

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA PRENOVE POSLOVNEGA PROCESA V
ABANČNI DZU**

Ljubljana, september 2009

ŽIGA SIMČIČ

IZJAVA

Študent ŽIGA SIMČIČ izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. PETRA TRKMANA, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

Uvod.....	1
1 Poslovni procesi	2
1.1 Opredelitev poslovnega procesa.....	2
1.2 Členitev poslovnega procesa	3
2 Prenova poslovnih procesov.....	4
2.1 Opredelitev prenove poslovnih procesov	4
2.2 Zakaj prenova procesov in cilji prenove.....	5
2.3 Orodja za prenovo oziroma modeliranje poslovnih procesov	7
2.4 Faze prenove procesov	11
2.4.1 Priprava na prenovo in opredelitev obstoječih procesov	11
2.4.2 Izbira procesa za prenovo.....	12
2.4.3 Opredelitev dejavnikov prenove	12
2.4.4 Razvoj novega poslovnega procesa.....	13
2.4.5 Uvajanje novih poslovnih procesov	14
2.5 Vloge ljudi pri preurejanju procesov	14
3 Posebnosti finančne panoge	14
3.1 Zakonodaja	15
3.2 Cilji in področja notranjih kontrol	16
4 Prenova poslovnega procesa v Abančna DZU	17
4.1 Opis podjetja.....	17
4.2 Opis obstoječega poslovnega procesa.	17
4.3 Opis novega procesa	21
4.4 Analiza prenove procesa.....	21
Sklep.....	23
Literatura in viri	24

Kazalo slik

<i>Slika 1: Shematski prikaz poslovnega procesa</i>	<i>2</i>
<i>Slika 2: Členitev delovnega procesa</i>	<i>3</i>
<i>Slika 3: Temeljni cilji prenove poslovanja</i>	<i>6</i>
<i>Slika 4: Model obstoječega procesa.....</i>	<i>19</i>
<i>Slika 5: Model novega procesa</i>	<i>20</i>

Uvod

Sodobno konkurenčno gospodarsko okolje in regulativne omejitve zahtevajo od podjetij nenehno prilagajanje, kar posledično vodi v prenovu njihovih poslovnih procesov. Pred samo prenovno se je treba zavedati, da vsaka prenova ne vodi v pozitivne rezultate, zato je še posebej pomembno analizirati, katere procese bomo prenovili, kako jih bomo prenovili in zakaj jih bomo prenovili.

Zaradi regulativnih omejitev, ki jih je v bančništvu še posebno veliko, ne moremo vedno procesa prenoviti na način, kot bi si ga sicer želeli. Problem pri preučevanem podjetju je bil v tem, da še niso imeli postavljenih notranjih kontrol, ki pa so z novim zakonom o investicijskih skladih in družbah za upravljanje, krajše ZISDU-1, ki je bil izdan novembra 2007, postale potrebne. Čeprav ima banka že razvit svoj sistem kontrol, ki se vrši preko računalniške aplikacije, je sedaj poleg tega treba ustanoviti še novo organizacijsko enoto, ki se bo po potrebi vključevala v procese.

Namen diplomskega dela je predstaviti značilnosti prenove poslovnih procesov, analizirati stari in novi proces v obravnavanem podjetju, poleg tega pa nas seznaniti s potrebnimi orodji za prenovno ter s tem pojasniti, kako prenova sploh poteka.

Pri obravnavanju praktičnega primera ne gre brez konkretnih podatkov. Do informacij, ki se tičejo opisa podjetja, sem prišel preko letnih sporočil, ki jih objavlja Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES). Do podatkov, ki sem jih potreboval pri modeliranju poslovnega procesa, pa sem se dokopal s pogovori z gospo Matejo Gubanec ter s preučitvijo interne dokumentacije podjetja.

V prvem poglavju bom predstavil, kaj sploh je poslovni proces in njegovo členitev.

Drugo poglavje bo govorilo o prenovi poslovnih procesov, kjer bomo ugotavljali, zakaj se sploh lotiti prenove, po kakšnih korakih se je lotimo, katere notacije so trenutno najboljše za samo modeliranje, ter kakšni so cilji prenove.

Naslednje, tretje poglavje, bo govorilo o bančništvu in družbah za upravljanje (v nadaljevanju DZU). Zanimivi sta dve misli, in sicer prva, ki jo je podal Nikolaidou s sodelavci, ki govori o tem, da je bančni sektor izredno konkurenčno okolje, v katerem je prenova poslovnih procesov konstantno pomembna. Nasprotna pa je misel, da obstaja zelo šibka oziroma celo nična korelacija med informacijsko tehnologijo (IT) in produktivnostjo bančnega sektorja (Becalli, 2007). Naj še omenim, da so v tem delu zelo pomembne regulativne omejitve. Diplomsko nalogo bom zaključil z opisom in modelom starega ter novega procesa nakupa vrednostnega papirja in njegovo analizo.

1 Poslovni procesi

Za razumevanje prenove poslovnih procesov se moramo najprej seznaniti s ključnimi definicijami poslovnega procesa in nato poslovni proces členiti na njegove posamezne delovne procese, katerih naj ne bi bilo več kot štiri.

1.1 Opredelitev poslovnega procesa

Pred samo opredelitvijo poslovnega procesa se že takoj na začetku soočimo s problemom, saj več avtorjev navaja različne definicije poslovnih procesov, izmed katerih bom izpostavil le najbolj relevantne za obravnavani primer prenove poslovnega procesa.

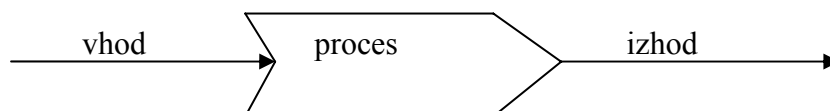
Poslovni proces je sklop dejavnosti, ki vse skupaj pripelje do rezultata, ki ima za odjemalca neko vrednost, ter poteka preko večjih organizacijskih enot in odpravlja meje med njimi (Hammer & Champy, 1995, str. 13).

Davenport v svoji knjigi (1993, str. 5) razlaga, da je proces strukturiran, merljiv sklop aktivnosti, katerih cilj je ustvariti določen proizvod za kupca ali trg. Je posebna ureditev delovnih aktivnosti skozi čas in prostor, z začetkom in koncem in z jasno identificiranimi vhodi in izhodi. Pri procesu je ključnega pomena to, *kako* je opravljeno neko delo znotraj organizacije.

Harrington (Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005 str. 29) opredeljuje **poslovni proces** kot skupek logično povezanih izvajalskih in nadzornih postopkov in aktivnosti, katerih posledica je načrtovani izdelek ali storitev. Opredelimo ga lahko tudi kot povezan nabor dejavnosti in nalog, ki imajo namen vhodnim elementom v proces za naročnika ali kupca dodati uporabno vrednost na izhodni strani procesa.

Kovačič in Bosilj Vukšić (2005, str. 29) nadaljujeta, da proces ni prepoznaven le po aktivnostih, ki jih opravljajo njegovi izvajalci, ampak predvsem po zaporedju dejavnosti in opravil, ki jih je potrebno izvesti, da bi na izhodni strani procesa dobili predvidene rezultate.

Slika 1: Shematski prikaz poslovnega procesa



Vir: A. Kovačič in V. Bosilj Vukšić, Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri, 2005, str. 29.

Slika 1 nam prikazuje, da je proces osrednji dejavnik pri pretvarjanju določenih vhodov v nek rezultat, kar imenujemo izhod.

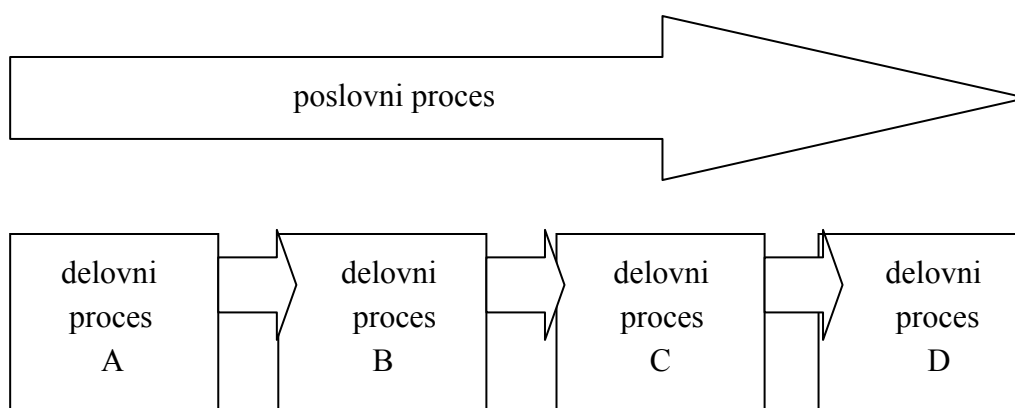
Značilnosti dobrega procesa po Kovačič in Bosilj Vukšić (2005, str. 30) pa so:

- orientiranost na kupca,
- dvigovanje dodane vrednosti proizvodov (izdelkov, storitev),
- znani in sposobni lastnik,
- razumevanje in sprejemanje s strani vseh sodelujočih v procesu,
- merljiva učinkovitost in uspešnost,
- neprestano izboljševanje.

1.2 Členitev poslovnega procesa

Sedaj, ko smo po bližje spoznali pojem »poslovni proces«, sledi njegova členitev. Sestavlja ga več podprocesov, ki jih na nivoju izvajanja pojasnjujejo posamezni poslovni postopki oziroma delovni procesi (Kovačič, 1998, str. 93), kar imamo prikazano na sliki 2. Burke in Peppard (1995, str. 65) navajata, da naj število nivojev poslovnih procesov ne bo večje od štiri oziroma naj bo najmanjše možno.

Slika 2: Členitev delovnega procesa



Vir: A. Kovačič, Informatizacija poslovanja, 1998, str. 94.

Delovni proces sestavlja niz medsebojno odvisnih in povezanih aktivnosti, ki ga opredeljujejo naslednje sestavine (Kovačič, 1998, str. 94):

- Vhodi: izdelki ali storitve, ki vstopajo in so predmet preoblikovanja v izhode.
- Lastnik procesa: posameznik in njegova vloga pri nadzoru ter odgovornosti za izvedbo procesa.
- Prevzemniki: notranji ali zunanji poslovni partnerji, ki sprejemajo in prevzemajo rezultate procesa.
- Omejitve: pogoji, ki opredeljujejo obseg delovanja procesa in omejitve pristojnosti lastnika procesa.
- Aktivnosti: skupine zaporednih opravil, ki pretvarjajo vhodne veličine v izhodne, pri tem uporabljajo razpoložljive vire, uporabljajo pristojnosti in zmožnosti in se odzivajo na sporočila o potrebah po povečanju ali zmanjšanju zagotavljanja izhodnih veličin.

- Dodana vrednost: prispevek k vrednosti proizvoda ali storitve, ki je predmet preoblikovanja v procesu.
- Strošek: skupna vrednost porabe v aktivnostih proizvodnje izhodnih veličin oziroma pretvorbe vhoda v izhode.
- Čas: število časovnih enot, ki so potrebne za proizvodnjo posamezne izhodne veličine, od zahtevka za proizvodnjo pa do uspešne izročitve oziroma predaje poslovnemu partnerju.
- Ključni dejavniki uspeha: nekaj pomembnih ciljev, katerih doseganje zagotavlja naročniku uspešnost izvajanja procesa.
- Izhodi: proizvodi ali storitve, ki so rezultat procesa.

2 Prenova poslovnih procesov

V začetku devetdesetih let se je kot ena izmed ključnih rešitev za težave, ki so v prehodu v informacijsko družbo pestile večino organizacij, pojavila **prenova poslovnih procesov**, za katero obstaja več imen (angl. Business Process Reengineering, Business Process Redesign, Business Process Renovation – BPR). Šlo je za nov način izboljševanja delovanja organizacij, usmerjen v analiziranje in spreminjanje celotnega poslovanja, ki zahteva korenite spremembe in drugačen pogled vodstva. Zatorej modeliranje poslovnih procesov predstavlja ključno orodje prenove poslovanja in s tem tudi optimizacijo izvajanja poslovnih procesov.

2.1 Opredelitev prenove poslovnih procesov

Sam izraz prenova poslovnih procesov se je najprej pojavil na raziskovalnem področju v devetdesetih letih pod kratico BPR v raziskovalnem programu MIT (angl. Massachusetts Institute of Technology). Uporabljen je bil leta 1990 skupaj z ugotovitvijo oziroma osnovnim spoznanjem raziskave, ki jo je objavil Davenport. V tej raziskavi je Davenport (v Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005, str. 36) poudaril, da uporaba sodobne informacijske tehnologije v združbah ne predstavlja le avtomatizacije managerskih in izvajalskih opravil, temveč neposredno močno vpliva tudi na način in kakovost njihovega izvajanja.

Kovačič (1998, str. 90) opredeljuje prenovo poslovnih procesov: *»kot temeljito preverjanje procesov (procesov, postopkov in aktivnosti) in njihovo korenito spremembo, ki jo sprožimo z namenom, da bi dosegli pozitivne rezultate na področjih, kot so zniževanje stroškov, povečanje kakovosti izdelka in storitev, skrajševanje dobavnih rokov in podobno. Prenova poslovnih procesov je zahtevna naloga, ki zahteva znanja na področju človeških zmogljivosti, industrijskega inženiringa, ekonomike, trženja, informatike, drugih tehnologij in seveda proizvodnega procesa, ki poteka v okviru organizacije.«*

Podobno prenovu opredeljujeta tudi Hammer in Champy (Huzjan, 2005, str. 32), in sicer kot **temeljiti** vnovičen premislek o poslovnem **procesu** in njegovo **korenito** preoblikovanje, da bi s tem dosegli **dramatične** izboljšave kritičnih kazalcev učinkovitosti.

Kljub temu bi rad izpostavil pomembnost neprestanih manjših izboljšav oziroma sprememb, ki so velikega pomena za sama podjetja. V današnjih kriznih časih, ko podjetja delujejo v nemirnem okolju, je še posebej pomembno, da so podjetja dinamična in se znajo hitro prilagoditi spremembam v gospodarskem okolju.

Poznamo dve vrsti prenove (Gradišar, Jaklič, Damij & Baloh, 2005, str. 257-258), in sicer:

1. celovito ali strateško prenovu poslovanja, ki je usmerjena v vsa ključna strateška vprašanja poslovanja podjetij, ter zajema v celoti vse poslovne procese podjetja in njihovo informatizacijo;
2. preureditev ali prenovu in informatizacijo posameznih poslovnih procesov ali njihovih delov. Gre predvsem za poudarek možnosti, ki jih nudi sodobna informacijska tehnologija. Zato tej obliki pravimo tudi informacijska prenova.

V mojem obravnavanem primeru gre za drugo obliko prenove, se pravi za preureditev posameznih delov, vendar brez informatizacije.

2.2 Zakaj prenova procesov in cilji prenove

Zakaj sploh prenova v podjetju? Za prenovu procesov se podjetja v večini odločajo zaradi poslovanja z nižjimi stroški in skrajševanjem odzivnih časov, ki so potrebni za en proces, ter tudi zaradi tega, ker je življenjska doba informacijskih sistemov in tudi samih poslovnih procesov omejena oziroma jo je potrebno nenehno prenavljati, da smo v koraku s časom in konkurenco oziroma pred njo. Poleg teh razlogov pa obstajajo tudi drugi, med katerimi Damij (2008, str. 5) najbolj izpostavlja še izboljševanje kvalitete proizvodov/storitev in povečanje zadovoljstva kupca.

Pri določanju prioritete vrstnega reda procesov si pomagamo s tremi kriteriji (Gradišar et al., 2005, str. 261-262).

Prvi je nefunkcionalnost procesov. Tovrstni procesi zaradi svojega neoptimalnega delovanja vodijo v nezaželene posledice, kot so na primer prevelika razdrobljenost naravnega procesa; kompleksnost postopkov, kjer le-ti niso potrebni; ponovno opravljanje že opravljenega dela; preveliko število kontrol, ki porabijo preveč nepotrebnega časa in s tem podaljšujejo osnovni tok procesa. Veliko število kontrol se pojavlja tudi v preučevanem procesu, vendar jih tukaj ne moremo skrčiti tudi zaradi zakonskih zahtev.

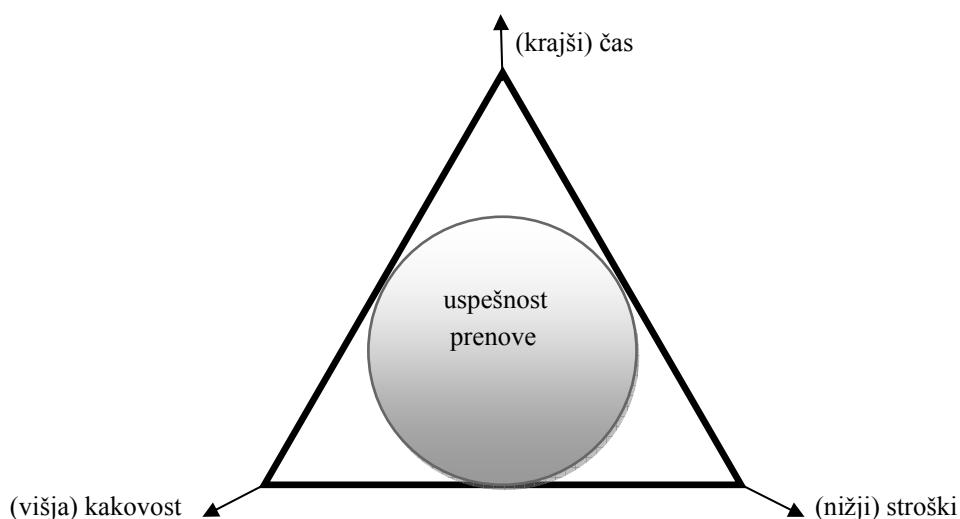
Drugi kriterij je pomembnost procesa, ki je odvisen od vpliva procesa na zadovoljstvo kupca. Pri tem je treba izpostaviti tiste dejavnike, ki so za kupca najbolj pomembni (npr. stalna kakovost, predvidljivost dobavnih časov, odzivnost kupčeve zahteve). Osnovno vodilo pri izbiri poslovnih procesov za prenovo je maksimizacija vrednosti poslovanja s podjetjem, kot jo vidi kupec iz svoje perspektive.

Zadnji kriterij je izvedljivost, ki predstavlja verjetnost, da bo prenova uspela in prinesla želene rezultate. Večjo verjetnost za uspeh prenove predstavljajo manj obsežni procesi, medtem ko bolj obsežni procesi ob uspešni prenovi prinašajo veliko večje rezultate.

Sedaj smo govorili o razlogih, zaradi katerih podjetje začne prenovo procesov. V nadaljevanju bomo pa govorili o samih ciljnih prenovi.

Za začetek moramo opredeliti temeljne cilje prenove, ki utemeljujejo težnjo po učinkovitosti in uspešnosti tako poslovanja kot tudi delovanja prenovljenih procesov. Pri njihovem uresničevanju skušamo iskati optimum treh omejujočih, medsebojno odvisnih, vendar običajno nasprotujočih si temeljnih ciljev oziroma meril: časa, stroškov in kakovosti (Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005, str. 41).

Slika 3: Temeljni cilji prenove poslovanja



Vir: A. Kovačič in V. Bosilj Vukšić, Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri, 2005, str. 29.

Na sliki 3 nam trikotnik prikazuje razmerje med časom, stroški in kakovostjo. Vsak krak trikotnika predstavlja enega od možnih ciljev prenove poslovanja. Vsi trije cilji hkrati nikakor ne morejo biti doseženi, saj zelo kakovostnega izdelka/storitve ne moremo istočasno proizvesti hitro in poceni.

Prenova poslovnih procesov zajema in vključuje naslednja osnovna izhodišča in globalne cilje (Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005, str. 42):

- poenostavitev poslovnih postopkov z odstranitvijo nepotrebnih aktivnosti, kot so odobritve izvedbe, dokumentacije in drugih organizacijskih aktivnosti;
- skrajševanje poslovnega cikla oziroma vseh poslovnih procesov v podjetju, dvig odgovornosti in posledično znižanje stroškov poslovanja;
- dvigovanje dodane vrednosti v vseh poslovnih postopkih ter ob tem postopno dvigovanje kakovosti proizvodov in storitev podjetja;
- zniževanje stroškov izvajanja postopkov ob ohranjanju ustreznega razmerja do kakovosti in časa;
- dvigovanje zanesljivosti ter doslednosti izvajanja postopkov in s tem kakovosti proizvodov in storitev;
- prenovu poslovnih procesov v smeri tesnejšega in neposrednejšega povezovanja z dobavitelji;
- usmerjanje v lastne ključne zmožnosti in prenos izvajanja drugih procesov, ki niso ključni ali kjer nismo konkurenčni, izven podjetja.

2.3 Orodja za prenovu oziroma modeliranje poslovnih procesov

Pred samo prenovu procesa moramo najprej narediti model procesa, ki ga želimo prenoviti, saj lahko potem na modelu preizkušamo različne simulacije in ugotovimo, kaj je najboljše za naš proces in v kateri smeri naj teče prenova.

Proces modeliranja je pristop, ki nam vizualno opiše, kako organizacija pravzaprav deluje, saj definira in opiše njeno bistvo, njene aktivnosti ter razmerja med temi aktivnostmi (Curtis v Bandara 2005, 348). Ta proces se uporablja znotraj organizacij kot metoda za povečanje zavesti in znanja o poslovnem procesu ter zmanjšanje organizacijske kompleksnosti (Davenport v Bandara 2005, 348).

Kovačič in Bosilj Vukšić (2005, str. 184-207) v svoji knjigi navajata več vrst tehnik za modeliranje poslovnih procesov. Preden pa se jih bomo dotaknili, naj omenim še, da mora biti tehnika modeliranja procesov predvsem:

- enostavna – velja načelo, da je tehnika toliko bolj uspešna, kolikor manj gradnikov uporablja;
- pregledna – z manjšim številom simbolov je mogoče jasno prikazati proces. Praksa je potrdila, da je prihodnost v grafičnih tehnikah.

Danes je v svetu že veliko uveljavljenih orodij in notacij za modeliranje (in simuliranje) poslovnih procesov, kar v praksi pomeni, da je izbira zelo težka. V nadaljevanju bom predstavil eno izmed notacij, po kateri bom tudi sam modeliral proces, in katera je tudi v

zadnjih časih najbolj priljubljena in tako postaja pravi »industrijski standard« modeliranja procesov.

2.3.1 Business Process Modeling Notation (BPMN)

BPMN predstavlja enostavno razumljivo grafično predstavitev poslovnega procesa, katere osnovni namen je ravno to, da jo razumejo poslovni analitiki, ki poslovni proces načrtujejo, tehnično podkovani razvijalci, ki so odgovorni za implementacijo izvajalnih procesov, ter poslovni uporabniki, ki procese upravljajo in nadzorujejo. Ta notacija s svojo standardizacijo zmanjšuje prepad med načrtovanjem in implementacijo poslovnih procesov (White, 2005).

BPMN združuje znanje in izkušnje večjega števila modelirnih orodij ter izpostavlja izbor najboljših idej različnih orodij v eno samo standardno orodje, ki so zajeti v tej notaciji (Židanek, 2007, str. 12).

Sam model sestavlja množica osnovnih grafičnih elementov (Lavbič, 2008, str. 8-18):

1. Elementi za opredelitev toka dogodkov

- Dogodek

Dogodek je nekaj, kar se zgodi med potekom poslovnega procesa; označujemo jih s krogi s praznim osrednjim delom, kjer je prostor za dodatne oznake. Glede na čas vplivanja ločimo naslednje tri tipe dogodkov:

-  začetni
-  vmesni
-  končni

V procesu ločimo različne dogodke:

-  Osnovni (angl. basic) - nameščen dogodek, začetek ali konec klicanega podprocesa.
-  Sporočilo (angl. message) – proces se začne s prejemom sporočila, čaka na sporočilo ali sodelujočemu procesu pošlje sporočilo.
-  Časovnik (angl. timer) – začetni dogodek, ki opredeli urnik proženja aktivnosti.
-  Napaka (angl. error) – generiraj napako.
-  Pogoj (angl. conditional) – izpolnjen je pogoj, ki ga opredeli proces.
-  Preklic (angl. cancel) – izvedi preklic določene aktivnosti.
-  Kompenzacija (angl. compensation) – sproži in izvedi obvladovanje kompenzacije.

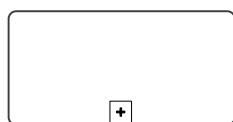
-  Povezava (angl. link) – povezava na ali od druge aktivnosti oziroma procesa.
-  Večkratni (angl. multiple) – proces lahko poženeta dve ali več proženj. Le ena izmed proženj lahko nadaljuje izvajanje čakajočega procesa.
-  Konec (angl. terminate) – končaj vse aktivnosti v procesu brez izvajanja kompenzacij ali obvladovanja izjem.

- Aktivnost

Aktivnost opredeljuje delo, ki se izvaja. Poznamo dve vrsti aktivnosti:



Opravilo (angl. task)



Podproces (angl. sub-process)

- Prehod

Prehod opredeljuje tako osnovne kot tudi razcepe in združevanje poti. Oznake, ki se nahajajo znotraj simbola, opredeljujejo tip nadzora nad delovanjem (Object Management Group, 2009, str. 70-86).



Osnovi simbol prehoda



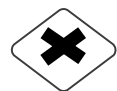
Ali (angl. or)



Kompleksno (angl. complex) – uporablja se pri bolj kompleksnih odločitvah.



In (angl. in) – ko se združi več aktivnosti.



Podatkovni (angl. exclusive data-based) – največkrat rabljen tip prehoda v notaciji, ki določa več različnih podatkovnih poti.



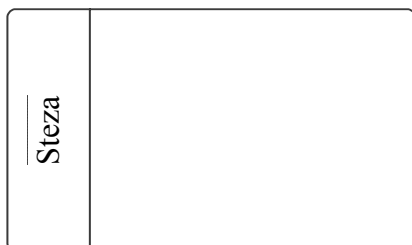
Dogodkovni (angl. exclusive event-based)

2. Povezovalni elementi

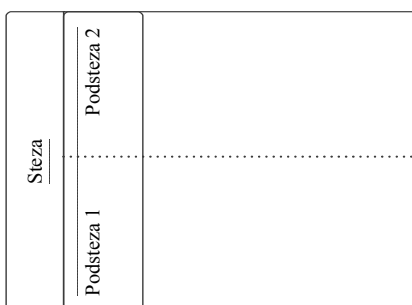
- Tok zaporedja (angl. sequence flow) 
Za predstavitev zaporedja aktivnosti, ki se v procesu izvajajo.
- Tok sporočil (angl. message flow) 
Uporablja se za prikaz toka sporočil med dvema akterjema v procesu.
- Asociacija (angl. association) 
Uporabljamo jo za asociacijo podatkov, teksta in ostalih izdelkov z elementi za opredelitev toka dogodkov ter za prikaz vhodov in izhodov iz aktivnosti.

3. Steze

To je mehanizem za organizacijo aktivnosti v vizualno ločene kategorije.



Steza predstavlja udeleženca v procesu. Njena vloga je grafično razločevanje množice aktivnosti od ostalih stez predvsem v kontekstu B2B okolij.



Podsteza je del steze in jo razširja v horizontalni ali vertikalni smeri ter se uporablja za organizacijo in kategorizacijo aktivnosti.

4. Izdelki

V BPMN notaciji imamo podprte naslednje tipe izdelkov:



Podatkovni model – mehanizem za prikaz podatkov, ki jih aktivnost potrebuje ali izdela. Z aktivnostjo ga povezujemo s pomočjo asociacije.



Skupina – takšno vrsto grupiranja uporabimo za potrebe dokumentiranja ali analize in ne vpliva na tok dogodkov.



Opomba – z njihovo pomočjo načrtovalec dodatno opiše BPMN diagram. Za dobro modeliranje pa ni pomembno samo poznavanje tehnike modeliranja, ampak je še pomembnejše znanje, kako opise procesov s strani njihovih izvajalcev pretvoriti v modele.

2.4 Faze prenove procesov

Prenove poslovnih procesov se lahko lotimo na različne načine, pomembno je, da se tega lotimo na čim bolj sistematičen in skrbno pripravljen način. Sam sem se odločil opredeliti posamezne stopnje procesa prenove poslovnih procesov na način, ki ga predlaga Gombač (2002, str. 8-18):

1. priprava na prenovo in opredelitev obstoječih procesov;
2. izbira procesa za prenovo;
3. opredelitev dejavnikov prenove;
4. razvoj novega poslovnega procesa;
5. uvajanje novih poslovnih procesov.

2.4.1 Priprava na prenovo in opredelitev obstoječih procesov

Kot že napisano, se je treba na samo prenovo poslovnih procesov kakovostno pripraviti in organizirati, da bi lahko dosegli kar se da dobre rezultate. Ker prenova poslovnih procesov zahteva sodelovanje različnih ljudi, mora biti med njimi zagotovljen dober komunikacijski pretok. Najbolj pomembno nalogo ima vodja, ki je tisti, ki ima moč odobritve prenove procesa. Prav tako sta pri prenovi potrebni še dve skupini, to sta projektna skupina ter skupina za nadzor nad izvajanjem prenove poslovnih procesov. Prva je tista, ki izdelava model že obstoječih poslovnih procesov, kar je pravzaprav osnovna točka vsake dobre priprave na projekt prenove. Davenport (Gombač 2000, str. 17) to trditev podpre z različnimi razlogi, kot so hitrejša in lažja prepoznavanje problemov in komuniciranje med samimi udeleženci prenove poslovnega procesa ter boljše predvidevanje potrebnih sprememb. Skupina v nadaljevanju skrbi za dejansko prenavljanje in preurejanje določenega poslovnega procesa. Druga skupina pa oblikuje politiko, razvija potrebne strategije prenove ter nato poskrbi za njeno uresničevanje. Nenazadnje je treba razviti primerne tehnike in orodja, ki bodo pripomogla pri prenovi, za kar je treba določiti primerno usposobljeno osebo znotraj podjetja ali pa najeti zunanega sodelavca. Modeliranje služi lažjemu razumevanju poslovnega procesa in tako tudi k razvoju novega. Le z jasnim pogledom na model poslovnega procesa lahko dosežemo boljšo konkurenčnost, fleksibilnost in uspešen razvoj na trgu.

Pri prenovi poslovnih procesov sodeluje večje število zaposlenih v podjetju, ki so razvrščeni v posamezne skupine, ki jih potrebujemo pri prenovi; več o tem si bomo pogledali v nadaljevanju, kjer bomo govorili o kadrih, ki so potrebni za prenovo. Za dobro pripravo prenove procesov pa je treba izdelati tudi model že obstoječih poslovnih procesov. Dobro izdelan model obstoječih procesov je osnova vsakega spreminjanja poslovnih procesov, saj pripomore k dobremu razumevanju poslovnih procesov. Model lahko naredimo na več načinov, kar smo povedali že v prejšnjem poglavju in najbolj popularnega med njimi tudi opisali.

2.4.2 Izbira procesa za prenovu

Na drugi stopnji se osredotočimo na enega ali več procesov, ki so bili modelirani v prejšnji točki. Velja, da se je bolje najprej lotiti prenove poslovnega procesa na omejenem obsegu ugotovljenih poslovnih procesov (ali samo na enem poslovnem procesu) in na tak način pridobiti potrebne izkušnje za prenovu najpomembnejših procesov. Hammer in Champy (Gombač 2002, str. 19) svetujeta iskanje kandidata za prenovu med procesi, ki so najbolj nefunkcionalni predvsem zaradi svoje nenaravne razdrobljenosti. Prav tako so primerni kandidati za prenovu vsi tisti procesi, ki so neposredno povezani s kupci in z zadovoljevanjem njihovih potreb. Ključno je zavedanje, da je prenova procesa smiselna le takrat, ko smo prepričani, da smo prenovu procesa zmožni izpeljati, prav tako pa je pomembno tudi prepričanje, da bo nov proces prinesel želene rezultate in v stvarnosti tudi zaživel.

2.4.3 Opredelitev dejavnikov prenove

Za uspešno prenovu ter nadaljnje uspešno delovanje novega poslovnega procesa niso dovolj le inovativne rešitve in postavitev realnih ciljev, ki jih želimo doseči. Treba se je dobro seznaniti s ključnimi dejavniki, ki so sploh potrebni za uspešno delovanje reorganiziranega poslovnega procesa. Kovačič (Gombač, 2002, str. 12) pri svojem raziskovanju iz leta 1998 med najpomembnejše uvršča tehnološke ter sociološke dejavnike, kamor uvrščamo informacijske in druge tehnologije, ljudi, poslovne procese, organizacijsko kulturo ter poslovno kulturo v podjetju.

Informacijska tehnologija je brez dvoma eden najpomembnejših faktorjev prenove poslovnega procesa. Markus in Benjamin (Terziovski et al., 2003, str. 37) sta zapisala, da sta IT in BPR zelo soodvisna, pri čemer je eden ključ drugemu.

Upoštevati moramo vse prednosti, ki nam jih IT ponuja, in tudi omejitve, ki nam jih postavlja. Prav banke predstavljajo enega večjih investitorjev v informacijsko tehnologijo. A kljub temu je Beccalli v svoji študiji, v kateri je v 5-letnem obdobju preučevala vpliv investiranja v informacijsko tehnologijo na poslovne rezultate pri 737 evropskih bankah (2007, str. 2), ugotovila zelo šibko razmerje med celotnim vložkom bank v IT in poslovnim rezultatom. Na to temo so bile že izvedene raziskave, le da so te preučevale vlogo investicij v IT pri ameriških bankah. Rezultati so pokazali, da obstaja zelo šibka oziroma nekje celo nična korelacija med IT in produktivnostjo bank (Beccalli, 2007 str. 3).

Beccalli opozarja na heterogen vpliv različnih vrst investicij v IT (strojna, programska in IT storitve) na bančne poslovne rezultate. Pri zunanjih dobaviteljih in njihovem vlaganju v IT se je izkazalo, da obstaja pozitiven vpliv na bančni dobiček, medtem ko se je pri pridobitvi strojne in programske tehnologije pokazal negativen učinek na kakovost bančnega delovanja.

Pri prenovi procesa je smiselno preučiti strateško vlogo IT, saj to lahko vidimo kot »strateško nujnost« ali kot »strateško priložnost«. Tehnologijo, ki naj bi izboljšala naš poslovni proces, je smiselno preveriti v podjetjih, kjer jo že uporabljajo, saj bo s tako primerjavo sama izbira lažja, podjetje pa bo bolje oblikovalo nov poslovni proces.

Podatki in informacije. Izmenjava podatkov in iz njih izpeljanih informacij je velik del poslovnih procesov. Zato je treba ugotavljati potrebe po informacijah v podjetju ter te informacije primerno zbirati, razvrščati, združevati in predstaviti, poleg tega pa ne smemo pozabiti niti na razpošiljanje tako urejenih informacij po podjetju niti na njihovo končno analiziranje.

Ljudje, kultura in organizacijska struktura. Pri vsaki prenovi poslovnega procesa nastopa tudi človek, ki s primerno organizacijsko strukturo igra glavno vlogo pri prenovi. Zaposlene je treba dobro seznaniti s spremembami in jih tako pripraviti na nov poslovni proces. Stremeti je treba k temu, da se zaposleni v podjetju dobro počutijo, saj tako lahko prispevajo k večji učinkovitosti.

2.4.4 Razvoj novega poslovnega procesa

Davenport (Gombač, 2000, str. 23) na tej stopnji opozarja na potrebo po skladnosti razvoja novega poslovnega procesa in že prej izoblikovane vizije, ki vključuje oceno poslovne strategije podjetja, oceno želja in zahtev odjemalcev novega procesa, primerjalno analizo procesa s podobnimi delujočimi procesi ter želene cilje in značilnosti novega poslovnega procesa.

Pri razvoju novega poslovnega procesa si najprej pomagamo z analizo obstoječega poslovnega procesa, ki nam pomaga pri ugotavljanju učinkovitosti ter odpravljanju morebitnih napak, ki se lahko pojavijo med procesom. Nato sledi modeliranje novega modela in stimuliranje možnih, čim bolj inovativnih rešitev. Za optimalni izbor najprimernejšega procesa je treba vsako od možnih rešitev predhodno analizirati. Sledi temeljito preizkušanje procesa, ki pripomore k bolj enostavnemu prehodu na uporabo novega poslovnega procesa ter razvijanje primerne strategije prehoda.

2.4.5 Uvajanje novih poslovnih procesov

Zadnja, peta stopnja procesa prenove je po mnenju mnogih najbolj kritična. Za čim bolj uspešno uvajanje sprememb je potrebna skrbna izbira posameznika ali skupine, ki bo prevzela glavno odgovornost pri izvedbi prehoda na uporabo novega procesa. S tem naloga prenove še ni končana, saj moramo nov poslovni proces še naprej spremljati in ga po potrebi tudi izboljševati.

2.5 Vloge ljudi pri preurejanju procesov

Sedaj, ko smo spoznali procese, cilje in faze prenove procesov, se moramo vprašati še, kdo naj sploh preureja proces. Vemo, da procesov ne preurejajo podjetja, temveč ljudje. Hammer in Champy sta navedla naslednje vloge, ki so bile bodisi jasno ločene bodisi medsebojno povezane (Hammer & Champy, 1995, str. 109):

- Vodja: je običajno eden od vodilnih zaposlenih v podjetju, ki da pobudo za celotno preureditev in jo tudi odobri.
- Lastnik procesa: zaposleni, ki so neposredno odgovorni za določen proces in njegovo preureditev ter posledično uspešnost procesa.
- Preureditveni tim: skupina posameznikov, določena za preureditev posameznih procesov; ti prepoznajo značilnosti obstoječega procesa in nadzirajo njegovo preoblikovanje ter izvajanje novega procesa.
- Usmerjevalni odbor: managerji na višjih položajih, ki oblikujejo politiko v podjetju in razvijejo strategijo prereditve za celotno organizacijo ter nadzirajo njeno uresničevanje.
- Vladar prereditve: posameznik, ki je znotraj podjetja odgovoren za razvijanje tehnik in orodij za samo preurejanje ter za doseganje sinergije med ločenimi prereditvenimi projekti v podjetju.

Najbolj idealni odnosi med njimi naj bi bili takšni, da vodja imenuje lastnika procesa, ki naprej oblikuje prereditveni tim ob pomoči vladarja in pod pokroviteljstvom usmerjevalnega odbora (Hammer & Champy, 1995, str. 110).

3 Posebnosti finančne panoge

Ker se bom v diplomski nalogi ukvarjal s finančnimi institucijami, podrobneje predstavljam finančno panogo. Banke so pravzaprav “informacijska podjetja”, saj v njih ni nekega otipljivega proizvoda, zato je vpliv elektronskega poslovanja še veliko večji. Vzemimo za

primer samo transakcijo, za katero je bilo treba priti do banke, čakati v vrsti itd. Z uvedbo e-poslovanja se je ta čas bistveno zmanjšal, tako sedaj lahko v domačem naslonjaču izvedemo vse zgoraj napisane elemente. Ni pa se samo zmanjšal čas za komitenta banke, ampak so se stroški zmanjšali tudi banki.

Nikolaidou s sodelavci v svoji študiji (2008, str. 1) poudarja, da je bančni sektor izredno konkurenčno okolje, v katerem je prenova poslovnih procesov konstanto potrebna. Bančni proces mora biti vedno kontroliran, ovrednoten ter mora ves čas prenavljati poslovne procese, da lahko sledi spremembam (Nikolaidou et al. 2008, str. 1).

Banke v svojem bistvu izvajajo tri glavne aktivnosti: obdelava, vodenje/upravljanje in strateška uporaba informacij. Pri vseh treh nalogah so investicije/vlaganja v IT ključna komponenta za doseg optimalnih rezultatov (Beccalli, 2007 str. 5). Vendar vedno obstaja vprašanje, če so banke res zmožne izkoristiti IT sebi v prid in tako izboljšati svoje poslovne rezultate.

V tej diplomi pa se ukvarjam s posebno oblikov finančnih institucij, katerih namen je čim bolj uspešno in učinkovito upravljanje z vrednostnimi papirji. Tovrstne posebne finančne institucije, ki delujejo v vlogi finančnih posrednikov, imenujemo investicijske družbe oziroma investicijski skladi (Svilan, 1990, str. 199).

Običajno so ustanovitelji investicijskih skladov finančne institucije, kot so na primer banke ali pa posamezniki, ki sklade lahko upravljajo sami oziroma delo upravljanja s premoženjem prepustijo drugim finančnim institucijam. Funkcija upravljanja z investicijskim skladom pripada izključno družbi, ki je sklad ustanovila. Vlagatelj, ki investira v sklad, si ne lasti pravice po upravljanju sklada, prav tako kot sklad ne more upravljati s podjetji, katerih delničar je (Žnidaršič Kranjc, 1999. str. 19).

Družba za upravljanje je po ZISDU-1 (Uradni list RS, št. 26/2005) gospodarska družba s sedežem v Republiki Sloveniji, lahko je organizirana kot delniška družba ali kot družba z omejeno odgovornostjo. Družba se ukvarja z upravljanjem investicijskih skladov, dovoljenje za to je pridobila pri Agenciji za trg vrednostnih papirjev. Najnižji znesek osnovnega kapitala DZU je 200 tisoč evrov.

3.1 Zakonodaja

Tukaj bi podal nekaj zakonskih omejitev, ki jih imajo DZU, in zaradi katerih so se pri DZU tudi lotili prenove. DZU morajo ravnati v skladu z zakoni, ki so navedeni v zakonu o investicijskih skladih in družbah za upravljanje, krajše ZISDU-1.

Po 4. odstavku 9. člena mora DZU v svojem poslovanju smiselno upoštevati slovenski standard SIST BS 7799-2:2003 Sistemi za upravljanje varovanja informacij (Uradni list RS, št. 107/2007). Pri izdaji z dne 16. novembra 2007 bi še posebno poudaril opredelitev notranjih kontrol, zaradi katere so se v podjetju lotili prenove procesov. Elementi sistema notranjih kontrol po 11. členu zakona so:

1. Družba za upravljanje mora vzpostaviti sistem notranjih kontrol, ki ga sestavljajo sprotne notranje kontrole in notranja revizija, ter s potrebnimi ukrepi zagotavljati, da sistem notranjih kontrol deluje v skladu s tem sklepom.
2. Sistem notranjih kontrol obsega predvsem preverjanje:
 - skladnosti poslovanja družbe za upravljanje vključno s preverjanjem pravilnosti sklepanja poslov v zvezi s premoženjem v upravljanju družbe za upravljanje ter s tem povezanih administrativnih in računovodskih postopkov ter
 - varnosti podatkov.
3. Preverjanje skladnosti poslovanja družbe za upravljanje vključuje preverjanje, ali družba za upravljanje deluje skladno z veljavno zakonodajo, standardi, kodeksi, notranjimi akti ter drugimi zanj obvezujočimi dokumenti (prospekti in pravili upravljanja ter statuti investicijskih skladov).
4. Preverjanje varnosti podatkov se nanaša na varovanje podatkov in izvajanje postopkov varovanja informacijskih sistemov družbe za upravljanje z namenom preprečevanja nepooblaščenega dostopa do ali spremembe podatkov v hrambi, obdelavi ali prenosu vključno z ugotavljanjem in zmanjševanjem takih groženj ter dokumentiranjem izvedenih ukrepov.

Družba pred tem zakonikom ni imela posebnega oddelka, ki bi bil namenjen samo kontroli, vendar pa to ne pomeni, da niso izvajali kontrole. Kontrola se je izvajala po posameznih oddelkih, sedaj pa je prišlo do tega, da je treba imeti še oddelek, ki je zadolžen samo za kontrolo.

3.2 Cilji in področja notranjih kontrol

Vzpostavljen sistem notranjih kontrol zagotavlja: učinkovito in pravilno izvajanje načrtovanih poslovnih dejavnosti; zanesljivost informacij o finančnem in operativnem poslovanju družbe in investicijskih skladov v upravljanju družbe za notranjo in zunanjo uporabo; skladnost poslovanja družbe z zakonodajo, standardi, notranjimi akti ter drugimi obvezujočimi dokumenti; preglednost in dokumentiranost procesa sprejemanja odločitev v okviru sistema notranjih kontrol, ki bo preprečeval konflikt interesov; formalnost postopkov za izpolnitev predlogov in priporočil notranje revizije; neposrednost notranjega toka obveščanja med odgovornimi v okviru sistema notranjih kontrol in upravo; redno poročanje na sejah uprave družbe o delovanju in ugotovitvah sistema notranjih kontrol (Interna dokumentacija, 2008).

Področja notranjih kontrol pa zajemajo zlasti: delovne postopke; zunanje in notranje poročanje družbe ter obveščanje javnosti; delovanje informacijskega sistema; upravljanje z zaposlenimi (Interna dokumentacija, 2008).

4 Prenova poslovnega procesa v Abančna DZU

4.1 Opis podjetja

Abančna DZU je bila ustanovljena 9. maja 1994, in sicer s polnim imenom Abančna DZU, družba za upravljanje vzajemnih skladov, d. o. o. Leta 2002 je bila registrirana sprememba imena firme in uskladitev dejavnosti, in sicer je njeno novo ime in dejavnost: Abančna DZU, družba za upravljanje investicijskih skladov, d. o. o. (Letno poročilo 2008, 2009, str. 3).

Njena dejavnost je upravljanje investicijskih skladov, kar obsega upravljanje premoženja investicijskih skladov, trženje investicijskih skladov, prodajo investicijskih kuponov oziroma delnic investicijskih skladov ter administrativne stroške, in sicer na podlagi zakona o investicijskih skladih in družbah za upravljanje, za kar je dobila dovoljenje Agencije za trg vrednostnih papirjev - ATPV 27. oktobra 1994. Četrtega marca 2004 je prejela odločbo od ATPV, s katero je bilo ugotovljeno, da je družba za upravljanje uskladila svoje poslovanje z določbami zakona o investicijskih skladih in družbah za upravljanje – Uradni list RS št. 110/02, 73/04, 42/04 (Letno poročilo 08, 2009, str. 5). Družba je leta 2008 uskladila svoje akte s spremembami zakona in podzakonskih predpisov in izvedla prilagoditve poslovanja zakonu in podzakonskim predpisom, predvsem tistim, ki se nanašajo na Sklep o kadrovskih, tehničnih in organizacijskih pogojih ter dokumentaciji – Uradni list RS št. 107/07 (Letno poročilo 2008, 2009, str. 64). Glavne spremembe v zakonu, in sicer na področju notranjih kontrol, smo omenili že v prejšnjemu poglavju.

Podjetje sledi cilju, da postane široko prepoznavna družba z visoko konkurenčnimi donosi produktov in da nudi dovolj pestro ponudbo za širši krog vlagateljev ter je izvirna in prepoznavna tudi v kombinaciji oblik ponudbe (bančnih, zavarovalnih in ostalih investicijskih) produktov. Tako tudi v nadaljnje njen cilj ostaja doseganje konkurenčnega položaja in zadostne kapitalske moči kot tudi ohranitev nivoja kvalitete svojih storitev in poudarjena skrb za zagotovitev oziroma ohranitev zaupanja vlagateljev v ponudbo, ki jo pripravlja in ponuja (Letno poročilo 08, 2009, str. 12).

4.2 Opis obstoječega poslovnega procesa.

V tem delu bomo naprej opisali, kakšen je bil proces pred prenovo. Za analizo sem si izbral proces nakupa vrednostnih papirjev. Proces se začne v oddelku upravljanja in analiz, ki v skladu z usmeritvami Naložbenega odbora opravi nakup vrednostnega papirja. Pri tem moramo upoštevati zakonske omejitve naložb in naložbeno politiko posameznega vzajemnega

sklada. Zaposleni v oddelku najprej dobijo naročilo za nakup, ki ga vnašajo v aplikacijo. Naj omenim še, da se naročila v računalniški aplikaciji vodijo pod zaporedno številko in je pri posameznem naročilu razviden dan in ura naročila, tako da imajo upravljavec, vodja oddelka in uprava vedno vpogled v stanje naročil.

Tukaj se pojavijo samodejne kontrolne točke. Prva kontrolna točka preverja, ali nakup presega pooblastila posamezne osebe.

Kadri v oddelku imajo različna pooblastila, tako analitik upravljavec lahko opravi naročilo, ki ne presega enega odstotka vrednosti vnaprej določenega obsega premoženja ali investicijskega sklada oziroma največ sto tisoč evrov. Naročilo, ki presega ta pooblastila, računalniški program zaustavi in gre naprej vodji oddelka.

Drugi zaposleni, ki lahko vnašajo naročila, pa sta mlajši in starejši upravljavec, ki imata glede vnosa enaka pooblastila, in sicer: naročilo ne sme presegati enega odstotka vrednosti vnaprej določenega obsega premoženja ali investicijskega sklada oziroma največ dvesto tisoč evrov. Če presega to vrednost, program ne spusti naročila naprej in gre v potrditev vodji oddelka.

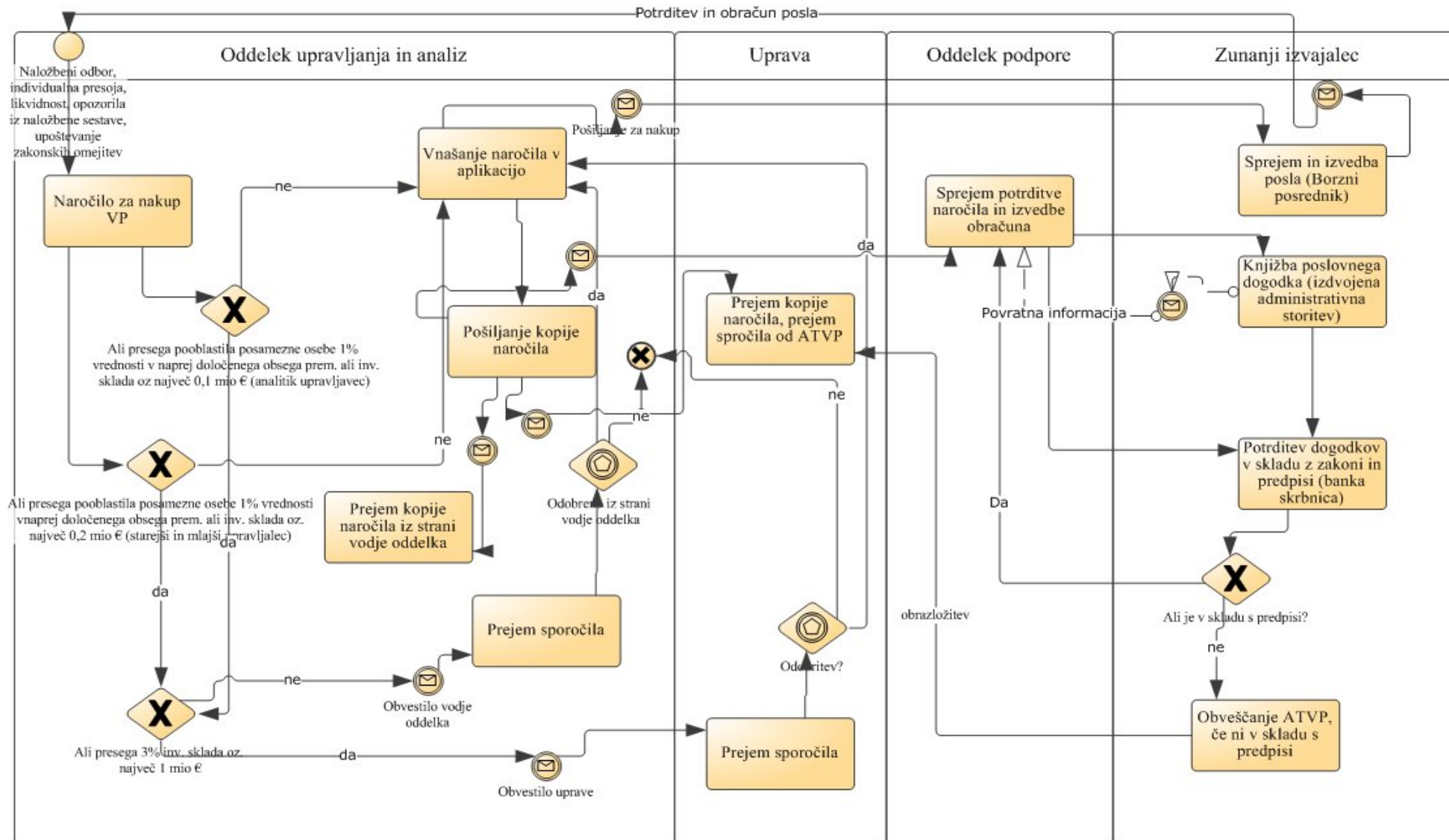
Vodja oddelka prejme naročila, ki presegajo pooblastila, prejšnjih navedenih oseb. Vendar ima tudi on določena pravila: tako se naročila, ki so večja od 3 odstotkov premoženja ali investicijskega sklada oziroma največ en milijon evrov, že pred tem samodejno pošljejo direktno upravi v potrditev.

Če kakšno naročilo ni potrjeno, se proces preneha, za odobrena naročila tako iz strani analitika, mlajšega in starejšega upravljavca, vodje oddelka in obeh članov uprave je naročilo dokončno vneseno v aplikacijo. Vedeti moramo, da so vse te kontrolne točke informatizirane. Potem ko zaposleni v oddelku upravljanja in analiz pridobi odobritev vodje oddelka oziroma uprave, lahko naročilo dokončno vnese v aplikacijo. Sedaj je naročilo pripravljeno za oddajo in se lahko pošlje borznemu posredniku, kopije naročila vodji oddelka upravljanja in analiz, oddelku za podpore in tehnologije, ki sprejema potrditve in izvedbe obračuna, ter članoma uprave.

Po sprejetju naročila borzni posrednik izvede posel in o tem obvesti oddelek upravljanja in analiz oziroma osebo, od katere je bilo naročilo poslano. V oddelku podpore in tehnologije se v tem času preveri usklajenost obračuna sklenjenega posla iz aplikacije. Nato se vrši knjiženje poslovnega dogodka, ki se upravlja pri pooblaščenem zunanjem izvajalcu, v našem primeru je to banka, ter potrditev dogodkov v skladu z zakoni.

Ko se naredi knjižba, se pošlje oddelku podpore in tehnologije povratno informaciji o uspešni vknjižbi; če je šlo pri poslu vse brez napak, banka skrbnica o tem obvesti oddelek podpore in tehnologije, v nasprotnem primeru pa obvesti ATVP, ki potem pozove upravo in od nje zahteva obrazložitev. Potek samega procesa si lahko pogledamo na sliki 4.

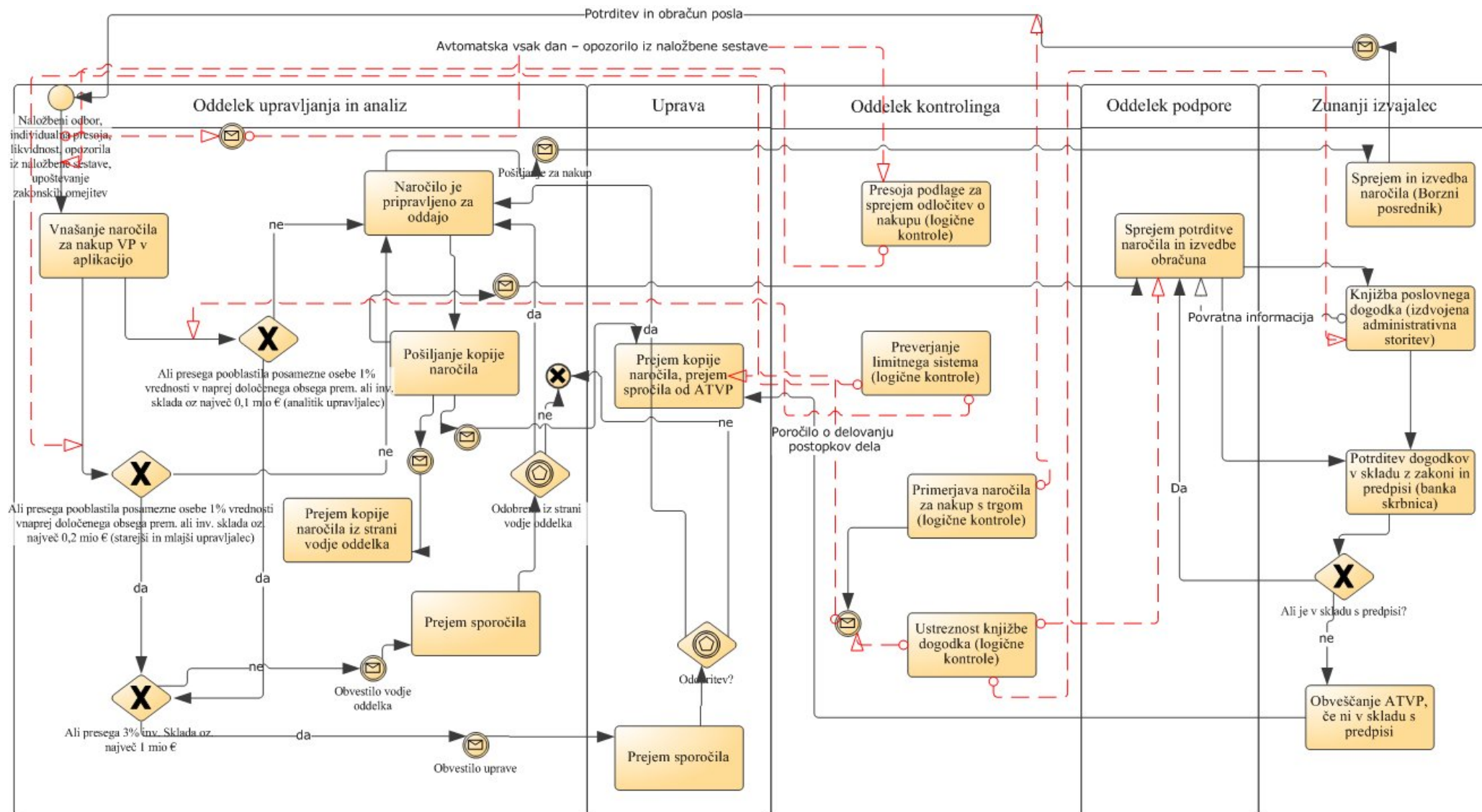
Slika 4: Model obstoječega procesa



My Diagram	author: Žiga	created: 11.9.2009 16:17:25	
Nakup VP	version: 1.0	modified: 22.9.2009 19:06:38	
	status: created		
	nakup vd1.vsd		

Vir: pogovori in interna dokumentacija 2007.

Slika 5: Model novega procesa



My Diagram	author: Žiga	created: 12.9.2009 14:03:33	
Nakup VP_novi	version: 1.0	modified: 22.9.2009 17:27:31	
	status: created		
nakup vd1_novi1.vsd			

Vir: pogovori in interna dokumentacija 2008.

4.3 Opis novega procesa

V podjetju so šli v prenovu procesov predvsem zaradi nove zakonodaje, ki je od njih zahtevala, da imajo poleg vsega še dodatni oddelek kontrolinga. Tako bom tukaj opisal samo, kaj nam je v zgoraj opisanem procesu prinesel še prej omenjeni oddelek. V samem modelu procesa so aktivnosti, ki jih izvaja oddelek kontrolinga, označene z rdečimi črtkanimi črtami zaradi boljše preglednosti samega modela. Za boljše razumevanje in sam potek novega procesa pa si pogledamo sliko 5, ki je na prejšnji strani.

Glavne sestavine v procesu ostajajo iste, kot so bile do sedaj, novost je le, da se sedaj v proces poleg kontrolnih točk, ki jih izvaja aplikacija, vključi še oddelek kontrolinga z notranjimi kontrolami. Oddelek za kontroling izvaja naslednje naloge v procesu: izvajajo se logične kontrole o presoji podlage za sprejem odločitev o nakupu; te kontrole se ne izvajajo vsak dan, ampak se pojavljajo občasno, in sicer samo takrat, ko dobijo obvestilo, da je nekaj šlo narobe. Poleg tega pa vsak dan oddelek dobi avtomatsko sporočilo iz naložbene sestave, v katerem je obveščen o dnevnih poslih in preko katerega tudi ugotavlja napake. Naslednji del procesa, ki ga oddelek izvaja pri procesu nakupa vrednostnih papirjev, je preverjanje limitnega sistema in se izvajajo občasno. Pri tej kontroli gre predvsem za to, ali zaposleni delajo v skladu s pooblastili. Naslednji del, kjer se kontroling vključi v proces, je, ko primerjajo naročila za nakup s trgom, če so skladna z njim. Tudi te kontrole se ne izvajajo za vsak nakup posebej. Tukaj preverjajo vez med borznim posrednikom in zaposlenim v oddelku upravljanja in analiz ter ugotavljajo, če je bil posel korektno izpeljan, da ni prišlo med sodelujočima akterjema do kakšnih dogovorov. Zadnji del izvajanja notranjih kontrol, ki jih v tem procesu izvaja oddelek kontrolinga, je ustreznost knjižbe dogodka, tudi te kontrole se izvajajo občasno. Oddelek kontrolinga sodeluje tudi z zunanjim izvajalcem, v našem primeru izvajalcu pri banki skrbnici, ki opravlja administrativna dela in knjiži poslovne dogodke, ki se izvajajo. Poleg tega pa kontrolirajo tudi oddelek podpore in tehnologije v trenutku, ko oni sprejmejo potrditev naročila in izvedejo obračun. S tem tudi lažje vidijo, če se je vse naredilo pravilno. Na koncu pa še sporočajo upravi o samih kontrolah in morebitnih napakah v procesu.

4.4 Analiza prenove procesa

Kot sem že omenil, so se prenove v primeru Abančne DZU lotili zaradi nove zakonodaje, ki jo je prinesla sprememba v ZISDU-1. Tako je bila pobuda oziroma nujnost za prenovu kar sprememba v zakonodaji.

Vodja in naročnik spremembe je uprava družbe, ki je delovala na osnovi zakonskih zahtev in posledično vpeljuje sprememb v postopkih dela. Uprava je skupaj s pomočjo oddelka splošnih poslov pripravila zasnovo novega akta o organizaciji poslovanja, na tej podlagi je bil vzpostavljen nov oddelek kontrolinga, ki je imel nalogo vpeljati kontrolne točke po bistvenih

delih procesa družbe. Vsak vodja oddelka je nosilec procesa in je skupaj z oddelkom kontrolinga predlagal spremembe v organizaciji dela vezano na zakon, aktualne spremembe v okolju in razvojne priložnosti. Vodja oddelka kontrolinga je usklajeval preureditveni tim, ki je pripravil prilagojen dokument za celotno družbo. V timu so sodelovali vodje oddelkov in del uprave, ki je zadolžen za proces dela. Preurejanje je podrejeno čim večji stroškovni učinkovitosti in uravnoteženem poslovanju družbe. Za to je najbolj zainteresirana uprava družbe in je iz tega vidika tudi vladar preureditve.

Faze prenove so se v družbi lotili po naslednjem vrsten redu:

1. Vpeljava spremembe ni bistveno spremenila logike procesa dela, ki je bil že vpeljan in v veliki meri popisan, hkrati pa so se uporabljali tudi informacijske rešitve.
2. Priprava sprememb je tekla na vseh delih družbe ob sodelovanju vseh ključnih nosilcev dela. Na podlagi preteklih izkušenj in dela so se vpeljali popravki na podlagi medsebojne komunikacije in s ciljem, da se vse spremembe tudi izvaja v praksi.
3. Informacijska tehnologija – oddelek kontrolinga je preveril vse limite, popisal pooblastila in se vključil v prejemnika vsebin iz različnih oddelkov. Na tej osnovi so se pripravili zahtevki do tehnologa in IT podpore, ki delujejo v banki na osnovi pogodbe.
Podatki in informacije – z vpeljavo novih kontrol se je pojavila potreba po drugačnem kroženju informacij in pripravi novih poročil.
Ljudje, kultura in organizacijska struktura – povečala se je navzkrižna kontrola in preverjanje odgovornosti v smislu opravljenega dela. Nosilci vseh procesov so še vedno vodje oddelkov, ki pa se v smislu obvladovanja tveganj družbe posvetujejo z oddelkom kontrolinga. Le ta povratno informira upravo, daje predloge izboljšav in opozarja na sistemske napake.
4. Oddelek kontrolinga je nastal kot posledica zakonskih sprememb in prevzel dodatne vsebine vezane na obvladovanje notranjega procesa dela. Razvojno gledano je družba neprestano v obdobju presoje lastnih nedavno zapisanih postopkov dela in njihovega vpliva, kar je običajno. Proces ni predstavljal bistvenih sprememb v delovanju družbe in se postopno razvija in spreminja.
5. V primeru, da bi družba dajala prevelik poudarek kontrolingu, kot zadnje večje spremembe v organizaciji dela, bi družba utrpela škodo. Nov oddelek mora dajati pobude s svojega področja in postati uravnoteženi del procesa, kljub temu da se je v nekem prehodnem obdobju dajalo večji poudarek temu delu poslovanja. Običajno je, da je družba vedno pred novimi poslovnimi izzivi in se celotna ekipa loti novih vsebin.

Sklep

Spremenljiva in nepredvidljiva narava sodobne finančne panoge vodi družbe, ki delujejo znotraj te panoge, v večinoma nenehna in manjša prilagajanja. Družbe se morajo prilagajati zaradi različnih regulativnih omejitev, ki se pojavljajo, kot tudi zaradi nenehnega izboljševanja samega poslovnega procesa.

Obravnavano podjetje je šlo v prenovo procesov ravno zaradi prej omenjenih dejavnikov. Prvotno prenovo so narekovale regulativne omejitve, vendar pa je družba s to ustanovitvijo novega oddelka in njegovo vpeljavo v proces dela, želela ustvariti vir najboljše priložnosti za stroškovno učinkovitost. Družba bi se lahko odločila še za dodatne kontrole znotraj posameznih procesov, vendar so rajši ustanovili oddetek kontrolinga, ki je zadolžen za kontrole, ki so prišle z novim zakonom in za preprečevanje ponavljanja napak, ki so se pojavile. Novoustanovljeni oddetek zaradi svoje neodvisnosti in nevpletenosti v druge procese dela pri odkrivanju napak deluje bolj objektivno, kot bi sicer deloval na primer vodja oddelka, pri katerem se je napaka pojavila. Oddetek kontrolinga je zadolžen za preprečevanje ponavljanja napak, ki so se pojavile.

Ne glede na to, da družba z učinkovito prenovo poslovnih procesov dosega dobre rezultate, mora, če hoče ostati v stiku s konkurenti oziroma pred njimi, hkrati ves čas slediti novim trendom in glede na te trende nenehno iskati rešitve za še boljše delovanje poslovnih procesov.

Literatura in viri

1. Bandara, W., Gable, G., & Rosemann, M. (2005). Factors and measures of business process modelling: model building through a multiple case study. *European Journal of Information Systems*, 14 (4), 347-360.
2. Beccalli, E. (2007). Does IT investment improve bank performance? Evidence from Europe. *Journal of Banking & Finance*, 31(7), 2205-2230.
3. Burke, G. & Peppard, J. (1995). *Business Process Re-engineering: Current Perspectives and Research Directions*. London: Kogan Page.
4. Damij, T. (2008). Najdeno 15. julija na spletnem naslovu http://miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti3plus2/194077/Prosojnice-PI-1-del.ppt
5. Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
6. Gombač, M. (2002). *Model posodobitve informacijskega sistema proizvodnega podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Gradišar, M., Jaklič, J., Damij, T. & Baloh, P. (2005). *Osnove poslovne informatike*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Hammer, M. & Champy, J. (1995). *Preurejanje podjetja: Manifest revolucije v poslovanju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
9. Huzjan, T. (2005). *Prenova proizvodnega procesa*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Interna dokumentacija Abančne DZU d.o.o. (2007).
11. Interna dokumentacija Abančne DZU d.o.o. (2008).
12. Kovačič, A. & Bosilj Vukšič, V. (2005). *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. Ljubljana: GV Založba.
13. Kovačič, A. (1998). *Informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Lavbič, D. (2008). *Modeliranje poslovnih procesov*. Najdeno 7. septembra na spletnem naslovu <http://amor.fri.uni-lj.si/dejan/delo/studenti/id/BPMN%20-%20prosojnice.pdf>
15. Letno poročilo družbe za upravljanje Abančna DZU d.o.o. za poslovno leto 2008.
16. Nikolaidou, M., Anagnostopoulos, D., & Tsalgaidou, A. (2001). Business Processes Modelling and Automation in the Banking Sector: a Case Study. *International Journal of Simulation*, 2(2), 65-76.
17. Object Management Group. (2009) *Business Process Modeling Notation*. Najdeno 7. septembra na spletnem naslovu <http://www.omg.org/spec/BPMN/1.2/PDF>
18. Svilan, S. (1990). *Vrednostni papirji – namen in vrste, oblikovanja in trgovanje ter upravljanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
19. Terziovski, M., Fitzpatrick, P., & O'Neill, P. (2003). Successful predictors of business process reengineering (BPR) in financial services. *International Journal of Production Economics*, 84(1), 35-50.

20. White, A. S. (2005, marec). Using BPMN to Model a BPEL Process. *Businessprocesstrends*. Najdeno 7. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.businessprocesstrends.com/publicationfiles/03-05%20WP%20Mapping%20BPMN%20to%20BPEL-%20White.pdf>
21. Zakon o investicijskih skladih in družbah za upravljanje, ZISDU-1. Uradni list RS. (št. 26/2005 – ZISDU-1-UPB1, 68/2005 - odločba US: U-I-127/03-44, 28/2006 - ZTVP-1B, 114/2006-ZUE, 92/2007 - ZISDU-1B (109/2007 - popr.) in 65/2008 - ZISDU-1C)
22. Zakon o investicijskih skladih in družbah za upravljanje, ZISDU-1. Uradni list RS. (št. 107/2007)
23. Židanek, U. (2007, marec). *BPMN orodje za modeliranje ter njegova uporaba v BPEL procesih*. Najdeno 8. septembra 2009 na spletnem naslovu http://iposipis7.fov.uni-mb.si/kern/pedagog/PPP_0607/BPMN%20ORODJE%20ZA%20MODELIRANJE%20TER%20NJEHOVA%20UPORABA%20V.ppt
24. Žnidaršič, K.A. (1999). *Investicijski skladi v Sloveniji - (ne)uspeh in za koga*. Postojna: DEJ.