности. Прилагането ѝ е цикличен процес, насочен към промяна на основните за всяка компания процеси – управленски и технологични, за промяна на дейностите и намаляване на поемания риск при осъществяване на дейността. Поради това прилагането ѝ ще ограничи осъществяването на самостоятелни дейности от отделните структурни звена и усилията ще се насочат към извършване на цялостен процес на управление, насочен към дейността на служителите в компанията, информационните технологии и подобряване обслужването на клиенти.

Апробацията на методиката доказва чрез контент анализ на проведената анкета, че служителите биха били по-удовлетворени, ако компанията възприеме предложената авторова методика. Чрез внедряването на бизнес анализатори в отделите на локално ниво, те могат да допринесат с релевантни информационни обобщения, анализи и конкретни предложения за усъвършенстване на управлението през дигитална трансформация. В процеса на работа служителите нямат времевата възможност и знания самостоятелно да анализират чрез различни икономически и статистически методи големи по обем данни. Тези служители трябва да разполагат с т.н. бизнес интелигентност. Това са не само горепосочените специфични бизнес познания, но и предоставен от компанията инструментариум за анализ на данни. Това могат да бъдат различни програми за анализ на големи по обем данни, симулация на сценарии, правене на тенденции, анализиране на актуални резултати с такива от предходни периоди. Служителите биха извършвали работната си дейност по-ефективно знаейки, че компанията се интересува от тяхното ниво на удовлетвореност и, че ръководният екип търси начини тяхната работа да е по-лесна и ефективна. Автоматизацията на еднотипни и често повтарящи се дейности би довела до точно такъв ефект.

Анализирането на резултатите от прилагането на методиката за усъвършенстване на управленските процеси в Лев Инс показва, че поставената цел е изпълнена, а именно подобро е както обслужването на клиенти, така и е повишена удовлетвореността на служителите в компанията.

Изводи от трета глава

Разработени и изследвани са практически стъпки за реализиране на методиката като са представени начините за анализ и интерпретация на резултатите на всеки етап. Проведено е емпирично изследване свързано с влиянието на бизнес анализа в дигитализацията и усъвършенстване на управлението в компания от застрахователния сектор. На база приложение и апробация на методиката, както и контент анализ на теоретичната рамка и резултати от методите на анкетиране и наблюдение на конкретно предприятие може да се достигне до следните изводи:

- Лев Инс е насочена към дигитализиране на процесите си с цел бързо адаптиране в отговор на клиентските очаквания за по-достъпни и по-качествени услуги в дигитализирания свят.
- В процеса на прилагане на методиката е установено, че въпреки въведените автоматизирани процеси за някои от комуникационните канали, част от комуникацията с клиенти остава до голяма степен лична или остават със забавен отговор, което създава огромен натиск за повишаване на ефективността и рационализиране на операциите. Поради това успешен вариант за справяне с проблема свързан с обслужване на клиенти е въвеждането на т. нар. чат-бот на сайта на компанията.
- Изведената възможност за усъвършенстване на управлението в условия на дигитализация, вследствие на първоначалната диагностика на текущото състояние на дигитална и информационна приемственост в изследваната застрахователна компания установява необходимост от извеждане на приоритетни области за бъдещо развитие чрез дигитална адаптивност към модерна компания, която се развива с крак във времето, а именно:
 - подобряване обслужването на клиенти;
 - намаляване на времето на извършване на различни операции, свързани с обслужването на клиенти;
 - регулиране броя на персонала и възможността на служителите да обработват по-големи по обем данни;
 - намаляне на разходите;
- След изготвяне на плана, мениджърът на компанията следва да намери ефективен начин за мотивиране на всички служители да подпомогнат процеса на дигитализация. Ефективната комуникация е важно изискване за изясняване на целите и същността на промяната. Чрез нея компанията и управителния съвет ще преодолеят възможна съпротива от някои служители, които трудно възприемат промените.
- На база прилагане на методиката са определени нови дейности са дигитализиране, а именно:
 - Въвеждане на инструмента чат-бот.
 - Свързване на инструмента с клиентската база данни на компанията.
 - Анализиране на получената информация от потребителите.
 - Автоматизиране на процеса на обслужване на клиенти.
- Анализирането на ефективността на промяната на процесите по отношение удовлетвореността на клиентите установява:

- често ползване на продуктите, висока удовлетвореност от качеството и положителни мнение по отношение на очаквания от продуктите и реално получените;
- 54% от анкетираните клиенти са удовлетворени от дигитализирането на процесите в компанията по отношение на обслужването на клиенти чрез въвеждане на чат-бот в различните канали за комуникация.
- Удовлетвореността на работещите в Лев Инс е висока. 42% от служителите са доволни от работата си, а 24% са много доволни. Предложението на автора на научния труд е да се мотивира и останалата част от служителите в компанията за по-ефективно изпълнение на променените бизнес процеси.
- Компанията има желание дигитализирането на процесите и дейностите да продължи, като продължи да предлага все повече продукти и изцяло он-лайн обслужване. Към момента част от дигитализацията и е възпрепятствана поради законови изисквания за подготовка на част от документите за сключване на застрахователни полици на хартиен носител и задължителното използване на стикери. При отпадане на тази нормативна регулация, процесът на дигитализиране ще се ускори.

Заклучение

Цифровата трансформация и произтичащите от нея иновации на бизнес моделите коренно променят очакванията и поведението на потребителите, оказвайки огромен натиск върху традиционните форми на фирмено управление. Бизнес анализът е неразделна част от правилното използване на информационните технологии. Той е ключов фактор и изискване за възприемане на огромния обем от данни, който компанията има и се използва за създаване на нови бизнес възможности чрез усъвършенстване на съществуващите управленчески процеси, като контрол, взимане на решения или управление на бизнес отношения. Също така служи за синтезиране на идеи за подобрене на ключови области в управлението. Чрез дигитализацията фирмите прилагат цифрови технологии за усъвършенстване на съществуващите връзки, които позволяват по-ефективна координация между дейностите и създават допълнителна стойност за клиентите чрез подобряване на тяхното обслужване. Следователно процесът на дигитализация в компанията не може да бъде ефективно реализиран без систематичен анализ на данните и работните процеси. Бизнес анализът не е фокусиран само върху спестяването на разходи или да се използва само в частност на дигитализацията. Това е мощен инструмент, който включва подобрения в управлението, ползите на клиенти и служители.

Анализът на процесите на управление е проучване, обобщаване и извеждане на различни корпоративни операции и дейности, класифицирани в поредица от свързани задачи или събития с

определена крайна цел. Анализът на ръководните процеси използва различни инструменти и методи, за да разгледа тези процеси по най-различни начини и да наблюдава тяхната ефективност и производителност. Резултатите от бизнес анализа, предоставящи информация за поведението на клиентите позволява на компанията да вземе сложни решения въз основа на анкетни проучвания, логически анализ и метод на наблюдението. Автоматизацията на процесите премахва повтарящите се дейности и използва аналитични данни от бизнес анализа, комбинирайки ги с различни инструменти за усъвършенстване на управлението. Предвид иновационното използване на технологията, бизнес анализа трябва да се съсредоточи върху цялостното потребителско изживяване и да използва гъвкави техники за анализ, за да изведе информация относно наличието на добавена стойност. Поради това бизнес анализаторите в компаниите следва да отговорят адекватно на повишените очаквания и да помогнат техните компании ефективно да въведат дигиталната трансформация.

В заключение, първоначално заложената теза е потвърдена, а именно че систематичният бизнес анализ е високо ефективен управленски инструмент за постигане на гъвкавост и адаптивност в застрахователни компании с характеристики, подобни на изследваната. Чрез метода на анкетирането, метода на наблюдението, контент и логически анализ бяха обобщени практически изводи и препоръки за приложение на бизнес анализа като инструмент за вземане на решения в процеса на дигитална трансформация, както и за адаптиране на управлението в условия на действаща или реализирана дигитализация. Факторите, допринасящи за успешна дигитализация, бизнес планиране и трансформацията на бизнес процесите, бяха изведени, както и етапите на бизнес анализа в зависимост от възприетата методология, включваща набор от принципи за разбиране на кои методи или практики да се приложат към усъвършенстването на цялостен или частичен процес.

Възможността на компанията за усъвършенстване на управлението чрез дигитализация е представена на база основни области за усъвършенстване, а именно – потребителско поведение, удовлетвореност на служителите и бизнес процесите. Основните фактори, движещи нуждата от цифрова трансформация са изведени и чрез бизнес анализ се адаптират към целите на организацията. Трансформирането на бизнес процесите чрез дигитализация е представено на база промяна на взаимосвързаните елементи бизнес модел, организационна структура, дигитални умения на служителите, дигитализация на бизнес процеси и създаване на цифрови канали за взаимодействие.

В днешния технологичен свят, проблематиката за усъвършенстване на фирменото управление е изключително актуална тема, както за научната аудитория, така и за множеството компании целящи стабилност, конкурентноспособност и високо качество. Повишената удовлетвореност на служители и клиенти, когато съвпада с целите на организацията, води до допълнителни предимства, както на материални така и на нематериални активи за компанията.

Проведеното теоретико-емпирично проучване ще допълни актуална информация към научните среди и ще увеличи хоризонта на изследваната проблематика. Поради значителния научен интерес, по-детайлното анализиране на тематиката представлява бъдеща възможност за по-нататъчно развитие на

научното поле на мениджмънта чрез установяване на нови връзки и зависимости с фактори от дигитализацията, бизнес анализа и вземането на решения.

III СПРАВКА ЗА ОСНОВНИТЕ НАУЧНИ И НАУЧНО-ПРИЛОЖНИ ПРИНОСИ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертацията съдържа няколко основни научни приноси:

Първият принос е разработена от автора методика за усъвършенстване на управлението в условия на дигитализация на бизнес процесите. Чрез сравнителен анализ на методите за подобрене на процесите на взимане на ръководни решения, техните основни предимства и недостатъци се извежда методика за промяна на управленските процеси и използване на бизнес анализ за подобряване на процесите в организацията с цел цифрово трансформиране, намаляване на разходите, подобряване обслужването на клиенти и удовлетвореността на служителите.

Предложената методика включва извършването на най-малко 10 свързани помежду си дейности. Прилагането ѝ е цикличен процес, насочен към промяна на основните за всяка компания процеси – управленски и технологични за промяна на дейностите и намаляване на поемания риск при осъществяване на дейността. Поради това при прилагането ѝ ще ограничи осъществяването на самостоятелни дейности от отделните структурни звена в компанията и усилията ще се насочат към извършване на цялостен процес на управление, насочен към дейността на служителите в компанията, информационните технологии и подобряване обслужването на клиенти.

Целта на предложената методика е провеждане на промяна на бизнес процесите, насочена към реорганизация на материалните, финансовите и информационните потоци в компаниите за:

- Преминаване процеса на управление от функционален към процесен тип.
- Опростяване или подобрене на организационната структура.
- Преразпределение и използване по най-ефективен начин ресурсите.
- Съкращаване на сроковете за предоставяне на продукти и услуги на клиентите и задоволяване на техните потребности.
- Повишаване качеството по отношение на обслужването на клиенти, продукти и удовлетвореност на служителите.
- Повишаване на конкурентоспособността на компанията.

Вторият принос е разработване и изследване на практически стъпки за реализиране на методиката като са представени начините за анализ и интерпретация на резултатите на всеки етап. Проведено е емпирично изследване свързано с влиянието на бизнес анализа в дигитализацията и усъвършенстване на управлението в компания от застрахователния сектор. Изведени са възможности и перспективи за дигитализация на отделните процеси в организациите, както и предложения за

използване на бизнес анализа за извличане на данни, необходими за осъществяване на подобрения. Идентифицирани са ключовите фактори за успешно управление на съвременна организация с използване на бизнес анализ и дигитализация, особено необходими за компаниите, които искат да са с крак във времето, да са адаптивни към промените на десетилетието и които искат да запазят конкурентно предимство пред останалите.

Трети принос. Направени са важни за практиката изводи и препоръки за приложение на бизнес анализа като инструмент за вземане на решения за дигитализация на бизнес процеси, както и за адаптиране на управлението в условия на действаща или реализирана дигитализация. Изведени са факторите, влияещи върху успешната дигитализация, бизнес планирането и трансформацията на бизнес процесите, както и етапите на бизнес анализа в зависимост от възприетата методология, включваща набор от принципи за разбиране на кои методи или практики да се приложат към усъвършенстването на цялостен или частичен процес. Изяснено е приложението на бизнес анализа в съвременните компании в рамките на проект или организация.

Възможностите на компаниите за дигитализиране са представени на база трите области на основни дейности, а именно – потребителско поведение, бизнес процеси и бизнес модели. Основните фактори, движещи нуждата от цифрова трансформация са изведени и чрез бизнес анализ се адаптират към целите на организацията.

Трансформирането на бизнес процесите чрез дигитализация е представено на база промяна на взаимосвързаните елементи бизнес модел, организационна структура, дигитални умения на служителите, дигитализация на бизнес процеси и създаване на цифрови канали за взаимодействие с клиенти.

IV. СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Галярски Е. Миронова, Н. „Ефективната дигитализация на бознеса и увеличаване на конкурентноспособността “ /“Effective digitalization of business and increasing competotiveness”, списание Бизнес посоки, брой 2/2020

https://bjournal-bfu.bg/uploads/posts/2020_2_7-12_bg.pdf

https://bjournal-bfu.bg/uploads/posts/2020_2_53-57_en.pdf

2. Галярски Е. „Ера на дигитална трансформация и оптимизация на процеси във финансовата сфера“, списание Известия, брой 2/2020

http://journal.ue-varna.bg/uploads/20210218111630_1212382607602e4c8e80af6.pdf

3. Галярски Е. Миронова, Н. „Digitalization and its impact on business processes”, списание Икономика и управление, брой 1/2021

<http://em.swu.bg/images/SpisanieIkonomikaupload/SpisanieIkonomika2021/DIGITALIZATION AND ITS IMPACT>

4. Галярски Е. „Business analysis in digitalization and optimization of management processes“, списание Vanguard Scientific Instruments in Management ” vol. 16, 2020

<https://vsim-journal.info>

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

1. Йорданова, С., Стефанова, К. (2019). Основни технологии и приложни насоки за дигитална трансформация на бизнеса в среда на големи данни [онлайн]. //Информационни и комуникационни технологии// <https://dlib.unisvishtov.bg/bitstream/handle/10610/4045/89670d8a73c4c3b7e92ab67d89b59b1d.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
2. Орехов, М. Същност на процеса на дигитализация като нов етап в глобалната информатизация [онлайн]. //Информационни и комуникационни технологии// <https://dlib.unisvishtov.bg/bitstream/handle/10610/4232/b3de375611d0a9221dae05beb7bae8c0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
3. Тотално управление на качеството TQM (Total quality management) [онлайн]. (2009). <http://www.tuj.asenevtsi.com/TQM2009/TQM012.htm>
4. Швертер, К. (2007). Оптимизация на бизнес процесите в организацията [онлайн]. //Управление и устойчиво развитие// http://oldweb.ltu.bg/jmsd/files/articles/18/18-20_K_Schwertner.pdf
5. Continuing Evolution of Business Analysis [онлайн]. //International Institute of Business Analysis// <https://www.iiba.org/about-iiba/>
6. Durišová, M., Tokarčíková, E., (2009). Diagnostic Process of Company Productivity [онлайн]. //Managing Global Transitions// http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/7_349-366.pdf
7. Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business [онлайн]. //Trakia Journal of Sciences// http://tru.uni-sz.bg/tsj/TJS_Suppl.1_Vol.15_2017/65.pdf



УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И СВЕТОВНО СТОПАНСТВО

MANAGEMENT AND ADMINISTRATION FACULTY

DEPARTMENT OF MANAGEMENT

ABSTRACT

OF DISSERTATION THESIS FOR ACQUIRING THE
EDUCATIONAL AND SCIENTIFIC DEGREE "DOCTOR"
IN THE ACADEMIC DEGREE 05.02.20 "SOCIAL MANAGEMENT"

TOPIC

BUSINESS ANALYSIS IN THE PROCESS OF DIGITALIZATION

PhD CANDIDATE

Emanuel Dragomirov Galyarski

DISSERTATION SUPERVISOR

Prof. Dr. Nadya Dimitrova Mironova

Sofia, 2021

I. GENERAL CHARACTERISTICS OF THE DISSERTATION THESIS

1. TOPICALITY OF THE DISSERTATION THEIS

The topicality and significance of the topic of the dissertation thesis is determined by the digital world in which we live, especially in the recent months as a result of the pandemic, and the changes that each organization should undergo in order to introduce flexible organizational forms that allow rapid responses to the ongoing requirements and customer expectations alike. Recently, there has been an increased interest in regards to the dissertation topic, not only by companies and their management teams in order to improve the macroeconomic indicators, but also by the theoretical and methodological researchers due to the application and the possible development in the scientific field. The application of the researched scientific problems is relatively wide and might be of interest for corporate development based on business analysis and digital transformation aiming to improve the management processes. Furthermore, the topic of the dissertation is determined by the rapid development of information technology and the ability to improve the management in the insurance companies in a digital environment.

2. OBJECT AND SUBJECT OF THE RESEARCH

The object of the scientific research is business analysis of the business processes in an insurance company.

The subject of this dissertation is the improvement of management in terms of digitalization through systematic business analysis.

3. RESEARCH THESIS

The thesis states that the systematic business analysis is an effective tool for ensuring flexibility and adaptability of management in digital transformation.

4. AIMS AND OBJECTIVES OF THE RESEARCH

The aim of the dissertation is to develop a methodology for optimizing the management in the organization via the tools of business analysis and digitalization.

The main objectives related to the achievement of the aims set are as follows:

1. To analyze the theoretical principles presenting the nature and development of the business analysis in management.
2. To develop a methodology for optimizing the management processes based on business analysis.
3. To identify problem areas and provide perspectives and opportunities for improving the management in the organizations at digitalization.
4. To establish the applicability of the developed methodology for improving the management in an insurance company, selected in accordance with the characteristics limiting the research.
5. To draw practically applicable conclusions and develop guidelines for application of the methodology in an insurance company.

5. RESEARCH METHODOLOGY

The methodology covers ten stages:

1. Defining a specific need for change in the management processes, realized by systematic business analysis at local level.
2. Reaching the confidence by the management team as owing to the change, there will be results achieved and not least it is necessary.
3. Discussing the project with employees at managerial positions in the company.
4. Defining the objectives for improving the management in the process of digitalization in view of their compatibility with the short-term and long-term goals set.
5. Forming a team and schedule by which the process of digitalization will take place.
6. Identifying the processes that will be improved.
7. Designing the new processes.
8. Conducting training of all employees involved in the implementation of the activities for the digitization of processes.
9. Implementation of the new processes.
10. Monitoring and identifying differences, as well as continuing to improve other processes through business analysis methods.

The methodology comprises four methods:

- content analysis,
- systematic approach,
- survey method,
- observation method
- application of statistical data analysis.

The aim of the methodology proposed is to improve the management processes focused on reorganizing the material, financial and information flows in companies for:

- Transition to a management process from functional to process type.
- Integrating the business analysis into the organizational structure so that to enable the employee/department performing it to access the data on the various processes and to have the ability to synthesize a specific process for improvement.
- Redistribution and use of the available resources in the most efficient way.
- Optimizing and shortening the deadlines for providing products and services to customers and meeting their needs.
- Improving the quality in terms of customer service, as well as the products offered and the employee satisfaction.
- Increasing the competitiveness of the company.

The benefits of using the application for customers are:

- Easier orientation when searching the required information regarding the products offered by the company.
- Option for asking a specific question and directing its response.
- Providing faster service due to the limited waiting time for a call with an available employee from the Customer Service Department.
- Accelerated process of providing information due to saving the last search the users have made and their subsequent referral to new information.

The benefits of introducing the tool for the company are as follows:

- Low initial investment.
- Low cost of time for implementation of the tool for digitalization in part of the business processes.

- Easy integration of the tool with the assistance of a business analyst and the provided internal systems in the company.
- Increasing customer satisfaction.
- Obtaining synthesized information and trends analysis of the information searched by the customer.
- Collection of a database by means of a chatbot, cookies, etc.
- Increasing the employee satisfaction due to reduced workload of the customer service department.
- Cost optimization by reducing the employees in the customer service department and their training.
- Possibility to fully analyze the user behaviour when applying the tool.
- Possibility for identifying future improvement processes through the cyclical methodology and the analyzed results of the customer feedback;

6. SCOPE OF THE RESEARCH

The methodology proposed for improving the management established the possibility of using a digital chatbot tool in order to find solution to current management problems, namely insufficient opportunities for communication with clients, the inability to analyze their desires in a timely manner and the ability to increase employee satisfaction, i. e. inefficient use of the information flows. The scope of the research also comprises business analysis as a factor in the successful improvement of partial management processes via digital transformation.

7. APPLICATION OF THE RESEARCH

The approbation of the methodology held in the company Lev Ins shows that it is applicable in companies with similar characteristics in the insurance sector. The effectiveness of thus developed methodology has been proved and practical conclusions have been drawn in terms of application of business analysis as a tool for decision making in the process of digital transformation, as well as for adapting management in terms of existing or implemented digitalization.

8. STRUCTURE AND VOLUME OF THE DISSERTATION THESIS

The structure of the dissertation thesis is logically related to the aims and the objectives of the research and follows the research approach adopted by the author thereof. The thesis covers 203 pages and has been structured as follows: Introduction 4 pages, three chapters 171 pages, conclusion 4 pages, appendices, references and bibliography.

The content has been structured in the following sequence:

CONTENTS

Introduction

CHAPTER ONE. Theoretical overview of the role of business analysis in the process management

1. Business analysis

1.1. Nature and types

1.2. Factors having impact on the business analysis

1.3. Stages of the business analysis

1.4. The modern business analyzes and their application within a project and organization

2. Business process management

2.1. Diagnosing the current state and condition

2.2. Leadership strategies for business process management

2.3. Analysis of the processes for identifying weaknesses and outlining proposals for improvements

2.4. Implementation of the improved processes

2.5. Monitoring, control and measurement of the results of the improvements

3. Improving management by means of digitalization

3.1. Digitalization-nature and application

3.2. Factors in successful digitalization

3.3. Digital strategy and long-term business planning

3.4. Transformation of management and business processes in conditions of digitalization

3.5. Digitalization as a prerequisite for organizational sustainability

3.6. The role of business analysis in the process of digitalization

Conclusions and findings derived from Chapter One

CHAPTER TWO. Methodology for improving management by means of digitalization

2.1. Analysis of the methods and synthesis of a methodology for improving the management by means of digitalization

2.1.1. Business process reengineering

2.1.2. Total quality management

2.1.3. Lean management

2.1.4. Methodology for improving the management processes by means of digitalization focusing on customers

2.2. Methodology for improving management

- 2.2.1. Diagnostics of the current state of processes and activities in the company
- 2.2.2. Deriving priority areas for optimization of the business processes
- 2.2.3. Changing activities and processes
- 2.2.4. Analysis of the results from the application of the methodology

2.3. Companies which have successfully implemented the various methods to improve management

Conclusions and findings derived from Chapter Two

CHAPTER THREE. Approbation of the methodology for improving the management in the process of digitalization in an insurance company.

3.1. Aims, subject, objectives and characteristics of the research

3.2. Methodology

3.3. Data about the studied company

3.4. Analysis of the possibility for improvement of processes and their digitalization

3.5. Possibilities for improving management by means of digitalization

3.6. Application of the methodology

3.7. Results of the study conducted by applying a survey method upon application of the methodology

3.8. Conclusions and findings derived from the study.

Conclusions and findings derived from Chapter Three

Conclusion

Appendices

Appendix № 1. Customer Satisfaction Survey

Appendix № 2. Employee Satisfaction Survey References

Bibliography

SUMMARY CONTENT OF THE DISSERTATION

INTRODUCTION

The introduction presents the topicality of the research and sets out the motives for the development of the dissertation. What have been defined are the research thesis, the object and the subject of the research, the aims and the objectives set forth.

CHAPTER ONE

Theoretical overview of the role of business analysis in the process management.

Chapter One is theoretical and presents an overview of the role of business analysis as a factor in performing the activity of the companies. Similarly to the terms for business innovation, business intelligence, knowledge management, operations research and data mining activities, the business analysis attracts the attention of managers, scientists, software vendors and IT consultants.

The nature and types of business analysis have been presented, along with a comparison of the differences and shortcomings of the existing methods thereto. What is more, their derivation and synthesis is important and will serve to borrow partially ideas in the development of the methodology. The main common feature of the methods analyzed in Chapter One will be insufficient when describing the importance of business analysis in the framework of improving management by means of digitalization.

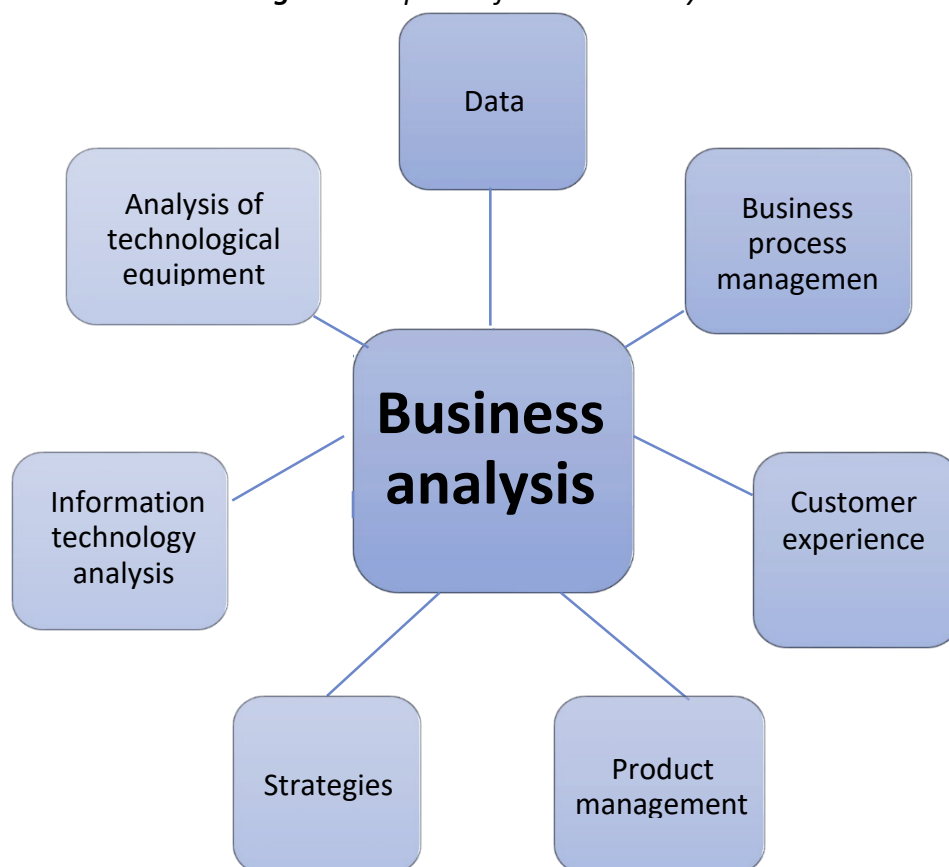
There are a number of reasons why the organization is willing to perform such a systematic analysis. One of the said reasons is to provide for the identification of the causes of difficulties and recurring performance issues that are needed to improve the business processes. The other reason is to provide stakeholders with a better understanding of the processes themselves via their visualization. Some companies use business analysis before the introduction of new technologies, such as digitization of all or part of the processes, which have a role in the management of material or information resources. Without a detailed analysis of exactly how the processes occur, their changes will be ineffective and unnecessary, whatsoever.

1. Business analysis

1.1. Nature and types

The business analysis comprises various checks of the technologies in the companies, as well as of their management processes, development strategies, ways of product performance and customer relations (*Fig. 1*). Therefore, in order for the business analysis to be successful, the professionals who perform it must have a combination of digital skills, business acumen and specific knowledge for achieving better business results and ensuring sustainable business processes.

Figure 1. *Aspects of business analysis*¹



Hence, the company, in turn, must provide the necessary tools for data analysis in the form of interactive systems receiving data from various processes, other departments and systems. In addition to the continuous monitoring of the activity and, respectively, the timely identification of problems or the use of opportunities for further business development and resulting in the provision of the economic

¹ Continuing Evolution of Business Analysis. //International Institute of Business Analysis// [online]
<https://www.iiba.org/about-iiba/>

security of the company, the business analysis allows to identify and analyze the risks and threats to the development of the organization, as well as to outline measures to limit them. That is why the International Institute of Business Analysis defines the business analysis as a systematic and continuous process that allows for identifying the need for changes in the company business processes based on identifying the needs of stakeholders and achieving economic sustainability.

There are different types of business analysis known, each of which is used according to the specific needs of the company. In general, business analysis can be of three types:

- business process analysis;
- business analysis of the information systems;
- business analysis, combining analysis of processes and information systems.

1.2. Factors having impact on the business analysis

The factors which have impact on the business analysis are determined depending on the applied technology analysis. There are different technologies for applying business analysis, each of which is determined according to the specifics of the particular company. The most commonly used business analysis techniques are:

- SWOT analysis,
- PEST analysis,
- MOST analysis,

The SWOT analysis aims to guide the company management team in terms of assessing its development and potential, as well as to lead to concrete steps and changes that will improve the company current position in the market environment. The SWOT analysis is a widely used tool for strategic management by means of which it is possible to analyze the strengths and weaknesses of the company, the opportunities and threats to the activity performed. Hence, in order for the SWOT analysis to be effective and the results to lead to concrete changes for the improvement of the activity, there should be effective management of the process by the managers, provision of the necessary data for its implementation, as well as creation of working plans and programs, based on the data obtained for the ultimate achievement of the corporate goals.

The MOST analysis allows a better study of the company goals, its mission and vision for the future development, as well as how these goals can be implemented via tactics and development strategies.

The PEST analysis is an analysis of the environment in which the company operates, performing its usual activities. The importance of the technological factors as a basis for the process of corporate development and digitalization shall be borrowed therefrom. The notion that the digitalization process can only be effective through technological factors will be rejected.

1.3 Stages of the business analysis

The stages of business analysis are defined depending on the adopted methodology, comprising a set of principles for understanding which techniques, methods or best practices to apply to a company or individual activity. This is part of planning the business analysis by defining the need for its implementation. The business analysis usually goes through three stages - descriptive, predictive and prescriptive.

1.4 The modern business analyses and their application within a project and organization

The business analysis finds application in:

- implementation of digital projects;
- differential and flexible pricing for the formation of end prices to customers;
- customer preference management;
- credit risk analysis;
- protection against financial fraud;
- attracting customers;
- targeted advertising, especially for the online and social media.

2. Business process management

2.1. Diagnosing the current state and condition

The diagnostics of the current state of the company is part of the overall management and selected leadership strategies for business process management, owing to which the process includes organization, planning, decision making, control and leadership.

2.2. Leadership strategies for business process management

The leadership strategy chosen for the business process management should analyze and control the processes in the company in order to focus on the business goals set. Since the effective business process management must be constantly applied and respectively its results must be monitored, a lot of companies are looking for ways to make it part of their corporate culture.

2.3. Analysis of the processes for identifying weaknesses and outlining proposals for improvements

Due to a plurality of possible reasons for the inefficiency of the business processes, it is crucially important to identify all weaknesses and barriers in the functioning of business processes, despite the fact that all of them might not be resolved and do not depend on the improving of the company activities. The key components of business process analysis include interactions with customers high value-added activities, and places for exchange of information. Once all aspects of the processes have been analyzed and weaknesses have been identified, it is possible to implement the business process improvements.

2.4. Implementation of the improved processes

As for the implementation of the improved processes, the company can prepare a plan to follow. An example of a plan for changing and improving an individual business process is presented in Table 1.

Table 1. Plan for change and improvement of business processes²

Stage of the change	Characteristics
Step № 1	Identifying the shortcomings and barriers to the effective improvement of the business processes.

² Durišová, M. Tokarčíková, E. Diagnostic Process of Company Productivity. //Managing Global Transitions// [онлайн] http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/7_349-366.pdf

Step № 2	Defining basic guidelines for improving the business processes.
Step № 3	Description of the detailed changes that should be made in each individual business process. A separate working team is formed, as it is directly engaged in performing specific activities that are part of the business process. Key performance indicators are defined to measure the improvement of the business process. The proposals are analyzed by the management team.
Step № 4	Establishing priority for the improvement of the individual processes.
Step № 5	Identifying specific measures and activities that need to be taken to improve the business process and its implementation. The said activities must specify and precisely define the guidelines for improving the business processes in order to prevent their change in the implementation process. For instance, if the inefficiency and lack of knowledge of the Customer Service employees is identified as a major shortcoming in reducing sales, and the training of these employees is a guideline for improving this process, hence the action plan to improve the sales process should indicate who, where, when and how will train these employees and what is expected to be changed after the training.

2.5. Monitoring, control and measurement of the results of the improvements

The measuring of the results of the improvements in business processes shows whether the organization is able to meet its strategic goals. The success of improving business processes ensures that all investments have been able to create a competitive advantage for the company and have served to achieve the key corporate business goals.

3. Improving management by means of digitalization

3.1. Digitalization-nature and application

The digital transformation is a process in which the organization begins to work with more and more digital technologies in daily activities and in the performance of the products³. The digitalization changes the main activities of companies into three main areas:

- consumer behaviour - digitalization of the way of offering goods/services to customers, reaching more and more customers and conducting interactive communication with them;
- business processes - automation of production, distribution and development; digitalization of data collection, information gathering and competence development of the employees;
- business models - digital modification of business and digital globalization.

The process of digitalization includes the change in the information technologies used in order to change the existing business processes. Therefore, the information technology appears to be a key factor in using new business opportunities by changing the existing business processes, such as communication, dissemination or business relationship management.

3.2. Factors in successful digitalization

The human factor has a great impact on strengthening the capacity of the digital transformation in the company. The effective communication and the trust built amongst employees, working in business cooperation and the spirit of challenge are directly related to the corporate culture. Consequently, the companies must strive to form an open culture to promote and provide human resources eligible for digital transformation.

The second major factor, which has an impact on the digital transformation is the technological factor. According to a number of researchers, this factor has a lower impact compared to the human factor. The technological factors are also important in the management of the information technologies in the company, and the efforts to acquire new technologies, the strategic role of IT and the experience in their implementation reflect the effectiveness of the digital transformation.

³ Yordanova, S. Stefanova, K. Basic technologies and applied guidelines for digital business transformation in a big data environment. //Information and communication technologies // [online] <https://dlib.uni-svishtov.bg/bitstream/handle/10610/4045/89670d8a73c4c3b7e92ab67d89b59b1d.pdf?sequence=1&isAllowed=1>

The third major factor for the effectiveness of the digital transformation is the leadership style of management in the company. The moderating effect of the manager digital leadership has a positive impact on all the independent variables and other factors relevant to the digitalization.

3.3. Digital strategy and long-term business planning

In the digital transformation, it is not enough to use as many technologies as possible to perform individual business activities. The company digitalization strategy must have a clear vision for its future development and afterwards to be supported by the unlimited possibilities of these technologies, which are most suitable for the chosen strategy. Therefore, the digital transformation of the business processes is different for each company and it is difficult to derive a strategy that is valid for all⁴.

3.4. Transformation of management and business processes in conditions of digitalization

The transformation of management and business processes in the context of digitalization involves change in the following interrelated elements:

- business model;
- organizational structure
- digital skills of employees;
- digitalization of business processes;
- building IT infrastructure;
- digitalization of products and services;
- creating digital channels for interaction with customers.

⁴ Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. //Trakia Journal of Sciences// [online] http://tru.uni-sz.bg/tsj/TJS_Suppl.1_Vol.15_2017/65.pdf

The business processes described in the dissertation thesis refer to work processes related to data processing, decision making, and performing operational activities. The management processes, however, focus particularly on exercising control, limiting and delegating decisions and responsibilities, as well as making decisions to change the work processes, organizational structure and the direction of development.

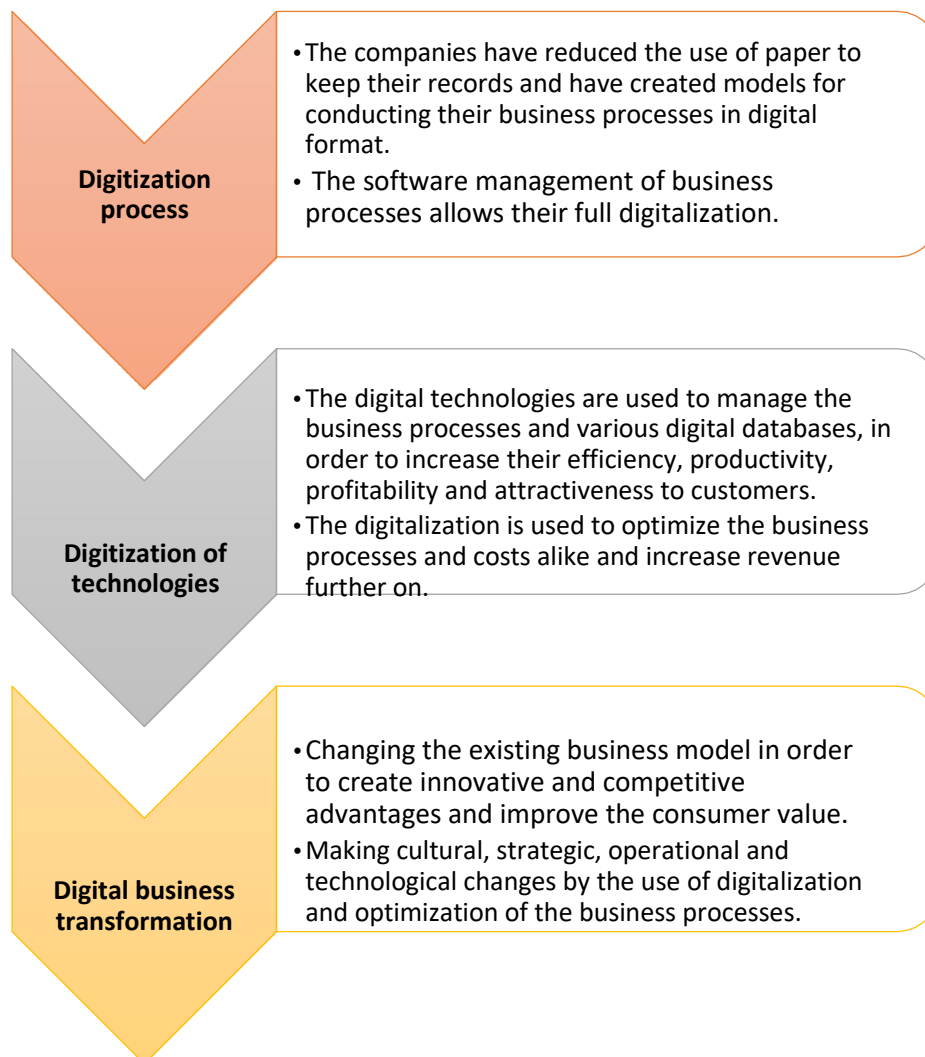


Figure 2. Concepts used related to digital transformation⁵

⁵ Orehov, M. The essence of the process of digitalization as a new stage in global informatization. //Information and communication technologies // [online] <https://dlib.unisvishtov.bg/bitstream/handle/10610/4232/b3de375611d0a9221dae05beb7bae8c0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

The digital transformation actually transforms the business model and the organizational activities of the company in order to exploit the full potential of change and the capabilities of digital technologies and to accelerate their impact on various segments in a strategic aspect aiming to achieve change and fulfil the organizational development goals which have been set.

3.5. Digitalization as a prerequisite for organizational sustainability

In order for the companies to be competitive and to achieve a competitive advantage, by means of the digital transformation and their newly created business models, they should therefore reach more and more customers and communicate interactively with them; automate their production, distribution and development; and digitize the data collection, information gathering and the development of employee competence, which will assist them in modifying their business.

3.6. The role of business analysis in the process of digitalization

Given the innovative use of technology, the business analysis must focus on the overall user experience and use flexible analysis techniques to derive information on the availability of the value added. Consequently, the business analysts in companies should respond effectively to the increased expectations and help their companies effectively implement their digital transformation by:

- Acquainting with the new technologies and understanding the effectiveness of their application so that the subsequent business analysis can be objective.
- Analyzing the changes arising out of the digitalization in regards to the management of business processes in the company.
- Applying flexible approaches to performance analysis with a focus on gaining value added for the company and customers so as to identify trends and stimulate investment for digital transformation of other business processes.

The above shows that it is not possible to manage the process of digital transformation in the companies without measuring the effect of improvements. It is namely the measurement of the effectiveness of digital transformation that is done through business analysis.

Conclusions and findings derived from Chapter One

The organizational changes would occur when a company is willing to make a transition from the current state to a better, planned future state. The organizational change management is the process of planning and implementing organizational restructuring in such a way that the costs of the latter actions are minimized while maximizing the effectiveness of change efforts.

The business analysis is used to analyze a given process, identify areas for improvement and greater efficiency within the activities performed in the company.

The digital business transformation is the integration of new digital technologies in all business processes, which leads to a change in the overall way of the company working process.

CHAPTER TWO

Methodology for improving management by means of digitalization

2.1. Analysis of the methods and synthesis of a methodology for improving the management by means of digitalization

In order to adapt methods and synthesize a new methodology, three of the most commonly used methods for improving management processes in companies have been compared therein. The main features of the comparison comprise the analysis of the specific objectives of the three methods, the stages of their course and the necessary resources. The main advantages and disadvantages of their application are presented for each of the methods, which is the basis for preparing an author methodology for business process analysis, through a combination of the best advantages of each of the methods and suggestions for adding new activities to build up a new approach, and to improve management by implementing business analysis at local level in the digitalization process.

2.1.1. Business process reengineering

The Business Process Reengineering (BPR) aims to create sustainable competition by completely changing the sequence of activities for implementing a completely new process of organizational change with a main focus on changing customer satisfaction and providing greater value added for them. The main purpose of reengineering is to facilitate the company and the implementation of the individual activities. Simplifying the process by means of digitalization reduces the complexity of activities, which leads to improved and optimized productivity and increased profits.

To sum up, the individual stages of reengineering through digitalization are testing of the existing processes and systems, designing new processes and systems, introduction of new processes and management of the implementation process (*Fig. 3*).

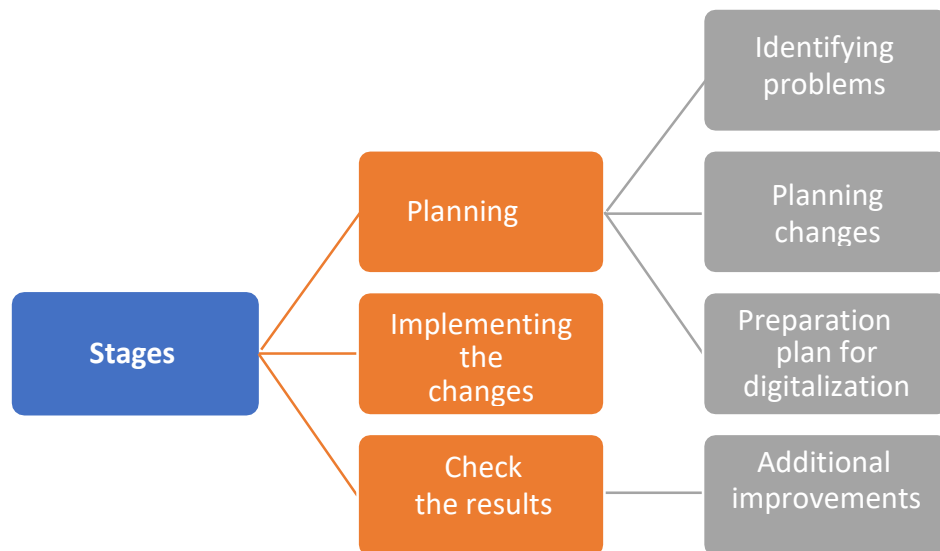


Figure 3. Stages of reengineering⁶

In order to effectively analyze the current processes that take place in companies, they should be recorded in detail so that the sequence and relationships between the individual activities can be deduced, because the purpose of the reengineering is not to make improvements in the processes and activities, but to implement an entirely new process of organizational change. This is the main difference with the proposed author methodology for partial or gradual improvement of management processes in the organization, which will be subject to approbation in the next chapter.

2.1.2. Total quality management

The total quality management (TQM) is a method by which the main directions of development are identified as well as the qualitative changes in the ways of production in the companies, based on the purpose of providing their customers the products and services that meet their individual needs.

The main features of the Total quality management method are thus accepted planning, management, control, continuous monitoring and audit, as the company should perform its activities not only to improve the product quality but also the quality of all activities of the company, including the work performed by the employees. Thus, the achievement of simultaneous improvement of the three main components - products, organization and employees is aimed at increasing the efficiency of the company activities as a whole.

⁶ Source: author

The assessment of the achieved quality is performed on the basis of three components in terms of customer satisfaction, financial results and satisfied employees (Figure 4).

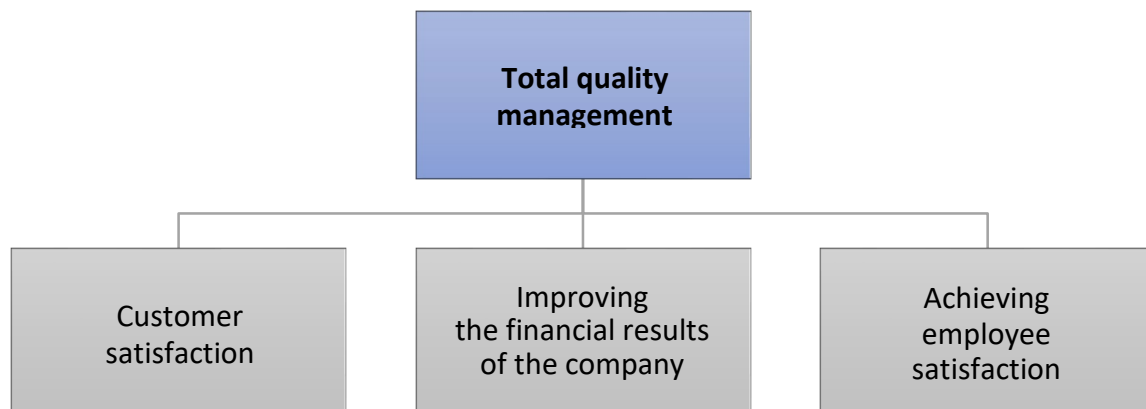
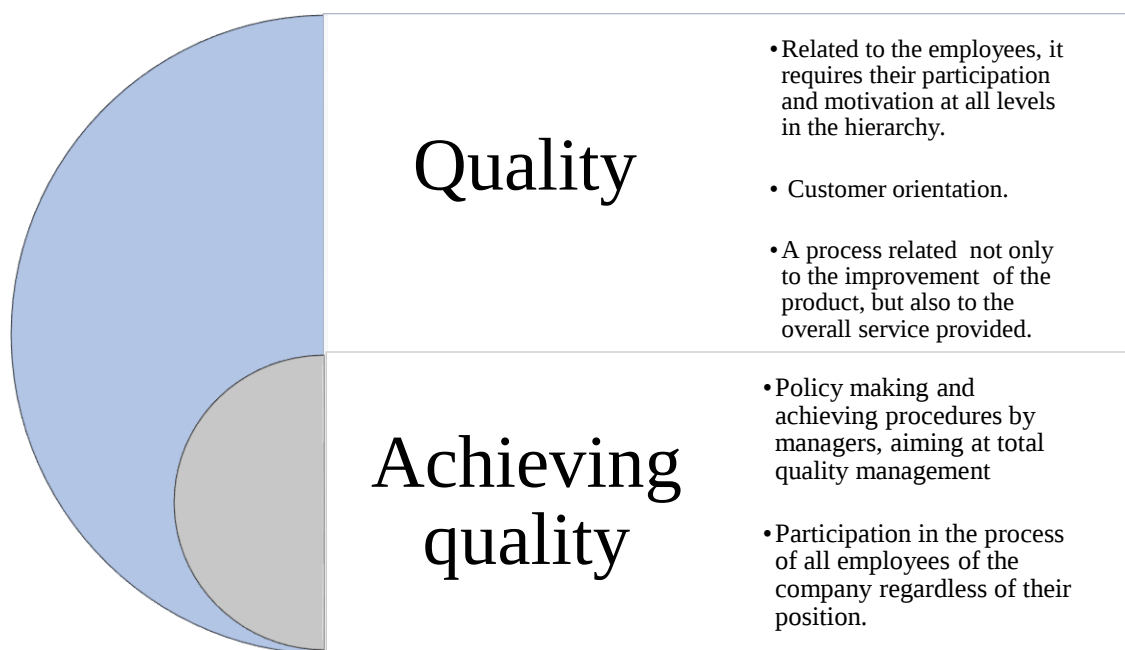


Figure 4. Achieving quality using the TQM method ⁷

The main principles of application of the method are shown in the following *graph 1*.

Graph 1 Basic principles when applying the TQM method ⁸



⁷TQM (Total quality management). [online]
<http://www.tuj.asenevtsi.com/TQM2009/TQM012.htm>

⁸ Ibid.

Based on the theoretical comparative analysis, I hereby found that this approach differs from the methodology applied by the author for several main reasons. The approach does not give sufficient importance to the business analysis, which in turn is not implemented as a process in the management decisions either at local or management level. In addition, the method requires pooling all available resources of the company to limit certain shortcomings in the manufacturing of products and in optimizing costs, which is expected to achieve mainly the customer satisfaction. Besides the disadvantage of high budget costs, the method leaves the satisfaction of the company employees in the background, which is an important point for future developments and opportunities for improvement.

2.1.3. Lean management

Lean Management (LM) or Lean Manufacturing (LM) is a method for improving both management and business activities in the company, and is related to the need to develop changes in the processes in regards to planning, production and logistics; Its main objectives are to eliminate various factors leading to reduced productivity, non-production costs and losses, as well as to an increase of the speed of processes. That is why, in the main stages of application of the method, there is a requirement for an initial analysis of the time for production of a single product; analysis of the possibility for rearrangement of the production process by reducing the transport routes and organizing in a new way the cyclic production time, as well as elimination of the occurrence of errors.

The ultimate goal of applying the Lean Management (LM) method is to efficiently allocate resources in a way that reduces losses. In this way the quality of management is improved by providing timely and complete information to the management body. There are improvements made in all processes related to the movement of material flows, along with the financial and accounting operations, which in turn reduces the time for manufacturing and delivery of products, as well as for processing management information.

This method, however, does not emphasize the business analysis as a factor in tracking differences before and after the implementation of Lean Management, and what is more, it is not a cyclic process.

In addition to that, the method assumes in its implementation, a complete change of the previous processes, which makes another major difference with the proposed author methodology.

Another major criticism and possibility for future improvement of this approach is the deepening of dependence on suppliers and employees, because the untimely provision of production materials and delays in production or orders due to sufficient employee team can register production losses owing to delays in other orders, as well as a decrease in customer satisfaction because of delay or inability to obtain the desired product.

2.1.4. Methodology for improving the management processes by means of digitalization focusing on customers

The proposed methodological framework is aimed at the gradual restructuring of the company and has been developed in the form of an algorithm with successive steps, on the basis of which it is possible to develop methodology in a detailed form, which allows for going ahead of the competing companies by means of a complete change of the business processes. This framework has effects not only on the internal systems in the company, but also outside the company in terms of relationships and the manner of work with partners and customers. The methodology comprises the application of successive activities and elements related to the improvement of process management under the conditions of digitalization:

1. Defining a specific need for change in the management processes, realized by systematic business analysis at local level.
2. Reaching the confidence by the management team that owing to the change, there will be results achieved and not least it is necessary.
3. Discussing the project with employees at managerial positions in the company.
4. Defining the objectives for improving the management in the process of digitalization in view of their compatibility with the short-term and long-term goals set.
5. Forming a team and schedule by which the process of digitalization will take place.
6. Identifying the processes that will be improved.
7. Designing the new processes.

8. Conducting training of all employees involved in the implementation of the activities for the digitization of processes.
9. Implementation of the new processes.
10. Monitoring and identifying differences, as well as continuing to improve other processes through business analysis methods.

2.2. Methodology for improving management

The aim of the methodology proposed is to improve the management processes focused on reorganizing the material, financial and information flows in companies for:

- Transition to a management process from functional to process type.
- Integrating the business analysis into the organizational structure so that to enable the employee / department performing it to access the data on the various processes and to have the ability to synthesize a specific process for improvement.
- Redistribution and use of the available resources in the most efficient way.
- Optimizing and shortening the deadlines for providing products and services to customers and meeting their needs.
- Improving the quality in terms of customer service, as well as the products offered and the employee satisfaction.
- Increasing the competitiveness of the company.

The methodology can be considered a cyclical process aimed at changing the main processes for each company - management and technology to change activities and reduce the risk taken in performance of the activity.

There are a total of **five** interrelated business analysis stages (*Figure 5*):

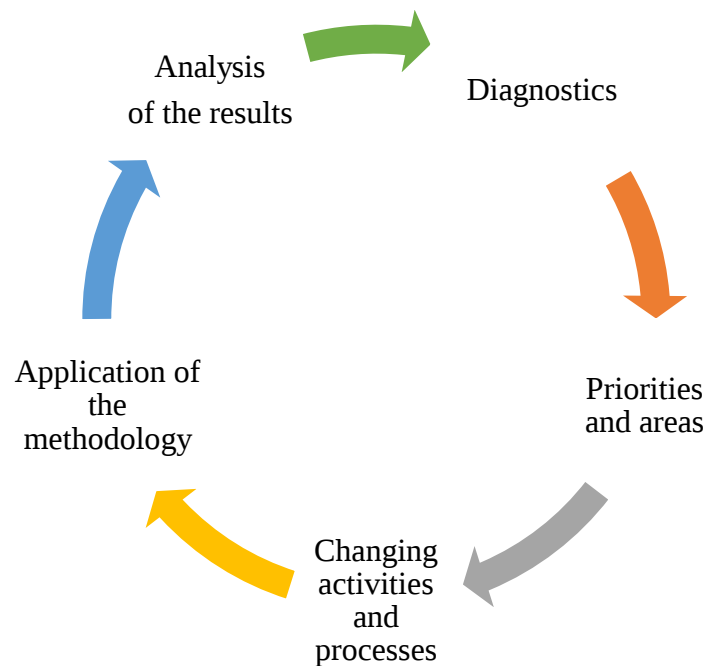


Figure 5. Stages of business analysis to improve the business processes by means of digitalization⁹

Upon applying the methodology and analyzing the results on process improvement, business analysis should be systematically applied in order to offer further perspectives for future optimization of the business processes by means of digitalization.

2.2.1. Diagnostics of the current state of processes and activities in the company

The diagnostics of the current state includes a detailed analysis of the organizational structure, the option of each employee to participate in the processes, identifying the strengths and weaknesses in terms of company management and the implementation of the individual processes and activities.

⁹ Source: author

2.2.2. Deriving priority areas for optimization of the business processes

Due to the specifics of the activity of each company, the complex solution of the identified problems in the processes and activities requires the definition of priority areas in terms of:

- Development strategy and realization on the market;
- change in the manufacturing or creation of new products and services;
- development and optimization of the company internal structures;
- developing an integrated management system or change of the existing one;
- introduction of a Quality Management System;
- reengineering in relation to financial flows for the purpose of their management.

As a result of the identification of the priority areas and the improvement of the management in the conditions of digitalization what is expected is:

- improving the customer service;
- reducing the time for performing the usual processes in the company activity;
- reducing the number of staff and the ability of employees to process larger volumes of data in a shorter period of time;
- reducing the amount of overall costs for the company.

2.2.3. Changing activities and processes

Before changing the activities and processes, there should be a prepared plan, containing a detailed description of each expected change with a specific person in charge and a description of the activities. In view of the possibility of contradictions between the individual employees or between managers and employees, regarding the benefits of performing a particular activity, it is appropriate to create a team within the company to make decisions related to the digitalization and change of business processes and activities. Upon preparing the plan, the employees should be informed about the activities they expect, as well as about the need for digitalization, and further for the company as a whole. In order for the employees to be actively involved, they should be motivated to do so. Motivating employees requires the provision of information related to the company development strategy and the long-term and short-term goals which have been set, both in terms of improving management processes and in terms of improving quality.

2.2.4. Analysis of the results from the application of the methodology

Due to the fact that the main priority area of the methodology is to meet the needs of customers

so that they can be satisfied and continue to seek the products and services of the company, the analysis of the results is based on the feedback provided.

The digitization does not end with a one-time change or improvement of a partial process. However, it follows the constant market changes, the development of competition, and the customer expectations as all of the aforementioned require continuous improvement. The company should therefore adapt more flexibly to the market changes and business development goals by the use of systematic business analysis.

2.3. Companies which have successfully implemented the various methods to improve management

The digitalization can change the focus of development of the companies. In the field of production, the company Promet Steel EAD adapts its work processes through reengineering of the production system by implementing automation in production. Thus, they managed to implement a program of continuous operational improvements aimed at reducing costs and increasing production efficiency. In the field of services, we observe software solutions that reduce employee costs related to customer service and process improvement. The software companies, in turn, specialize in the development of cloud services. Microsoft is experiencing increased competition, leading to reconsideration of the development strategy by creating products which can be used entirely in the cloud network system. DISNEY has become one of the excellent examples of digital transformation in recent years. The users of the company platform have access to its latest products. The platform is becoming an indirect competitor to Netflix. This is an example of creating an additional digital service, which aims to support the main product line, and subsequently transforming into such.

Conclusions and findings derived from Chapter Two

As the decision to implement reengineering is made entirely by the management team of the company, they should apply determination and innovative ideas to serve their customers in order to retain them. The complete change in the company strategy requires a great deal of responsibility, which the management body might be reluctant to take, as the latter leading to quite a long delay in restructuring or critical delays, leading to the company gradual lag behind its competition. Another major disadvantage to be taken into account and which is a field for future development and improvement is the development of a workplace culture of fear, due to the fact that entire units and departments can be restructured or reduced. There is a growing risk that the possible improvements could lead to short-term effects. When applying this approach, it is difficult to analyze the end result of the customer service. The proposed author methodology takes into account this issue, as further attempts to limit it.

Additionally, the Total Quality Management (TQM) is characterized by providing high quality products and complete implementation of this company culture in a way that both work processes and the manufactured products bearing the company brand and name are a symbol of behaviour and hard work aiming to increase the customer satisfaction offering better quality products than the competition. Based on the theoretical comparative analysis, I hereby found that this approach differs from the author methodology for several main reasons. The approach does not give sufficient importance to the business analysis, which in turn is not implemented as a process in the management decisions either at local or management level. In addition, the method requires pooling all available resources of the company to limit certain shortcomings in the manufacturing of products and in optimizing costs, which is expected to achieve mainly the customer satisfaction. Besides the disadvantage of high budget costs, the method leaves the satisfaction of the company employees in the background, which is an important point for future developments and opportunities for improvement.

The ultimate goal of applying the Lean Management (LM) method is to efficiently allocate resources in a way that reduces losses. In this way the quality of management is improved by providing timely and complete information to the management body. There have been improvements made in all processes related to the movement of material flows, along with the financial and accounting operations, which in turn reduces the time for manufacturing and delivery of products, as well as for processing management information. This method, however, does not emphasize the business analysis as a factor in tracking differences before and after the implementation of Lean Management, and what is more, it is not a cyclical process. In addition to that, the method assumes in its implementation, a complete change of the previous processes, which makes another major difference with the proposed author methodology. Another major criticism and possibility for future improvement of this approach is the deepening of dependence on suppliers and employees, because the untimely provision of production materials and delays in production or orders due to sufficient employee team can register production losses owing to to delays in other orders, as well as a decrease in customer satisfaction because of delay

or inability to obtain the desired product.

The three methods which have been analyzed, however, have their advantages and disadvantages. The proposed author methodology for improving management, by integration of business analysis and digitalization, has been developed through a comparative analysis of the methods for improving processes, their main advantages and disadvantages and deriving a methodology for change in the management processes. It is necessary to make clear distinction between them so as to find potential opportunities for improvement. According to the author methodology, there are partial improvements that can be obtained by using business analysis to improve processes in the organization in order to digitally transform, reduce costs, improve customer service and employee satisfaction. The proposed methodology is not a one-time process, but requires systematic business analysis and aims to improve the long-term processes by digitizing activities to achieve the desired result and the short-term and long-term goals of the management team as well as following the company development strategy.

CHAPTER THREE

Approbation of the methodology for improving the management in the process of digitalization in an insurance company.

3.1. Aims, subject, objectives and characteristics of the research

The aim of the empirical research is to approbate the methodology for improving the processes in management by means of digitalization, revealing problematic areas and providing perspectives and opportunities for improving the processes via digitalization and application of business analysis. When applying the methodology, it is expected to conduct a change in the current management processes, aimed at reorganization of the material, financial and information flows in an insurance company.

The subject of research is the confirmation of the thesis, namely that the digital adaptability of the company leads to the improvement of the management processes.

The objectives of the research are:

- Establishing the current state.
- Identifying the priority areas for improving management processes.
- Determining priority activities and areas through which the change will take place, depending on the development goals of the company and the current situation as set forth.
- Applying and approbation of the methodology.
- Analyzing the results and drawing conclusions from the application of the methodology.

3.2. Methodology

A survey method, an observation method, content and logical analysis of the results have been applied. The toolbox for the research is characterized by an in-depth analysis of the content and correlations in the survey.

3.3. Data about the studied company

The studied financial company Lev Ins is one of the leaders in the insurance sector in the country, with main activity offering almost the whole spectrum of insurance products and services in the field of non-life insurance. The sustainable development of the company is due to stable growth, portfolio improvement and risk management. The company was chosen for analysis and research because it has good practice in the perception of technological changes in order to improve processes and employee and customer satisfaction. Lev Ins is focused on adapting rapidly to customer expectations for more affordable and better quality services in the digital world.

3.4. Analysis of the possibility for improvement of processes and their digitalization

The business analysis in the field of insurance sector provides more new opportunities, but also poses a number of challenges to the company, such as increasing the need for specialized team of employees, who can extract the valuable information from the databases and thus help make the right management decisions related to digital technologies.

The digitalization of all processes and activities in the company is periodic according to the needs for fast customer service

3.5. Possibilities for improving management by means of digitalization

In a highly competitive insurance environment, there is enormous pressure to increase efficiency and streamline operations because customers can easily be put under marketing pressure. One successful option for partial improvement of the customer service process is the introduction of the so-called chatbot on the company website. The chatbot is an online-based computer program for automated communication with customers, whereby the customer asks a specific question and the chatbot answers back.

There are many benefits to using a chatbot. The implementation of a chatbot on the Lev Ins website will allow:

- to obtain valuable information about the consumer demand of the sales department and the marketing department in the company;
- increased awareness of the clients through detailed directing to the information requested and further possibility for comparison of advantages and disadvantages of the different insurance products, offered by the company;
- providing assistance in processing claims and payments;
- reduced workload of employees in the customer service department;
- providing round-the-clock personalized service;
- cost reduction by reducing the employee team in the service department;
- relatively low investment in the implementation of the tool;
- easy integration with internal systems;

3.6. Application of the methodology

The need for a change in Lev Ins business processes is aimed at improving customer service time, which, despite the numerous communication channels used, one often has to wait to contact an operator or wait in the company offices. This requires the improvement of customer service processes by means of digitization, rather than by hiring more employees. The analysis of the way in which the management decisions, which are currently made in relation to the process change, has established that the specific need for change does not require complete reengineering of the status quo in the company, but rather adaptation of part of the activity related to more effective digitalization through systematic business analysis and improvement of the customer service. As of the current situation, the quality of customer service is relatively good, however by improving the management and systematic digitization of some business processes, it can be significantly improved completely or in stages. The management team needs to be convinced with the methods of business analysis accounting that improving management by means of digitalization will enhance the ongoing processes of communication and feedback. Such adaptation can bring not only direct, but also indirect benefits to the company and the department that will implement the changed process.

Upon confirming the need for improvement, the information about the change in the processes has been brought to the attention of the other employees of the company, in order for them to understand the company strategy for future development, the reasoning why such change is needed, their role in it and the benefits arising out of this, both for the company and for them in terms of reducing the manual and repetitive activity.

The defined opportunity for improvement of management via digitalization, as a result of the

initial diagnostics of the current state of digitalization in the studied insurance company establishes the need to identify priority areas for future development by integrating business analysis as a systematic approach to data processing and implementation of phased improvements in the digitization processes. In Lev Ins these are the following:

- customer data analysis leads to better management solutions and improved service;
- reducing the time of performing various processes related to customer service;
- reducing the number of employees and the ability of the latter to process larger volumes of data in a shorter period of time;
- achieving the same or better result with reduced costs.

The next step is to form a team and prepare a draft plan, which will improve the management of processes by digitalization. In this case, these may be representatives of the Information Technology Department and the Customer Service Department. Once the plan has been prepared, the company management team should therefore find an effective way to motivate all employees to support the process of digitalization and optimization of the activities. The effective communication is an important requirement for clarifying the goals and nature of the change in the activities of employees. This is the means by which, the company and the board of directors will overcome the possible resistance from some employees who find it difficult to accept the changes or are worried about their workplace.

The process, which will be improved by digitalization in an insurance company is part of the activities related to customer service. The above mentioned, as well as future development opportunities, must be identified by the business analyst working at local level. Furthermore, the said analyst, as using a systematic summary of relevant information about the activity and tools provided by the company in the form of interrelated systems, programs or databases, can present to the management team a specific proposal for an inefficient process. The final decision for the choice of the improvement process is taken by the management board. Due to the short time frame, this step is shortened within the dissertation thesis.

As for designing the new processes, the team thus formed designs the new activities based on the information provided by recommendations and complaints by customers, using the methods of business analysis, in order to obtain as much information as possible and thus determine how the company can improve the current processes of management so as to make it more competitive. The already established team should conduct training of the other

employees aimed at acquiring knowledge and skills to apply the new requirements and to manage processes in the most efficient way.

The new process must be thorough in its functionality and system-technical completeness. The

implementation of the improved process, in turn, is part of the adaptation of the company strategy for digital transformation. Even after the implementation of this process, the business analysis can identify another possibility to show the cyclical nature of the methodology. The implementation of the new processes is conducted with the support of the business analysts and project managers. They can participate in the creation of the new system or program, as well as in the process of the User Acceptance Testing (UAT).

In a period of one month upon the introduction of the tool on the site, the so established team analyzes the reactions of customers and the changes in their satisfaction. The business analysts, on the other hand, can help with benchmarking at local level and track the consequences of the improved process, since they are very much aware of the data before the project. Using the toolbox provided by the company, the analyst will have access to the newly generated databases and the opportunity to identify other activities for future development. Owing to the fact that the methodology can be applied once or cyclically, and the digital transformation is not a one-time process, the created team monitors the continuous market changes, competition and customer expectations and makes changes in the digitalization of new processes.

3.7. Results of the study conducted by applying a survey method upon application of the methodology

In order to measure the evaluation of the effect of management improvement in the company, the following activities have been performed:

Logical and content analysis of the survey through feedback received from customers on the effectiveness of service. The survey provided to the customers consists of 14 questions, 13 of which are of closed-end type and 1 is of an open-end type. The customer answers received from survey are 86 in total. The survey has been relatively general in formulation so as to logically substantiate the questions and to get the view and understanding of customers on current issues resulting in feedback and opportunities for improvement. The company products are targeted at a wide range of consumers, such as the respondents in the survey, representatives of men and women of a wide age range, with no restrictions on their level of education and income, whatsoever. The answers of the respondents regarding the first priority area of the methodology “Improving customer service”, prove the effectiveness of the latter.

The other priority in the empirical approbation of the methodology is measuring the satisfaction of the employees in the process of digitalization. Regarding the survey with employees of the company, it was found that the majority of Lev Ins employee team has been working in the company for an average of about two and a half years, which shows a relatively slow turnover of staff, which is important because the employees know their work activities and processes in detail, and respectively can give a relevant assessment of the improvements made. The results of the analysis show that the process of

improving management in digital conditions will be perceived as much more successful by employees provided that the business analysis is directly integrated in the identification of problematic areas and processes. According to the employees, analyzing the data to a specific process or department would, contribute significantly to the management decisions. This makes the target business analysis an integral part of improving processes by means of digitalization. The need for clearer communication on the part of managers to motivate each employee and appreciate their personal role in achieving the company mission was also highlighted as insufficient process and a field for future improvements.

By analyzing the results of the survey with the aid of business analysis, it was confirmed that it has cyclical nature, namely that the methodology may lead to further changes based on the weaknesses identified by business analysts. In this way, it is possible to define further processes for improvement, which leads to a gradual adaptation of the strategy and management processes by digital transformation.

3.8. Findings and conclusions of the study

The researched sample is representative, however due to the large limitations on the specifics of the company under approbation, the results of its implementation can only apply to insurance companies with similar characteristics in terms of size, number of employees, degree of information, adaptability and market focus on private customers. The approbated methodology does not claim universal applicability.

As a result of applying the methodology there is the established possibility of using a digital chatbot tool in order to find solution to current management problems, namely insufficient opportunities for communication with customers, the inability to analyze their desires in a timely manner and the ability to increase employee satisfaction, i. e. inefficient use of the information flows. The benefits of using the application for customers are:

- Easier orientation when searching the required information regarding the products offered by the company.
- Providing faster service due to the limited waiting time for a call with an available employee from the Customer Service Department.
- Accelerated process of providing information due to saving the last search the users have made and their referral to new information.

The benefits of introducing the tool for the company are as follows:

- Low cost of time for implementation of the tool for digitalization in part of the business processes and low initial investment.
- Easy integration of the tool with the assistance of a business analyst and the provided internal systems in the company.
- Increasing customer satisfaction.

- Obtaining synthesized information and trends analysis of the information searched by the customer.
- Increasing the employee satisfaction due to reduced workload of the customer service department.
- Collection of a database by means of a chat bot, cookies, etc. and possibility for analyzing the customer behaviour.
- Possibility for identifying future improvement processes through the cyclical methodology and the analyzed results of the customer feedback;

The proposed methodology includes the performance of at least 10 interrelated activities. The application of the methodology as a cyclical process aimed at changing the main processes for each company - management and technology to change activities and reduce the risk taken in performance of the activity. Therefore, its application will limit the implementation of independent activities by the individual structural units and the efforts will be focused on a comprehensive management process aimed at the activities of employees, information technologies and improving customer service.

The approbation of the methodology proves by means of content analysis of the conducted survey that the employees would be more satisfied if the company accepted the methodology proposed by the author. By deploying business analysts in the departments at local level, they can contribute with relevant information summaries, analyzes, and specific suggestions for improving management by digital transformation. During the working process, the employees do not have the time and knowledge to independently analyze large volumes of data through various economic and statistical methods. These employees must have the so-called business intelligence.

These are not only the above mentioned specific business skills, but also the data analysis tools provided by the company. For instance, they be various programs for analysis of large volumes of data, designing simulation of scenarios and trends, analyzing current results comparing them with previous periods. The employees would perform their work duties more effectively knowing that the company is interested in their level of satisfaction and that the management team is looking for ways to make their work easier and more efficient. The automation of the same and often repetitive activities would lead exactly to such an effect.

The analysis of the results from the application of the methodology for improvement of the management processes in Lev Ins shows that the goal set has been fulfilled, namely both the customer service and the satisfaction of the employees in the company have been increased.

Conclusions and findings derived from Chapter Three

Practical steps for realization of the methodology have been developed and researched, presenting the ways for analysis and interpretation of the results at each stage. An empirical research has been conducted in regards to the impact of the business analysis in digitalization and improvement of management in an insurance company. Based on the application and approbation of the methodology, as well as content analysis of the theoretical framework and results of the survey methods and monitoring of a particular enterprise, the following conclusions can be reached:

- Lev Ins is focused on digitalizing its processes in order to adapt rapidly to the customer expectations for more affordable and better quality services in the digital world.
- In the process of applying the methodology it was found that despite the introduced automated processes for some of the communication channels, part of the communication with customers remains to a large degree personal or with a delayed response, which creates huge pressure for increasing the efficiency and streamline operations. Therefore, a successful option to find solution to the problem of customer service is the introduction of the so-called chatbot on the company website.
- The identified opportunity for improving the management in digital conditions, as a result of the initial diagnostics of the current state of digital and information continuity in the studied insurance company further establishes the need to identify priority areas for future development via digital adaptability of a modern company keeping up with the current trends, that is to say:
 - improving the customer service;
 - reducing the time of performing various operations related to customer service;
 - reducing the number of employees and the ability of the latter to process larger volumes of data;
 - cost reduction;
- Once the plan has been prepared, the manager of the company should therefore find an effective way to motivate all employees to support the process of digitalization. The effective communication is an important requirement for clarifying the goals and nature of the change. This is the means by

which, the company and the board of directors will overcome the possible resistance from some employees who find it difficult to accept the changes.

- Based on the application of the methodology, new digitalization activities have been identified as follows:
 - Introduction of the chat-bot tool.
 - Connecting the tool to the company customer database.
 - Analyzing the information received from users.
 - Automating the customer service process.
- The analysis of the effectiveness of the change of the processes in terms of customer satisfaction shows the following:
 - frequent use of the products, high satisfaction with the quality and positive opinion regarding the expectations from the products and the ones actually received;
 - 54% of the respondent customers in the survey are satisfied with the digitalization of the processes in the company in terms of customer service by introducing a chatbot in the various communication channels.
- The satisfaction of Lev Ins employees is high. 42% of employees are satisfied with their work and 24% are completely satisfied. The proposal of the author of this scientific work is to motivate the rest of the employees in the company for more efficient implementation of the changed business processes.
- The company is willing to continue the digitalization of processes and activities, working in the direction to offer more and more products and a full online service. As of the current situation, part of the digitalization is hindered due to legal requirements for preparation of some of the documents necessary for concluding insurance policies on paper and the mandatory use of stickers. Provided that this regulation is no longer in effect, the digitalization process will be accelerated.

Conclusion

The digital transformation and the resulting innovations of the business models radically change the expectations and behaviour of consumers, putting enormous pressure on the traditional forms of corporate management. The business analysis is an integral part of the proper use of information technology. It is a key factor and requirement for the perception of the large volume of data that the company has and is consequently used to create new business opportunities by improving the existing management processes, such as control, decision making or business relationship management. In addition to the above, it serves to synthesize ideas for improving key areas in management. By means of digitalization, the companies apply digital technologies to improve the existing relationships, which allow more effective coordination between activities and create additional value for customers by improving the service offered. Hence, the digitalization process in the company cannot be effectively implemented without systematic analysis of data and work processes. The business analysis is not focused only on cost savings or used solely in digitalization. It is a powerful tool that comprises management improvements, customer and employee benefits.

The analysis of management process is the study, summarizing and deriving various corporate operations and activities, classified into a series of interrelated tasks or events with a specific end goal. The analysis of management process uses a number of tools and methods to examine these processes in a variety of ways and to monitor their effectiveness and performance. The results of the business analysis, providing information about the customer behaviour, allows the company to make complex decisions based on surveys, logical analysis and method of observation. The automation of processes eliminates the repetitive activities and uses analytical data from the business analysis, combining them with different tools to improve management. Given the innovative use of technology, the business analysis must focus on the overall user experience and use flexible analysis techniques to derive information on the availability of the value added. Consequently, the business analysts in companies should respond in an adequate manner to the increased expectations and help their companies effectively implement their digital transformation.

In conclusion, the original thesis has been confirmed, namely that the systematic business analysis is a highly efficient management tool for achieving flexibility and adaptability in insurance companies with characteristics similar to the one studied hereto. By using the survey method, the observation method, the content and logical analysis there have been practical conclusions and recommendations summarized and related to the application of business analysis as a tool for decision making in the process of digital transformation, as well as for adapting management in terms of existing or implemented digitalization. The factors contributing to successful digitalization, business planning and transformation of business processes have been identified, as well as the stages of business analysis depending on the adopted methodology, including a set of principles for understanding which methods or practices to apply to the improvement of a complete or partial process.

The ability of the company to improve management by digitalization is presented on the basis

of key areas for improvement - consumer behaviour, employee satisfaction and business processes. The major factors driving the need for digital transformation are also derived through business analysis and are adapted to the goals of the organization. The transformation of the business processes by means of digitalization is presented on the basis of changing the interrelated elements of a business model, organizational structure, digital skills of the employees, digitalization of business processes and the creation of digital channels for interaction.

In the contemporary technological world, the issue of improving corporate management is an extremely topical issue, both for the Academia and for the majority of companies aiming at stability, competitiveness and high quality. The increased satisfaction of employees and customers, when coinciding with the goals of the organization, leads to additional advantages of both tangible and intangible assets for the company.

The conducted theoretical and empirical research will contribute to the current information and the scientific community and will increase the horizon of the issues researched. Due to the significant scientific interest, a more detailed analysis of the topic is a future opportunity for further development of the scientific field of management by establishing new relationships and dependencies with factors in digitalization, business analysis and decision making.

III REFERENCE ON THE MAIN SCIENTIFIC AND APPLIED SCIENCE CONTRIBUTIONS IN THE DISSERTATION THESIS

The dissertation contains several main scientific contributions:

The first contribution is a methodology developed by the author to improve management in terms of digitalization of business processes. By the use of a comparative analysis of the methods for improving management decision-making processes, their main advantages and disadvantages, there is a developed methodology for changing the management processes and using business analysis to improve the processes in the organization to digitally transform, reduce costs, improve service of customers and employee satisfaction.

The proposed methodology includes the performance of at least 10 interrelated activities. The application of the methodology is a cyclical process aimed at changing the main processes for each company - management and technology to change activities and reduce the risk taken in performance of the activity. Therefore, its application will limit the implementation of independent activities by the individual structural units in the company and the efforts will be focused on a comprehensive management process aimed at the activities of employees, information technologies and improving customer service.

The aim of the methodology proposed is to conduct a change in the business processes focused on reorganizing the material, financial and information flows in companies for:

- Transition to a management process from functional to process type.
- Simplifying or improvement of the organizational structure.
- Redistribution and use of the available resources in the most efficient way.
- Shortening the deadlines for providing products and services to customers and meeting their needs.
- Increasing quality in terms of customer service, as well as the products offered and the employee satisfaction.
- Increasing the competitiveness of the company.

The second contribution is related to the development and research of practical steps for realization of the methodology, presenting the ways for analysis and interpretation of the results at each stage. An empirical research has been conducted in regards to the impact of the business analysis in digitalization and improvement of management in an insurance company. Opportunities and perspectives for digitalization of the individual processes in the organizations are presented, as well as proposals for using the business analysis for data extraction, necessary for the realization of improvements.

The key factors for successful management of a modern organization using business analysis

and digitalization have been identified, extremely necessary for the companies that are willing to keep up with the new trends and be adaptable to the changes of the decade and not least would like to retain a competitive advantage over the others.

Third contribution. There have been practical conclusions and recommendations made in terms of the application of business analysis as a tool for decision making for digitalization of business processes, as well as for adaptation of the management in conditions of a current or already realized digitalization. The factors having an impact on the successful digitalization, business planning and transformation of the business processes have been identified, as well as the stages of business analysis depending on the adopted methodology, including a set of principles for understanding which methods or practices to apply to the improvement of a complete or partial process. What has been clarified is the application of business analysis in modern companies within a project or organization.

The opportunities for digitalization of the companies are presented on the basis of the three areas of main activities - consumer behaviour, business processes and business models. The major factors driving the need for digital transformation are also derived through business analysis and are adapted to the goals of the organization.

The transformation of the business processes by means of digitalization is presented on the basis of changing the interrelated elements of a business model, organizational structure, digital skills of the employees, digitalization of business processes and the creation of digital channels for interaction.

IV. REFERENCE LIST OF PUBLICATIONS ON THE DISSERTATION TOPIC

1. Galyarski, E., Mironova, N. "Effective digitalization of business and increasing competitiveness". Business Research Magazine, issue 2/2020
https://bjournal-bfu.bg/uploads/posts/2020_2_7-12_bg.pdf
https://bjournal-bfu.bg/uploads/posts/2020_2_53-57_en.pdf
2. Galyarski, E. "Digital transformation era and optimization of processes in the financial sphere". Izvestiya-Journal of University of Economics-Varna, issue 2/2020
http://journal.ue-varna.bg/uploads/20210218111630_1212382607602e4c8e80af6.pdf
3. Galyarski, E., Mironova, N. "Digitalization and its impact on business processes". Journal of Economics and Management, issue 01/2021
[http://em.swu.bg/images/Spisanielkonomikaupload/Spisanielkonomika2021/DIGITALIZATION AND ITS IMPACT ON BUSINESS PROCESSES.pdf](http://em.swu.bg/images/Spisanielkonomikaupload/Spisanielkonomika2021/DIGITALIZATION_AND_ITS_IMPACT_ON_BUSINESS_PROCESSES.pdf)
4. Galyarski, E. "Business analysis in digitalization and optimization of management processes". Journal of Vanguard Scientific Instruments in Management, issue 16, 2020
<https://vsim-journal.info>

BIBLIOGRAPHY

1. Yordanova, S., Stefanova, K. (2019). Basic technologies and applied guidelines for digital business transformation in a large volume data environment. [online].
//Information and communication technologies // <https://dlib.unisvishtov.bg/bitstream/handle/10610/4045/89670d8a73c4c3b7e92ab67d89b59b1d.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
2. Orehov, M. The essence of the process of digitalization as a new stage in global informatization[online]. //Information and communication technologies // <https://dlib.unisvishtov.bg/bitstream/handle/10610/4232/b3de375611d0a9221dae05beb7bae8c0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
3. TQM (Total quality management) [online]. (2009).
<http://www.tuj.asenevtsi.com/TQM2009/TQM012.htm>
4. Schwertner, K. (2007). Optimization of business processes in the organization [online].
//Management and Sustainable Development/
http://oldweb.ltu.bg/jmsd/files/articles/18/18-20_K_Schwertner.pdf
5. Continuing Evolution of Business Analysis[online]. //International Institute of Business Analysis// <https://www.iiba.org/about-iiba/>
6. Durišová, M., Tokarčíková, E., (2009). Diagnostic Process of Company Productivity [online]. //Managing Global Transitions// http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/7_349-366.pdf
7. Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business[online]. //Trakia Journal of Sciences// http://tru.unis-sz.bg/tsj/TJS_Suppl.1_Vol.15_2017/65.pdf