

UNIVERZA V LJUBLJANI

EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV V BANKI

Ljubljana, september, 2002

PRIMOŽ SIMONČIČ

## **I Z J A V A**

Študent/ka \_\_\_\_\_ izjavljam, da sem avtor/ica  
tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom

\_\_\_\_\_, in dovolim objavo diplomskega  
dela na fakultetinih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_.

Podpis:

\_\_\_\_\_

## KAZALO

|                                                                    |           |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. UVOD .....</b>                                               | <b>1</b>  |
| 1.1 VZROKI ZA PRENOVO PROCESOV .....                               | 1         |
| 1.2 ORGANIZACIJA KOT PROCES .....                                  | 3         |
| <b>2. PROCESI .....</b>                                            | <b>4</b>  |
| 2.1 BISTVENI PROCESI .....                                         | 6         |
| 2.2 DEFINICIJE PRENOVE POSLOVNIH PROCESOV .....                    | 8         |
| <b>3. RESURSI.....</b>                                             | <b>10</b> |
| 3.1 TEHNOLOGIJA.....                                               | 10        |
| 3.2. LJUDJE .....                                                  | 12        |
| 3.2.1 Spremembe in upiranje spremembam .....                       | 15        |
| <b>4. POTEK PRENOVE POSLOVNIH PROCESOV .....</b>                   | <b>15</b> |
| 4.1 VIZIJA, STRATEGIJA, ORGANIZACIJA .....                         | 16        |
| 4.2 RISANJE PROCESOV .....                                         | 17        |
| 4.3 NOVI PROCESI.....                                              | 17        |
| 4.4 IZBIRA NAJBOLJŠE VARIANTE .....                                | 18        |
| 4.5 TESTIRANJE .....                                               | 18        |
| 4.6 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA IN PRENOVLJENI PROCESI .....          | 19        |
| 4.7 ORGANIZACIJSKA KULTURA IN NOVI PROCESI .....                   | 19        |
| 4.8 IMPLEMENTACIJA NOVIH PROCESOV .....                            | 20        |
| <b>5. PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV V NOVI LJUBLJANSKI BANKI.....</b> | <b>20</b> |
| 5.1 PROBLEMI .....                                                 | 20        |
| 5.1.1 Stare računalniške aplikacije niso več primerne .....        | 20        |
| 5.1.2 Problemi v zvezi s trženjem .....                            | 21        |
| 5.1.3 Problemi vodenja .....                                       | 21        |
| 5.2 VIZIJA, CILJI BANKE .....                                      | 22        |
| 5.2 REŠITVE .....                                                  | 24        |
| 5.2.1 SNEMANJE PROCESOV.....                                       | 24        |
| 5.2.2 CENTRALIZACIJA .....                                         | 26        |
| 5.2.3 ANALIZA AKTIVNOSTI POSLOVANJA: .....                         | 30        |
| 5.4 OSTALE REŠITVE: .....                                          | 31        |
| <b>6. SKLEP.....</b>                                               | <b>32</b> |
| <b>7. LITERATURA .....</b>                                         | <b>36</b> |

## **1. UVOD**

V diplomskem delu nameravam najprej teoretično opredeliti prenovu poslovnih procesov, nato pa še na praktičnem primeru pokazati prenovu poslovnih procesov v Novi Ljubljanski banki.

V teoretičnem delu se mislim najprej vprašati zakaj je sploh prenova procesov potrebna. Nato nameravam definirati temeljne pojme kot so proces in prenova poslovnih procesov. Kasneje bom opisal vlogo tehnologije pri prenovi poslovnih procesov in kdo so nosilci sprememb v prenovi poslovnih procesov. Prvi del diplomske naloge pa bom zaključil z opisom postopka prenove poslovnih procesov.

V praktičnem delu diplomskega dela pa bi rad predstavil probleme zaradi katerih so se v NLB lotili prenove poslovnih procesov ter nato rešitve oziroma metode s katerimi so reševali te probleme. Tako nameravam bolj podrobno opisati metodo centralizacije s katero so spremljavo storitev v poslovalnicah centralizirali, pa metodo posnetka poslovnih procesov s katero so posneli procese, jih analizirali nekatere izboljšali, druge pa tudi zamenjali.

### **1.1 VZROKI ZA PRENOVO PROCESOV**

Dandanes tehnologija spreminja svet v katerem živimo. Tehnologija omogoča človeku višji življenjski standard ter omogoča, da rutinska in ponavljajoča dela prevzamejo stroji, medtem ko se lahko človek posveti bolj zahtevnem in ustvarjalnem delu. Tako se poveča produktivnost in ljudje prihranijo veliko časa in denarja. Vemo pa da danes lahko preživijo podjetja, ki so bolj učinkovita oziroma bolj produktivna. Vpeljava tehnologije v podjetja je torej nujna z vidika preživetja podjetja, če hočemo da podjetje dosega večjo dodano vrednost na zaposlenega in da postaja bolj konkurenčno.

V zadnjem času je vse bolj pomembna informacijska tehnologija, ki vstopa na skoraj vsa področja človekovega življenja in s tem tudi v podjetja. Tako nekatera rutinska dela, ki so jih včasih opravljali ljudje sedaj opravijo računalniki velikokrat hitreje pa tudi ceneje. Smiselno je torej vsa tista dela, ki so dobro strukturirana (kjer so dobro poznani postopki in rutine dela) nekako prevesti v računalniški jezik in jih prepustiti v obdelavo računalnikom, medtem ko naj se ljudje bolj usmerijo v tiste dejavnosti, kjer je zahtevana kreativnost in kjer postopki niso dovolj znani.

Za razvoj, ki pomeni pogoj za preživetje, se morajo podjetja neprestano prilagajati in boriti, zaradi konkurence, zaradi družbenih sprememb, zaradi razvoja tehnologij, v zadnjem času še posebej zaradi razvoja informacijskih tehnologij in

informatizacije družbe, globalizacije sveta. Procesi globalizacije so zaskrbljujoči. Sama teorija o enopetinski družbi, po kateri bo ena petina človeštva zadostovala za obvladovanje vseh potrebnih procesov in dela, je grozljiva. Vprašamo se kaj bodo delale in od česa bodo živele ostale štiri petine prebivalstva? Podjetja bodo preživela, če bodo sposobna pravočasno spoznati te spremembe in se jim prilagoditi, izrabiti te možnosti za inovacije, racionalizacije, reinžiniring in razvoj podjetja. Države bodo učinkovite, če bodo obvladovale procese globalizacije in sposobne zagotavljati sredstva za socialne regulative. Ljudje pa bomo preživeli, če bomo znali ohraniti zdravo okolje. Lažje se je prilagajati, če bomo pravočasno spoznali te procese.

Običajna skrb za razvoj podjetja ne zadostuje več. Spremembe v načelih organizacije se tako spreminjajo, da delitev dela postaja ob možnostih združevanja del ovira za zmanjševanje stroškov. Za preživetje so potrebne velike spremembe celotnih procesov, ki jih omogoča sodobna informacijska in proizvodna tehnologija. Dandanes se v svetu pojavlja nov pristop v organizaciji podjetja in poslovnih procesov. Procesi se obravnavajo celovito, tako da se jih čim manj deli. Na ta način se povečujejo pretoki materiala, sredstev in informacij. Posledica je manjša poraba virov, hitrejša dobave.

Tradicionalni pogled na organizacijo tudi ne upošteva kupcev in dobaviteljev in jih ne povezuje v model organizacije. Ne namenja tudi zadosti pozornosti strankam, prav tako ne odnosom med posameznimi funkcijami podjetja. Večina današnjih podjetij še vedno sestoji iz funkcij, ki pa obsegajo samo določen del procesa. Podjetje dejansko sestavljajo procesi in ne funkcije. Znotraj tradicionalne organizacije so ljudje usmerjeni navznoter k svojemu šefu, nihče pa ni usmerjen k stranki.

Dandanes se življenjski cikli izdelkov močno krajšajo, zato proizvajalci posvečajo vedno več pozornosti uvajanju novih procesov za uvajanje in ustvarjanje novih izdelkov. Vse to mora potekati ob čim nižjih stroških in čim hitreje. Podjetje, ki razpolaga z učinkovitimi procesi lahko trgu postreže s tokom novih izdelkov in storitev.

Ker se skrajšujejo življenjski cikli izdelkov, se od podjetij zahteva vedno več novih izdelkov. Zato se določeni izdelki, ki se proizvajajo danes, čez nekaj let ne bodo več prodajali. Prav zato današnje številke o prodaji ne morejo dobro kazati kako se bo prodaja gibala tudi vnaprej. Ravno zaradi tega so procesi, ki ustvarjajo nove izdelke zelo pomembni.

Pri sami prenovi poslovnih procesov pa je zelo pomembno, da popolnoma na novo zasnujemo poslovne procese in ne da jih samo popravimo. Razlog je namreč v tem, da sedanje neučinkovite tradicionalne organizacije ne omogočajo

več integriranih potekov procesov. Tradicionalna organizacija je razdeljena na oddelke in sodelovanje in komunikacija med temi oddelki sta razmeroma nizka. Poleg tega je prisotna tudi tekmovalnost med oddelki. Tako birokratsko organizacijo je potrebno preurediti, tako da se meje med oddelki, sektorji in divizijami odstranijo, ter da celotno podjetje sodeluje v teamih, ki povežejo celotno podjetje. Namesto delitve dela je potrebno vzpostaviti integracijo dela. Prav na ta način zaposleni bolje spoznajo stranke, njihove zahteve. Podjetje je potrebno odpreti navzven preko meja podjetja samega. Med novejšimi managerskimi metodami je poznano veliko teorij za izboljšave, vendar se kot ena najučinkovitejših kaže prenova poslovnih procesov.

»Pri reinženiringu gre v bistvu za to, da se opusti in izniči zastarele predpostavke delitve dela in se na novo vzpostavi proces, ki se ga potem optimizira. Naloge, oddelki in poslovne funkcije niso več ključni dejavniki uspeha, ampak so to poslovni procesi« (Gaitanides et al., 1996, str. 186).

## **1.2 ORGANIZACIJA KOT PROCES**

Sodobni vidik organizacije organizacijo pojmuje kot proces. Procesni pogled na organizacijo nam organizacijo poskuša razumeti kot dinamično kategorijo, ki poleg razmerij vključuje tudi aktivnosti, ki omogočajo njihovo spreminjanje.

V preteklosti pa so na organizacijo gledali zelo statično in zapostavljeno je bilo povezovanje med različnimi enotami. Ravno ti prehodi med organizacijskimi enotami pa predstavljajo izgubo časa in povečujejo stroške v podjetju. Prav zaradi tega je potrebno prekoračiti meje med organizacijskimi oddelki.

Potrebno je oblikovati nove strukture, ki upoštevajo horizontalni tok dela čez več poslovnih funkcij ter narediti povezave med njimi tako, da se naredi celovite procese v podjetju.

Bistvena značilnost procesne organizacije je, da se oblikuje procese brez vmesnikov med dobavitelji in kupci. Za vsak prehodni proces skrbi samo ena skupina zaposlenih oziroma bo zanj odgovoren samo en lastnik procesa.

Značilnost procesno zasnovane organizacije je tudi, da v njej procesi potekajo nepretrgoma skozi organizacijo in sekajo vse njene meje in so popolnoma usklajeni s tokom zaposlenih, materiala in informacij. Zaposleni vedo kdo je ciljni kupec, prav tako pa tudi razumejo verigo dobavitelj-kupec.

## 2. PROCESI

Ker govorimo o prenovi poslovnih procesov pa ne moremo mimo vprašanja kaj sploh je proces. V nadaljevanju bom navedel kar nekaj definicij procesa.

Proces pomeni zaporedje operacij, ki so narejene pri izdelavi nekega produkta ali storitve (URL: <http://www.dictionary.com>), 20.6.2002. Na primer proces kreditiranja je sestavljen iz operacij kot so sklenitev pogodbe, otvoritev kreditne partije, črpanje kredita, odplačilo kredita, obračun obresti ter izterjava kredita. V procesu kreditiranja je vpleteno več sektorjev in sam proces kreditiranja kot celota poteka skozi vso organizacijo.

»Poslovni proces je skupek aktivnosti, ki skupaj proizvedejo vrednost, ki jo je mogoče ponuditi kupcu« (Khoong, str. 8-9). Tu sta še posebej pomembni besedi kupec in vrednost. Ta definicija pomeni, da moramo naprej spoznati potrebe kupca preden sploh poženemo proces. Na začetku kupec sproži proces z zahtevo po izdelki ali storitvi na koncu pa to tudi prejme. Vmes pa potekajo aktivnosti za izdelavo storitve ali izdelka, ki imajo s strani kupca določeno vrednost.

Naslednja definicija poslovnega procesa avtoric Osetlohave in Frostove je: »Proces opredeljuje potek oziroma tok ter transformacijo materiala, informacij, operacij in odločitev. Poslovni procesi obsegajo medsebojno povezane, zaporedno strukturirane nadfunkcijske aktivnosti z zelo jasno razpoznavnim začetkom ter koncem ter inputom in outputom« (Kovač, 1998a, str. 209). V tej definiciji se opazi pomemben poudarek na smotrnem povezovanju »nadfunkcijskih« aktivnosti. S tem avtorici izpostavljata naloge, ki za svojo izvedbo zahtevajo delo v več poslovnih funkcijah. V tej definiciji je zajeto to, da procesi niso omejeni samo na eno poslovno funkcijo, pač pa da presegajo te funkcije. Definicija je dobra, vendar pa je njena pomanjkljivost to, da po drugi strani ne izpostavlja usmerjenosti k kupcu in zagotavljanje vrednosti.

»Poslovni proces se nanaša na tok aktivnosti in se začne z naročilom odjemalca ter se konča z dokončanim izdelkom ali storitvijo, ki jo odjemalec zahteva« (Harmon, 1995, str. 3). Tu definicija izpostavi kupca, ki postavlja zahteve kakšen naj bo rezultat procesa.

»Proces lahko opredelimo kot eno ali več nalog, ki pretvorijo skupek vložkov v določene rezultate za določeno osebo ali proces, v njem pa nastopajo različne kombinacije ljudi, postopkov ali orodij.« (Wesnerr, Hiat, Trimble, 1994, str. 38). Tu gre za zelo splošno opredelitev procesa.

Turk (1987, str. 198) pa podaja naslednjo definicijo poslovnih procesov: »Poslovni proces: celota medsebojno povezanih delnih procesov, ki zagotavljajo načrtovane

učinke, in celota nalog, ki so povezana z zagotavljanjem učinkovitosti in uspešnosti teh procesov«. V tej definiciji so omenjene povezave med delnimi procesi. Poleg tega so v definiciji omenjeni načrtovani učinki, ki pomenijo, da mora podjetje poznati želje in potrebe strank.

Zelo dobra in nadrobna pa je definicija Pučka in Rozmana (1992, str. 30). »Opravljanje dejavnosti podjetja jemljemo kot njegov poslovni proces. Le-ta je pogoj za uresničevanje temeljnega cilja podjetja, ki je v pridobivanju dobička. Podjetje opravlja svojo gospodarsko nalogo v družbi s sorazmerno stalnim ponavljanjem določenega spleta delovnih postopkov, kar je bistvo njegovega poslovnega procesa, ki mu pravimo proces reprodukcije v podjetju. Le ta sestoji v proizvodnem podjetju iz treh faz: nabave vseh poslovnih prvin, proizvodnje in prodaje. V tržnem gospodarstvu ni mogoče opravljati vseh treh faz poslovnega procesa, če ti delni procesi niso nenehno napajani s finančnimi sredstvi. Zato je sestavni del reprodukcijskega procesa v podjetju tudi proces financiranja.«

Prednost te definicije pred ostalimi definicijami je, da s to definicijo Pučko in Rozman opredelita celotno poslovanje, medtem ko drugi avtorji s svojimi definicijami opredelijo le del poslovnega procesa.

Vsem definicijam je skupno, da poudarjajo usmerjenost k stranki. To je zelo pomembno, saj ravno potrebe kupcev določajo rezultate procesa in s tem proces. Druga značilnost definicij procesa je, da gre za preoblikovanje nečesa, bodisi informacij, materiala ipd. Naslednja značilnost pa je, da proces poteka skozi organizacijo in prehaja skozi različne oddelke.

Da pa v praksi opredelimo procese jih moramo zasledovati. Ugotavljati moramo kje je in kam gre proces, kje se začne in zaključi, kdo vse sodeluje v procesu ipd. Ta proces imenujemo snemanje procesa oziroma kot smo ga v NLB poimenovali »mapping«. Ravno proces je osnova za preurejanje in ne organizacija oziroma njeni oddelki, sektorji. Podjetja so sestavljena iz procesov in ne iz sektorjev. Proces so tisto, kar podjetja delajo. Proces se ujema z poslovnimi dejavnostmi, vendar pa so procesi skriti. So nevidni, ker ljudje velikokrat na podjetje gledajo kot na oddelke, sektorje, divizije, ne gledajo pa na podjetje kot skupek procesov. To je razumljivo, saj nihče ni odgovoren za procese, saj so ljudje odgovorni za sektorje, oddelke.

Da bi lahko lažje identificirali procese je procesom dobro dati ime, ki označuje proces od začetka do konca. Tako bi lahko proces izpolnjevanje naročil označili od naročila do plačila.



Enkrat ko se procese posname, jih označi, analizira se lahko določene aktivnosti, ki se ponavljajo centraliziramo, pri drugih ponavljajočih se in dobro strukturiranih aktivnostih lahko uvedemo informacijsko tehnologijo, ugotovimo lahko kako bomo na novo postavili organizacijo in kje je zaposlenih preveč oziroma premalo ljudi.

## 2.1 Bistveni procesi

Ko se definira poslovne procese oziroma ko je narejen posnetek poslovnih procesov je potrebno določiti **katere** poslovne procese se spremeni. Potrebno je postaviti prioritete glede pomembnosti.

Bistveni procesi so tisti, ki so strateško pomembni. To so tisti procesi, ki imajo velik vpliv na podjetje in so bistveni za uspeh.

Seveda so zelo pomembni vsi tisti procesi, ki so povezava s kupcem. Za procese, ki so neposredno povezani s kupci je nujno, da jim posvetimo mnogo pozornosti. Taki procesi so lahko izpolnjevanje naročil, pravočasna dobava ipd.

Ključni procesi so tudi tisti, ki potekajo preko meja organizacije in vključujejo več funkcijskih ali drugih strateških enot.

Poleg tega so bistveni procesi tisti, ki omogočajo vstop na nove trge. Tako razvoj novih storitev omogoča vstop na nov trg storitev.

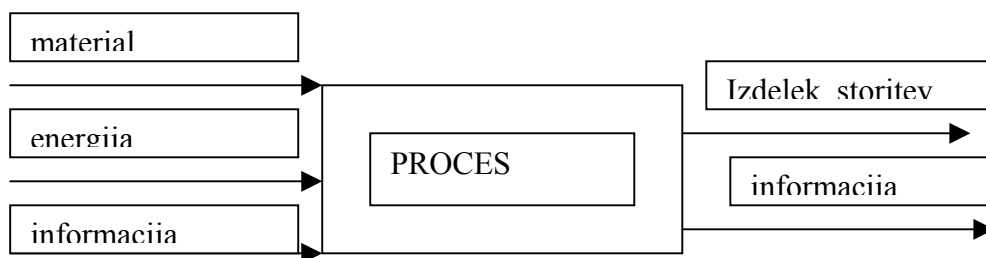
Končno pa so bistveni tisti procesi, ki veliko prispevajo k dodani vrednosti, ki jo prejme stranka.

Skupno vsem tem procesom je, da služijo kot orodje da se izpolni poslanstvo podjetja.

Pri prenovi poslovnih procesov gre za procese, kjer bi delo ljudi lahko zamenjali stroji. Pri vnašanju podatkov bi si ljudje lahko pomagali s optičnimi čitalci (scannerji).

Seveda pa se je potrebno vprašati še ali bomo lahko procese spremenili. Vprašati se moramo ali bodo stroški preurejanja previsoki glede na koristi, ali bo management dovolj močan da bo privedel procese do konca, ali bo obseg sprememb prevelik ipd.

Slika 1: Proces preoblikovanja vhodov v izhode



Vir: Gradišar, Resinovič, Osnove informatike, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993

Potem ko določimo katere procese bomo spremenili jih še ne moremo spremeniti. Procese moramo najprej razumeti, analizirati potrebno jih je razstaviti na osnovne dele. Na osnovi modela INPUT-PROCESS-OUTPUT spoznamo vložke (material, energija, informacija) in izloške (izdelke, informacije) procesa.

Potrebno se je vprašati kaj pomenijo izloški (izdelek, storitev) z vidika stranke. Najnovejši trendi v trženju kažejo na to da je potrebno poslovanje in s tem procese podrediti strankam. Kupec je kralj in potrebno se mu je podrediti, kupcu je treba dostaviti izdelek ali storitev dostaviti čim hitreje, seveda pa mora biti izdelek kvaliteten in tudi dober. Podjetja nič več ne proizvajajo velikih serij izdelkov pač pa so serije manjše in so bolj prilagojene potrebam kupcev. Zaradi vseh teh trendov so se tudi v NLB odločili za nakup programske opreme, ki temelji na stranki (customer-oriented software).

Seveda pa se na drugi strani poleg tehnologije spreminjajo tudi razmere na trgu. Podjetje se mora tem novim razmeram prilagoditi in s tem istočasno izkoristiti prednosti novih tehnologij. Tako mora podjetje velikokrat ponovno razmisliti o procesih v podjetju in ugotoviti kako spremeniti poslovne procese, da bi dosegli čim večjo učinkovitost. S tem ko postanejo bolj učinkoviti lahko postanejo bolj konkurenčni in zaradi tega tudi lahko stopajo na nove trge.

## 2.2 Definicije prenove poslovnih procesov

Še preden pa opredelimo vlogo tehnologije v prenovi poslovnih procesov se najprej posvetimo definiciji prenove poslovnih procesov. V knjigi Preurejanje podjetja avtorja Hammer in Champy (1995b, str. 42) podajata naslednjo definicijo reinžinirng (prenove poslovnih procesov): »Reinžinirng je temeljni vnovični premislek o poslovnem procesu in njegovo korenito preoblikovanje, z namenom da bi dosegli dramatične izboljšave kritičnih kazalcev učinkovitosti, kot so stroški, kakovost, storitev in hitrost.«

Ponoven premislek pomeni, da morajo vodilni premisliti o temeljnih vprašanjih podjetja kot so: zakaj izdelujemo naše produkte in zakaj jih izdelujemo na tak način. Gre za to da morajo vodilni ponovno razmisliti oziroma podvomiti o vseh pravilih in predpostavkah poslovanja, ki so bila v preteklosti postavljena. Vprašati se je potrebno ali je sedanje poslovanje ustrezno ali ni. V primeru, da poslovanje ni ustrezno je potrebno pomesti z ustaljenimi predpostavkami in postaviti nove trdne predpostavke, na katerih bomo gradili novo filozofijo poslovanja.

Kezsbomova (1996, str. 31) pravi: »Prenova poslovnih procesov pomeni ustvarjanje več izločkov z manj vložki procesa. Takšna prenova pomeni iskanje novih učinkovitejših modelov načrtovanja in izvedbe dela. Podjetja, ki prenavljajo . svoje procese, ponovno lepijo skupaj delčke procesov, ki sta jih Adam Smith in Henry Ford pred mnogo leti razstavila. Prenova poslovnih procesov pomeni zasuk industrijske revolucije devetnajstega stoletja v nasprotno smer. Zavrača predpostavke izvirne industrijske paradigme: delitev dela, hierarhični nadzor in druge predpostavke razvijajočih se gospodarstev devetnajstega stoletja. Prenova poslovnih procesov pomeni nov začetek.« Potrebno je prevzeti miselnost, kjer namesto posameznih poslovnih funkcij in oddelkov v ospredje stopijo povezave med njimi, skupaj pa tvorijo nepretrgan tok materiala, ljudi, odločitev in informacij. Podjetje je namreč dobro, če so dobri njegovi deli in povezave med njimi.

(Harmon, 1995, str. 1) pa pravi: »S prenovi poslovnih procesov želimo doseči velike izboljšave v procesih preko povečanja hitrosti, zvišanja kakovosti in odzivnosti na zahteve kupcev, poleg tega pa uvajanje učinkovitih postopkov in znižanje stroškov«. Ne gre za najbolj zadovoljivo ali popolno opredelitev prenove poslovnih procesov. Pravzaprav to sploh ni njena opredelitev, saj avtor govori samo o njenih ciljih. Ne pove, na kakšen način naj v podjetju dosežejo zvišanje kakovosti, hitrosti in odzivnosti na zahteve kupcev, s tem pa se izogne bistvu prenove poslovnih procesov.

Lewis (1999, str. 87) pa o prenovi poslovnih procesov pravi: »Prenova poslovnih procesov pomeni novo organiziranje dela ali pa kar celotne organizacije in je

osredotočena na kritične dejavnike uspeha organizacije. Zaradi zniževanja stroškov in odpravljanja presežkov dela pri prenovi je že veliko ljudi ostalo na cesti. Pristop ni slab in ima vrednost. Vendar se je že velikokrat pokazalo, da so prenovljene organizacije le zrcalne slike stanja pred prenovno in da ni prišlo do bistvenih sprememb, razen v povečani količini dela za zaposlene, ki niso bili odpuščeni. »

V končni fazi konkurenčne prednosti podjetja izhajajo prav iz njegovih poslovnih procesov, ki odražajo sposobnost managementa podjetja. Primeri kritičnih dejavnikov uspeha za podjetje, ki se ukvarja z elektroniko (Vithal, Steckel, 1998, str. 284) so: (1) sposobno terensko prodajno osebje, (2) dobri odnosi z odjemalci, (3) visoka produktivnost, (4) raziskave in razvoj novih izdelkov, (5) napredna tehnologija in (6) moderna oprema. Vidimo, da se naštetu nanaša na organizacijo dela v podjetju, sredstva za delo in infrastrukturo, kar je v neposredni povezavi s poslovnimi procesi.

V knjigi Business process re-engineering; Definitions and Models revised (Poh, Chew) na straneh 136-138 najdemo cel kup definicij o prenovi poslovnih procesov.

Na strani 136 Morris in Brandon pravita: »Reenžiniring pomeni ponovno oblikovanje poslovnih procesov in njihovo implementacijo«

Na isti strani Tapscott in Caston pravita: »Reinžiniring pomeni ponovno oblikovanje poslovnih procesov podjetja in organizacijskih struktur z namenom, da se dosežejo dramatične izboljšave kritičnih faktorjev uspeha – kakovosti, produktivnosti, zadovoljstva kupca, časa vstopa na trg«

Na strani 138 pa Poh in Chew podajata lastno definicijo reinžiniranja, ki pravi: »Prenova poslovnih procesov vnovično planiranje in oblikovanje dela, ki vsebuje posameznike, notranji sistem strukturo in procese zaradi posrednega ali neposrednega učinkovanja zunanjih sil, s ciljem doseči cilje podjetja, ki se jih ponavadi ne da na lahek način doseči z obstoječim stanjem podjetja. »

Vsem definicijam je skupno, da prenova poslovnih procesov pomeni delati nekaj novega. Gre za to da močno spremenimo ali velikokrat odpravimo stare procese ter jih nadomestimo z novimi.

### **3. RESURSI**

#### **3.1 Tehnologija**

Z vpeljavo tehnologije je mogoče prekršiti pravila, ki ljudi omejujejo pri delu. Tako je bilo včasih v organizacijah pravilo, da se je informacija lahko pojavila ob določenem času samo na enem mestu. Informacije so bile včasih shranjene v fascikel in uporabil jih je lahko samo en človek naenkrat. Dokumenta ni bilo vedno možno razmnožiti in razdeliti kopije. Zato je bilo delo s to informacijo zaporedno. Ko je nekdo dokončal svoj del naloge je fascikel predal naslednjemu. Tehnologija podatkovnih baz pa je spremila to pravilo, ker je omogočala da imajo številni ljudje hkraten dostop do informacije. V banki na primer lahko referent X računa kreditno sposobnost stranke, medtem ko lahko referent Y s pomočjo teh podatkov preveri, če ima komitent že kje sklenjeno pogodbo za kredit, saj njuno delo ni zaporedno odvisno. Prav tako smo na projektu prenove poslovnih procesov v banki lahko istočasno črpali podatke o poročilih ali pa nas je več naenkrat prevajalo programsko opremo. Tehnologija podatkovnih baz omogoča, da se isti dokument hkrati pojavlja na več mestih.

Drugo pravilo, ki se ga lahko prekrši s novo tehnologijo je, da lahko kompleksna dela opravljajo le specialisti. To pravilo je mogoče prekršiti z ekspertnimi sistemi. Ekspertni sistemi omogočajo da lahko sedaj nekdo s splošnimi znanjem opravlja delo specialista. Vendar pa na začetku uporabe ekspertnih sistemov ni bilo tako. Ko se je na začetku osemdesetih let pojavila ekspertna tehnologija so mnogi o njeni uporabnosti razmišljali bolj enostavno. Menili so da bodo ekspertne sisteme uporabili za avtomatizacijo dela visoko usposobljenih specialistov. Ta zamisel pa je bila zmotna, saj tehnologija tega v resnici ni zmogla, podjetja pa so še vedno potrebovala specialiste. Sčasoma so ugotovili, da je prava vrednost tehnologije v tem, da omogoča razmeroma neusposobljenim ljudem delati skoraj na enaki ravni kot to počenejo usposobljeni specialisti. Z uporabo integriranih sistemov lahko generalisti opravljajo delo številnih specialistov. Sistemska tehnologija omogoča da lahko en človek opravi vse korake procesa od začetka do konca. Tako se lahko odpravijo tudi številni zastoji kot so čakanje, da delo prevzame drugi človek, prav tako pa ta tehnologija pripelje do izboljšav glede natančnosti in stroškov. Tako vidimo da je za podjetje mnogo bolje, če je za en proces odgovoren en človek, ki lahko s pomočjo tehnologije izpelje proces hitreje natančneje, saj ni zastojev pri čakanju. Tako so v podjetju IBM credit, ki se ukvarja s kreditiranjem nakupa računalnikov dosegli dramatične spremembe prav z uporabo informacijske tehnologije. Ugotovili so, daodobritev zahtevka za izdajo kredita dejansko traja v povprečju le 90 minut, toda stranke so preje čakale tudi več kot en teden. V čem je bil problem. Problem je bil, ker je na primer boniteto stranke preverjal en človek, nato pa je zahtevek predal naprej drugemu, ki je nato kasneje šele čez en dan ali dva ugotavljal višino kredita, ta je nato zahtevek predal naprej,

kjer pa je zahtevke zopet čakal na drugega referenta... S tem pa, ko je cel proces kreditiranja prešel na manj ljudi, se je dramatično izboljšal čas obdelave zahtevka za kredit in stranke so bile mnogo bolj zadovoljne kot prej. Niso si poiskale drugega načina financiranja nakupa računalnika in niso računalnika kupile drugje.

Tretje pravilo, ki se ga lahko prekrši pa je pravilo decentralizacije ali centralizacije. S pomočjo telekomunikacijskih mrež je možno hkratno koristiti prednosti centralizacije in decentralizacije. Podjetja, ki se zanašajo na stare tehnologije kot so pošta, telefon ali pospešena pošta morajo opustiti centralizirani managerski nadzor, če želijo doseči prožno in ustrezno opravljeno delo na terenu. Prav tako na dislociranih enotah podjetja ne morejo čakati, da vsako odločitev sprejmejo na sedežu podjetja, saj bi se tako le malo storilo, pa še to bi bilo opravljeno prepozno. Zaradi novih tehnologij pa ni podjetjem potrebno več sklepati kompromisov ali centralizacija ali decentralizacija. Sodobne telekomunikacijske mreže omogočajo, da imajo središče in dislocirani oddelki enake podatke in jih lahko hkrati obdelujejo. Zaradi te skupne zmožnosti je vsak oddaljena pisarna lahko del središča in središče del vsake pisarne. To pomeni, da lahko podjetja uporabijo kakršnokoli metodo organiziranosti – centralizirano ali decentralizirano ali pa kombinacijo obeh. To lastnost sodobnih telekomunikacijskih pravil so uporabili tudi v NLB kjer so vse podporne dejavnosti podružnic (back office) centralizirali in prenesli v eno skupno. Z domiselno uporabo informacijske tehnologije so odpravili potrebo po ločenih v celoti izoblikovanih dislociranih enotah, ki so imele svoje režijske stroške. Banka je namreč v preteklosti gledala na podružnice kot na ločene samostojne enote, v prihodnosti pa se pričakuje da bodo podružnice le še prodajne točke. S centralizacijo in uporabo mrežnih tehnologij in mrež bankomatov so podatki o transakcijah na voljo še isti hip v matični banki. Tudi bančni uslužbenci bodo bližje strankam, saj se bodo lahko več časa ukvarjali s prodajo storitev, kot pa z obdelavo podatkov. ROI analiza, ki jo je naredila svetovalna hiša Deloitte & Touche je pokazala razmerje med podpornimi dejavnostmi banke in trženjem storitev 60:40, kar pomeni, da se zaposleni 60% časa ukvarjajo z dejavnostmi, ki nimajo velike dodane vrednosti so pa za funkcioniranje banke pomembne. Z uporabo tehnologije se pričakuje da se bo odstotek časa, ki ga zaposleni namenijo podpornim dejavnostim zmanjšal in bodo tako zaposleni imeli več časa za storitve, ki dodajajo vrednost.

Četrto pravilo, ki ga informacijska tehnologija prekrši je, da o vsem odločajo managerji. Računalniška orodja za podporo odločanju omogočijo, da tudi delavci lahko odločajo. Tako postane odločanje hitrejše. V preteklosti, ko se je učinkovitost povečala zaradi delitve dela, so od delavca pričakovali da bo delo opravil, ne bo pa da bo odločal o delu. O delu je odločalo vodstvo. Vodstvo je namreč imelo večji dostop do informacij in zaradi tega so tudi lahko sprejemali boljše odločitve. V času hitrih sprememb pa se podjetja zavedajo, da morajo zaradi hitrejšega in fleksibilnejšega odločanja odločitve v podjetju sprejemati tudi

delavci. To je možno zaradi sodobnih tehnologij baz podatkov, ki omogočajo, da so informacije, ki so bile prej na voljo le ožjemu krogu ljudi sedaj na voljo širšemu krogu ljudi. Odločanje postane hitrejše, težave pa je mogoče rešiti kakor hitro se pojavijo.

Peto pravilo, ki ga odpravlja brezžična mobilna informacijska tehnologija je, da se podatki lahko pridobivajo, obdelujejo kadarkoli in kjerkoli, ne pa samo fizično v poslovni enoti.

Tako se bo potreba po podružnicah banke postopoma zmanjševala, saj ljudem že sedaj ni potrebno iti naravnost v banko, da opravijo plačila. To lahko že sedaj storijo z svojim mobilnim telefonom s storitvijo MOBA ali TELEDOM ali pa preko interneta s pomočjo storitve Klik. Te storitve so praviloma dosti cenejše in tako tudi s stroškovnega vidika izpodrivajo starejše. Avtomatski telefonski odzivniki so npr. za 40% cenejši kot pa opravljanje enakih storitev v poslovalnicah.

Informacijska tehnologija prav tako omogoča da sedaj ni več nujno potrebno, da je s potencialno stranko direkten neposredni človeški stik. S pomočjo interakcijskih videodiskov pa se včasih doseže bolj učinkovit stik. Včasih ti videodiski s sliko veliko hitreje pa tudi bolj nazorno predstavijo storitve. Pri ogledu nepremičnin je seveda najbolje, da človek vidi sliko nepremičnine, kot pa da o njej samo bere. Prav tako je v banki, kjer storitve postajajo čedalje bolj kompleksne, smiselno uporabiti interakcijski videodisk, saj kupci lahko stroj naprosijo, da jim ta prikaže tisto, česar ne razumejo. Z interakcijskimi videodiski poskušajo banke povečati svojo prodajno delovno silo. Način prodaje s pomočjo interakcijskih videodiskov se morda zdi hladen, vendar pa je včasih boljši kot pa če stranke čakajo na trgovca in na koncu ugotovijo, da ne zna odgovoriti na njihova vprašanja. Po drugi strani pa bo s padcem cene tehnologij ta način vedno cenejši in bolj množičen.

Kot smo videli je informacijska tehnologija zelo pomembna, saj je bistveni dejavnik, ki omogoča prenovo poslovnih procesov. Omogoča da podjetje gre preko starih pravil, ki dejansko ovirajo organizacijo pri razvoju in omogoči hitrejši razvoj podjetja. Vendar pa podjetja ne smejo misliti da je tehnologija edini ključni element prenove poslovnih procesov. Ljudje so tisti ki preurejajo podjetja in ne tehnologija. Tehnologija je samo orodje, ki omogoča prenovo poslovnih procesov.

### **3.2. Ljudje**

Ljudje pa so tisti, ki omogočajo prenovo poslovnih procesov. Pri preurejanju poslovnih procesov lahko opredelimo naslednje vloge (Hammer, Champy, 1995b, str. 109-123):

Vodja prenove skrbi za to da se prenova resnično izvede. Vodja mora biti dovolj vpliven, da lahko uvede spremembe. V primeru NLB je bil to sponzor projekta prenove poslovnih procesov – projekta Sigma. Vodje ponavadi nihče ne določi. Na to mesto se postavi sam. Vloga vodje je da deluje kot vizionar in spodbujevalec. Vodja mora poleg vizije ljudem dati občutek za cilj in poslanstvo. Vodja hkrati sproži proces prenove v organizaciji. Določi višje managerje kot lastnike procesov in jim naloži naj dosežejo uspehe. Prav tako mora vodja ustvariti okolje primerno za preurejanje. Pogosto postane vodja nekdo, ki je usmerjen proti strankam kot tudi proti zaposlenim v podjetju. Poleg tega mora vodja biti ambiciozen.

Lastnik procesa je ponavadi človek, ki opravlja eno od funkcij v procesu. V organizacijah ponavadi vsega procesa ne izvaja samo en človek, pač pa več ljudi. Proces je razporejen na več ljudi, zato so ljudje odgovorni samo za en del procesa. Naloga lastnika prenove poslovnih procesov pa ni, da proces izpeljejo, pač pa da motivirajo svoje teame in jih navdušujejo in s tem poskrbijo da do prenove pride. S prenovo pa se delo lastnika procesa ne konča, kajti tudi ko je prenova končana proces se še vedno rabi lastnika, ki skrbi za izvajanje procesa.

Tretja skupina ljudi, ki preurejajo procese pa so preureditveni teami. Sestavljeni so iz notranjih kot iz zunanjih sodelavcev. V NLB so bili teami sestavljeni iz ljudi ki so bili zaposleni v banki, kot tudi iz zunanjih sodelavcev (Deloitte&Touche, svetovalcev od dobavitelja programske opreme idr). Ti teami so bili manjši in so šteli od pet do deset ljudi. Dobro poznavanje procesov je po eni strani prednost za teame, saj to omogoča odkrivati napake v procesu vendar pa po drugi strani to otežuje, da ljudje inovativno razmišljajo o procesu.

Pri izbiranju notranjih sodelavcev je torej dobro poiskati ljudi, ki so dovolj dolgo v službi, da poznajo procese, vendar pa ne tako dolgo, da bi mislili da je s procesi vse v redu. Treba je poiskati ljudi, ki poznajo pravila in hkrati vedo kako ta pravila prekriti.

Za člane teama je tudi zelo pomembno da si med seboj zaupajo. Če ni zaupanje med njimi potem je delo teama zelo moteno. Če člani teama ne verjamejo, da bo proces deloval, potem jim tudi zaposleni v organizacijah ne verjamejo in tudi potem ko pride čas za spremembo taki ljudje težko prepričajo zaposlene v podjetju, da je treba spremembe sprejeti. Ponavadi samo notranji sodelavci ne morejo sami prenoviti procesov. Njihovi pogledi so mogoče preozki. Težko je pričakovati od njih, da bodo nepristranski, od zunanjih sodelavcev pa je to lažje pričakovati.

Zunanji sodelavci naj bi bili tisti ljudje, ki lahko članom teama pokažejo druge načine poslovanja, ki znajo prikazati poslovanje v drugi luči. Zunanji sodelavci naj



bi tudi znali rušiti vse stare predpostavke. Ena od nalog zunanjih svetovalcev je tudi, da dobro poslušajo in znajo dobro komunicirati z ljudmi. Seveda pa morajo zunanji sodelavci predlagane spremembe tudi znati uresničiti. Ni dovolj da svetovalec pride iz znane svetovalne hiše, važno je da ima ta konzultant potrebno znanje in izkušnje. Zunanji sodelavci lahko pridejo iz svetovalnih hiš zunaj podjetja ali pa jih najdemo v podjetju. Še posebno v oddelkih znotraj podjetja kot so informacijski sistemi, trženje ali inženiring lahko pridejo kandidati za notranje sodelavce. Ponavadi so tam ljudje z občutkom za procese.

Pogosto prihaja znotraj preureditvenih teamov do konfliktov med notranjimi in zunanjimi sodelavci. Zunanji sodelavci gledajo na procese drugače kot notranji zato je razumljivo, da prihaja do sporov med njimi. Vendar ta nasprotujoča si stališča niso nujno neproduktivna, še posebno če imajo vsi člani teama skupni cilj. Iz teh nasprotujočih si stališč se lahko rodijo nove ideje prenove poslovnih procesov. Ali kot je dejal veliki filozof Hegel, da se teza in antiteza (nasprotujoče stališče) skupaj združita v sintezo, ki je nekaj novega.

Člani teama se morajo znati sami voditi. Glavna merilo učinkovitosti pa naj bi bila učinkovitost teama kot celote. Za učinkovito prenovo poslovnih procesov pa je potrebno preureditvenim teamom zagotoviti prostore. Podjetja sicer imajo dovolj sejnih sob, nimajo pa dovolj prostorov, kjer bi lahko bili člani preureditvenega teama.

Prenova poslovnih procesov pomeni začeti nekaj novega, začeti znova, zato je pomembno, da se člani sproti učijo. Pri preurejanju poslovnih procesov je potrebno opustiti tradicionalni način reševanja težav, potrebno je iznajti nove postopke, kar pa je težko.

Team tudi nima uradnega vodje, saj se znajo ljudje sami voditi. Ima pa bolj nekega koordinatorja, ki omogoča članom teama, da opravijo svoje delo. Koordinator določa tudi dnevni red sestankov, članom teama pomaga, da se jih držijo in posreduje v sporih. Seveda pa mora po drugi strani delovati kot član teama.

Z vidika preureditvenega team je zelo pomembno, da člani teama delu na projektu prenove namenijo večino svojega časa. Če ljudje projektu namenijo manj časa je težko narediti kaj. S tem ko ljudje namenijo večino časa prenovi procesov pa to pomeni, da morajo za nekaj časa zapustiti svoj sektor ali pa podjetje. Člani teama bi morali pričakovati, da se po prenovi procesov ne bodo vrnili na staro delovno mesto, pač pa da bodo postali del nove organizacije. Tako so tudi v NLB člani teamov prenove poslovnih procesov postali člani novega Sektorja za tehnologijo in organizacijo.

Videli smo torej, da so projektni teami zelo pomembni pri prenovi poslovnih procesov. Sestavljeni so iz notranjih in zunanjih sodelavcev.

Zelo pomembna skupina pri prenovi poslovnih procesov je usmerjevalni odbor ali kot so ga konzultanti imenovali Steering Committee. Odbor odloča o prednostnem zaporedju projektov prenove procesov, o višini sredstev, ki se jih nameni projektu, hkrati pa tudi potrjuje in načrtuje celotno strategijo prenove poslovnih procesov. Vidimo torej, da usmerjevalni odbor drži veliko niti v rokah in zelo vpliva na projekte prenove poslovnih procesov.

Vodji pa pri prenovi procesov pomaga vladar prenove procesov. Vodja ima sicer dober pregled nad prenovo procesov, vendar pa nima dovolj časa za vsakodnevno upravljanje prenove procesov, zato potrebuje pomoč. Vladar deluje kot kadrovske šef preurejanja. Vladar ima dve glavni nalogi in sicer da ponuja pomoč in podporo posameznemu lastniku procesa in teamu, ter da usklajuje vse tekoče dejavnosti, ki so povezane s prenovo procesov. Vladar bi tudi moral poznati tehnike prenove procesov, te tehnike pa bi tudi moral znati razložiti novim lastnikom procesov.

### **3.2.1 Spremembe in upiranje spremembam**

Ljudje pa se spremembam velikokrat upirajo, ker se počutijo ogrožene. Sprememba poslovnih procesov namreč vnaša v podjetje določeno nestabilnost, ljudje pa ki se pri tem ne počutijo varno. Bojijo se da bodo izgubili službo, avtoriteto ali pa da se bodo morali premeščeni na popolnoma drugo delovno mesto. Ti ljudje nočejo sprememb in težijo k ohranitvi sedanjega stanja. Zato je v takih organizacijah težko spreminjati poslovne procese.

## **4. POTEK PRENOVE POSLOVNIH PROCESOV**

Za začetek prenove poslovnih procesov mora priti do pobude prenove poslovnih procesov. Do pobude lahko pride s strani vodstva ali pa s strani zaposlenih, vendar se morajo vodje s prenovo strinjati. Bistveno je, da so managerji seznanjeni s prenovo procesov in vedeti tudi kaj se od njih pričakuje. Še preden pa začnejo prenovo je dobro, da se managerji pozanimajo o prenovi poslovnih procesov v ostalih podjetjih, kjer so to prenovo že naredili.

Če se v podjetju še niso ukvarjali s prenovo poslovnih procesov je dobro, da se pomoč poišče nekje zunaj. V NLB so pomoč poiskali pri svetovalni hiši

Deloitte&Touche. Seveda pa je bistveno da je vodstvo podjetja enotno glede prenove poslovnih procesov.

Ko je pobuda za spremembo procesov sprejeta, sledi faza organizacije prenove procesa, kjer je potrebno določiti ljudi njihove pristojnosti in odgovornosti, kar je že opisano v poglavju nosilci sprememb.

Zelo pomembno pri prenovi procesov je, da se razume potrebe strank, saj se na ta način določi ključne procese in določi prioritete prenove. Potrebno je spoznati potrebe strank glede spleta storitev, kakšne so želje strank po izboljšanju procesov in katere so zaželenne podporne aktivnosti. Na ta način se usmerja prenova k dejanskim zahtevam strank in ne k namišljenim. V primeru da potrebe in želje strank niso jasno določene lahko vložimo veliko dela za izdelke ali storitve, ki ne ustrezajo zahtevam uporabnikov.

Ko so enkrat dobro določimo potrebe strank je dobro prenoviti najprej tiste procese, ki najbolj pomagajo k rezultatom poslovanja. Pri tem je pomembno da imamo na koncu celovite procese, ki potekajo horizontalno skozi celoten podjetje. Največje izboljšave pa lahko dosežemo, če proces organiziramo tako da aktivnosti procesa potekajo sočasno in vzporedno, tako da ne prihaja do zastojev in večjih stroškov.

#### **4.1 Vizija, strategija, organizacija**

Še preden pa pride do prenove procesov je potrebno ustvariti vizijo s katero opredelimo kakšne lastnosti bodo imeli novi procesi. Če vizija ni jasno opredeljena lahko prenova poteka v neželjeno smer. Vizija mora biti prepričljiva, da se z njo lahko poistovetijo vsi zaposleni. Poleg vizije mora biti zasnovana tudi strategija prenove, ki daje smernice viziji prenove. Strategije pove kako želeno stanje dosežemo. Pri oblikovanju strategije pa se je potrebno izogniti preveliki togosti, saj se zunanje okolje podjetja lahko preveč spremeni.

Seveda pa morajo poleg analize in strategije analizirati tudi organizacijo podjetja. Z analizo organizacije dobimo sliko o trenutnem stanju podjetja s čimer bomo lažje načrtovali prehod v novo stanje pri prenovi poslovnih procesov. Z analizo organizacije moramo analizirati tudi kulturo podjetja. Kulturo podjetja po oblikujejo dejavniki okolja, dejavniki managementa in osebnostne značilnosti managementa. Videti je, da ima prav management odločilen vpliv na organizacijsko kulturo. Pripravljenost managementa na novo zgraditi podjetje oziroma nekatere izmed njegovih procesov je prvi korak k sprejemanju procesne organiziranosti. Vodje morajo dati prave odgovore na to kaj njihovo podjetje je in kaj naj bi njihovo podjetje postalo. To vodje naredijo najbolj s postavljanjem vizije, poslanstva in

strategije. Tako ustvarjena kultura s strani managementa podpira naklonjenost spremembam in zavrača status quo.

Če ni merjenja učinkovitosti in uspešnosti v podjetjih potem to zavira sistematične izboljšave poslovanja. V poslovnem svetu so uveljavljena merila poslovanja podjetja kot so finančni izkazi, prodaja. Ta merila so namreč standardizirana in ne pokažejo v celoti zakaj sta na primer prodaja, finančni rezultat takšna kot sta.

Ravno v procesih je potrebno iskati vzroke, ki vplivajo na slabo časovno in stroškovno izkoriščenost. In v procesih je potrebno meriti učinkovitost. Učinkovitost pa je najbolje meriti glede na to, koliko rezultati ustrezajo zahtevam odjemalcem.

Poleg vizije, strategije, kulture in organizacije podjetja pa morajo v podjetju pred prenovo razumeti kako se trenutno izvajajo določene aktivnosti v procesih, ki se jih namerava prenoviti. To ponavadi zahteva kar precej časa, saj se to bistveno razlikuje od tistega, kar je zapisano v dokumentaciji podjetja. Pri tem je najbolje, da se vse procese dokumentira in prenese na papir in sicer najbolje v obliki diagramov. V NLB so bili to diagrami v programu VISIO, ki so lahko razumljivi in pregledni. To orodje se imenuje procesno modeliranje in omogoča učinkovit pregled strukture procesov v obliki procesnih modelov. Prav tako je to učinkovito orodje za kasnejši razvoj informacijske tehnologije, ki bo podpirala procese. Pomembno je da se izpostavi ključne procese.

## **4.2 Risanje procesov**

Pri risanju pa je potrebno določiti in opredeliti katere informacije potrebujemo in s tem opredeliti kaj spada pod določen proces in kaj ne. Diagrame naj rišejo ljudje, ki delajo v teh procesih in ki vedo kako procesi delujejo. Zelo dober program za risanje diagramov je VISIO, s katerim so v NLB risali procese. Sam postopek risanja pa smo poimenovali Mapping. Pri risanju procesov je potrebno iti ravno prav v podrobnosti, saj preveč podrobnosti naredi proces neberljiv, premalo podrobnosti pa pomeni pomanjkljiv opis procesa. Dobro izdelan diagram bo omogočal zaposlenim videti in razumeti zaporedje dogodkov v procesu, omogočal bo videti kje so meje procesa, kdo so ključni ljudje v procesu ter bo omogočal pregled nad zastoji v procesu.

## **4.3 Novi procesi**

Seveda pa ni smiselno proces analizirati čisto do posameznih podrobnosti, saj bomo verjetno proces tako ali tako opustili in ga zamenjali z novim. Eni najboljših

načinov za zbiranje idej o prenovi procesov so delavnice, kjer se uporabljajo razne tehnike za iskanje novih idej o procesih. To so nevihta možgan, sinektika, razprava 66. Vse te tehnike temeljijo na tem, da je potrebno dati prosto pot idejam, ki jih ljudje nosijo v sebi. Ustvarjanje takih idej mora potekati tako da so ovrženi vsi predsodki. Cilj delavnic je razviti kreativen in pragmatičen nov proces.

Pri snovanju novega procesa je najbolje najprej opredeliti inpute, želene outpute in stične točke z ljudmi v procesi in s sosednjimi procesi. S tem se ustvari vizija procesa. Nato sledi ugotavljanje sestavnih delov procesa. Tu je dobro določiti namene podprocesa, merila za njihovo ocenjevanje, delavce, ki bodo delali na podprocesu, potrebe po informacijski tehnologiji. Nazadnje pa je potrebno procese še bolj analizirati, določiti njihove izvajalce, informacije, ki so potrebne za njihovo izvajanje, nabor odločitev v podprocesu, dodane vrednosti posameznih aktivnosti ipd.

Na ta način se izdela več variant ciljnega procesa, da se na koncu lahko izbere najugodnejši proces.

#### **4.4 Izbira najboljše variante**

Pri izbiri najboljšega procesa je potrebno upoštevati vizijo, priložnosti in omejitve, ki jih povzročajo tehnološki, človeški in organizacijski dejavniki. Med novimi procesi je tudi veliko takih, ki ne bodo izvedljivi, ki so predragi, preveč tvegani ali pa bi za njih potrebovali preveč časa. Poleg tega je zelo težko vnaprej napovedati uspešnost procesa. Uspešnost se bo namreč šele pokazala ko bodo stranke začele prejemati rezultate dela.

#### **4.5 Testiranje**

Ko je proces enkrat izbran ga je potrebno testirati v praksi. Testiranje smo v NLB poimenovali »User Acceptance Testing«. Testiranje je ponavljajoč se proces, kjer se v vsaki ponovitvi zmanjšuje vrzel med novo strukturo procesa, organizacijski strukturo, človeškimi viri in informacijsko tehnologijo. Namen testiranja je postopno prilagoditi organizacijsko strukturo, delavce in tehnologijo procesu.

Testiranje si lahko predstavimo kot serijo poizkusov. Najprej začnemo z računalniško simulacijo, sledi testiranje v realnosti, nato pa testiranje v povezavi z drugimi procesi in na koncu še testiranje v povezavi z vsemi možnimi povezavami.

Skozi testiranje procesa se pokažejo morebitne slabosti novega procesa. Naloga projektnega teama pa je, da te slabosti sproti odpravlja. Potrebna je tudi optimizacija procesa z vidika stroškov, časa in kakovosti.

#### **4.6 Organizacijska struktura in prenovljeni procesi**

Dandanes je večina podjetij funkcijsko organizirana in ne procesno. Zato ta funkcijsko organizirana podjetja težko razumejo in zadovoljijo potrebe strank, saj to onemogoča funkcijska delitev organizacije. Vsak v organizaciji je namreč odgovoren samo za del procesa in ne za celoto in nihče ni odgovoren za kupca, ter ne ve koliko natančno bo trajalo izpolnjevanje njegovih želja. Ponavadi dobava storitve ali izdelka poteka skozi toliko oddelkov divizij, da ima nad tem pregled samo glavni manager podjetja.

Rešitev da celotno organizacijo procesno orientiramo tudi ni čisto ustrezna. Za procesno organiziranost pa so potrebna tudi funkcijska znanja kot so na primer vodenje strateških enot. Zato je dobro imeti tako strukturo, kjer je odgovornost za proces ključnega pomena.

#### **4.7 Organizacijska kultura in novi procesi**

Kultura v organizaciji je nekaj tako zelo zasidranega v ljudeh, da jo je zelo težko spremeniti tudi s prenovo poslovnih procesov. Ponavadi traja več let preden pride do dejanske spremembe v kulturi. Pred uvedbo novega procesa pa mora biti zagotovljeno, da organizacijska kultura ne bo delovala zaviralno na uvajanje procesa.

Za uspeh pri prenovi procesov je zelo pomembno komuniciranje vseh zaposlenih o nujnih spremembah v podjetju o principih in ciljih prenove. Najbolje je, da seznanimo vse zaposlene o procesu ne samo tiste, ki so neposredno vključeni v prenovo in prenovljene procese. Dobro je tudi, da se na čim več načinov (preko okrožnic, elektronskih pisem) pove o prenovi. Na ta način je potrebno zaposlene natančno obveščati o viziji in strategiji podjetja pa tudi o trenutnih rezultatih. Tako se spodbudi pripravljenost zaposlenih da bodo prispevali k prenovi podjetja. Zaposlene je potrebno spodbujati k aktivnemu izražanju njihovih idej in k reševanju problemov v organizaciji. Dobro je uvesti sisteme nagrajevanja, ki motivirajo zaposlene k kreativnosti.

Za uspeh prenove procesov je poleg komunikacije pomembno še teamsko delo. Najbolje je, da s pomočjo organiziranih programov omogočimo sodelovanje zaposlenih pri teamskem delu. Veliko pozornosti pa je potrebno nameniti

pripravljanju samega vodstva na novo organizacijo. Privzeti je treba nov način ravnanja, ki temelji na vodenju, svetovanju in spodbujanju. Poleg vseh teh sprememb pa je pomemben še sistem nagrajevanja, kjer je podlaga za nagrajevanje uspešnost teama.

#### **4.8 Implementacija novih procesov**

Implementiranje oziroma uvajanje novih procesov lahko poteka naenkrat ali pa postopoma. Odločitev o tem je odvisna od vrste poslovnega procesa, od velikosti procesa, lokacije podjetja. Tudi če se proces zažene takoj je malo verjetno, da bo proces v celoti uveden šele čez leto ali več. V primeru, ko gre za postopen prehod iz starega stanja je potrebno sestaviti terminski plan, ki ga potrdi vodstvo podjetja.

Seveda pa se s prenovo procesov spremeni tudi način dela in zato je potrebno izobraževati ljudi v zvezi z procesom, prav tako pa tudi v zvezi z novim načinom dela v novi organizaciji.

Z samo uvedbo procesa pa prenova še ni končana. Proces bo potrebno še naprej nadzorovati in odpravljati težave, ki se pojavijo. Sprožiti bo treba program stalnih izboljšav. Seveda pa poleg vsej bo potrebno še prilagajati organizacijsko kulturo in spremljati zunanje okolje.

### **5. PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV V NOVI LJUBLJANSKI BANKI**

#### **5.1 Problemi**

##### **5.1.1 Stare računalniške aplikacije niso več primerne**

V NLB so se aplikacije razvijale več deset let. Razvijale pa so se bolj za posamezna področja in le redko so se integrirale. Ena od redkih integracij je bila narejena le za glavno knjigo kar omogoča tudi kvalitetno pridobivanje informacij za odločanje in upravljanje banke. Tako je nastalo okoli 140 aplikacij med seboj nepovezanih aplikacij. Ker morajo te aplikacije imeti veliko skrbnikov to za banko predstavlja velik strošek.

Naslednji problem je, da aplikacije tečejo na različnih platformah to pa povzroča še dodatne stroške. Sektor informacijske tehnologije tudi poskuša na različne načine povezovati različne aplikacije med seboj. To pa je seveda težko, saj

nekatero aplikacije tečejo še na starejših IBM platformah, ki pa niso kompatibilne z novjšimi platformami. Ker so se aplikacije razvijale ločeno so nastali tudi mnogi šifranti. Skozi desetletja je torej razvoj potekal brez nekih skupnih standardov kar predstavlja še dodatno oviro pri integraciji. Posledica vseh teh problemov pa je počasen odziv pri prilaganju novim potrebam na vedno bolj spreminjajočem se trgu. Ker banka še nima ustrezne informacijske podpore, tudi ne mora zaračunavati dodatnih neobrestnih storitev kot je to praksa v zahodnih bankah. To seveda pomeni še dodatno izgubo prihodkov.

Posledice takega razvoja aplikacij je, da je veliko opravil, kjer so postopki znani (so strukturirani), še vedno potrebno opravljati ročno. V sektorjih podpornih dejavnosti se veliko ljudi ukvarja s preknjiževanjem, knjigovodstvom in zbiranjem različnih podatkov. To so dejavnosti, ki so nujno potrebne za delovanje banke, so razmeroma drage in ne prinašajo veliko dodane vrednosti. Tudi zaposleni na področju trženja storitev tudi veliko časa namenjajo ročnemu zbiranju podatkov, ročnimi postopki, namesto da bi ta čas namenili za bolj produktivne dejavnosti kot so prodaja storitev.

S pomočjo informacijske podpore bi se lahko postopki v podpornih dejavnostih lahko racionalizirali, kar bi prodajnemu delu banke omogočilo več časa za prodajo storitev.

Eden od problemov je tudi podvajanje postopkov dela, saj v določenih sektorjih banke poslanstva niso dobro definirana ali pa so nejasna. Zaradi tega so velikokrat tudi nejasna pooblastila in odgovornosti.

Vpeljava integrirane informacijske tehnologije v tako velik poslovni sistem kot je NLB pa predstavlja velik izziv. Pri prenovi poslovnih procesov namreč najbolj pomembno to, da aktivnosti povežemo v procese da dobimo čim bolj integralen informacijski sistem. V velikih sistemih kot je NLB pa je to zelo težko.

### **5.1.2 Problemi v zvezi s trženjem**

Po bančnih raziskavah obstajajo pri odnosu zaposlenih do strank določeni problemi. Stranke se pritožujejo nad neprijaznostjo zaposlenih, nezadovoljni so zaradi zaprtja banke med 12 in 15 uro. Poleg tega nekatere stranke takoj dvignejo svojo plačo z NLB, potem pa poslujejo z drugimi bankami. Poleg tega v praksi ni dovolj očitna segmentacija strank.

### **5.1.3 Problemi vodenja**

V NLB prevladuje preveč avtoritativen stil vodenja. Poleg tega je problem, da je preveč birokracije, ki povzroča nezadovoljstvo strank. Prav tako pa so višje ravni



managementa preveč oddaljene od poslovne mreže in zaposlenih in nimajo pravega stika s strankami.

Za avtoritativen stil vodenja v NLB je značilno da temelji na hierarhiji. Navzdol informacije potujejo kot ukazi, navzgor pa potujejo povratne informacije, ki omogočajo nadzor. Vodilni povejo kaj je potrebno delati in tudi kako je to potrebno narediti, namesto da bi delovali bolj kot mentorji.

## 5.2 VIZIJA, CILJI BANKE

Vizija Skupine NLB je postati ena od vodilnih, finančno močnih in najbolj konkurenčnih finančnih institucij, ki bo sposobna nuditi prebivalstvu in podjetjem učinkovite finančne storitve v celotni srednji in jugovzhodni Evropi.

Ključni cilji za obdobje 2002-2006 so naslednji:

- **Povečevati bilančno vsoto doma in v tujini.** Cilj banke je povečati konsolidirano bilančno vsoto do 20 milijard evrov ob koncu leta 2006 z donosnostjo, ki bo presegala povprečno donosnost v slovenskem bančnem sektorju.
- **Širitev na tuje trge.** Ker je slovenski trg majhen se bo NLB širila na tuje trge. Cilj Skupine NLB je, da bo delež bilančne vsote iz poslovanja v tujini znašal 40 odstotkov.
- **Povečanje neobrestnih bančnih storitev.** V zaostrenih razmerah na trgu, ki se kažejo v upadanju obrestne marže, si je Skupina NLB zastavila cilj povečati delež neobrestnih prihodkov v celotnem prihodku na 40 odstotkov v naslednjih petih letih.
- **Izboljšanje notranje učinkovitosti in maksimiranje vrednosti NLB.** Doseganje navedenih ciljev je povezano z izboljšanjem notranje učinkovitosti, kar se zagotavlja s prenovno informacijske tehnologije, ki omogoča razvoj novih storitev, večjo fleksibilnost poslovanja, avtomatizacijo nekaterih procesov ter okrepitev elektronskega bančništva. To se bo ob nižjih stroških pokazalo v višjem prihodku na delnico in povečevanju vrednosti za delničarje. To je vsebina programa maksimiranja vrednosti NLB v naslednjem obdobju. V okviru tega programa bo v NLB in v Skupini NLB uvedena temu primerna shema nagrajevanja.
- **Povečanje zadovoljstva notranjih in zunanjih strank.** Stopnja zadovoljstva in lojalnost strank sta ključni element uspešnosti poslovanja Banke. Z ukrepi na osnovi rezultatov analiz in uvedbo celovitega sistema za upravljanje odnosov s strankami bomo izboljšali zadovoljstvo in lojalnost naših komitentov ter s tem optimizirali donosnost trženja.

- **Privatno bančništvo.** Ponuditi celovito ponudbo storitev in način obravnave, ki bo prilagojen zahtevam premožnejših strank. V sodelovanju z eno od zavarovalnic želimo našim komitentom ponuditi zavarovalniške produkte.
  - **Nadaljevanje investiranja v človeški kapital.** Izobraževanje in strokovni razvoj vseh zaposlenih in vodstva sta stalna in prednostna naloga, ki ji bomo tudi v prihodnosti posvečali dovolj pozornosti. S tem bomo zagotovili stopnjevanje našega strokovnega znanja in nudili priložnosti za napredovanje. Vodi nas vizija biti najboljši in najbolj zaželen delodajalec
- 
- Med ključnimi cilji banke so zapisani cilji za naslednje obdobje: povečati bilančno vsoto, širitev na tuje trge, povečanje neobrestnih prihodkov. Poleg tega so v strateškem planu banke zapisani naslednji cilji: rast konkurenčnost, učinkovitost in nova organizacijska kultura. S pomočjo projekta SIGMA bo banka ob popolni uvedbi nove računalniške podpore, da bo banka izpolnila cilje, ki jih je zapisala:
1. Rast: z uvedbo nove računalniške podpore bo omogočeno, da bo banka v naslednjih letih razvila nove storitve, pridobila nove komitente, posodobila tržne poti, ter znotraj bančne skupine dosegla večjo integracijo in s tem povečala tržni delež.
  2. Konkurenčnost: uvedba sodobne računalniške podpore poslovanju bančne skupine NLB d.d. bo omogočila, da bomo lahko več časa posvetili našim komitentom in pridobivali nove.
  3. Učinkovitost: v vedno večji konkurenci na trgu bo za poslovno uspešnost skupine NLB d.d. nujno nadzorovati učinkovitost procesov, gibanje stroškov in dvigati produktivnost OE in zaposlenih. Pomen rasti pomeni, da je potrebno z enakim obsegom zaposlenih opraviti več poslov, kjer bo zopet bistveno vlogo odigrala nova računalniška podpora.
  4. Nova organizacijska kultura in uvajanje sprememb: banka se mora in se bo morala ves čas prilagajati spremembam v okolju in znotraj same sebe. Spremembe so in bodo še bolj postale sestavni del kulture naše organizacije. Velik povzročitelj teh sprememb bo tudi uvedba integrirane računalniške podpore, ki bo posledično spremenila postopke in procese ter definirala vsebine dela, ki jih danes opravljajo posamezniki v banki.

## **5.2 Rešitve**

### **5.2.1 SNEMANJE PROCESOV**

Snemanje procesov poteka s pomočjo diagramov poteka in je sestavljeno iz priprave, samega snemanja in analize.

Snemanje se lahko izvaja znotraj sektorja ali divizije. Prednosti takega snemanja so hitra izdelava in nizki stroški. Tako se v hitrem času posname procese in se identificira nepravilnosti.

Naslednji način snemanja procesov je snemanje določene skupine procesov. Procesi namreč niso omejeni samo na sektorje, divizije ali oddelke pač pa prečkajo te meje. Zato je za snemanje teh procesov potrebno sodelovanje zaposlenih v različnih sektorjih. Na ta način ugotovimo celovit proces, kritične poti procesa in uvedemo izboljšave procesa.

Tretji način za snemanje procesa pa pomeni snemanje enega samega procesa v vseh podrobnostih od začetka do konca, kjer sodelujejo vsi zaposleni iz vseh organizacijskih delov. S takim posnetkom ugotovimo vse neracionalnosti v procesu in tako predlagamo spremembe v organizaciji.

Postopek snemanja procesov pa je sestavljen iz priprave, samega snemanja in analize.

#### **5.2.1.1 Priprava**

V fazi priprave na snemanje poslovnih procesov pa so ključne tri aktivnosti in sicer poučevanje managementa, postavitve strukture projekta in zbiranje potrebnih informacij o organizacijski enoti.

Pri poučevanju managementa, ki je ena ključnih faz projekta, management seznanimo o poteku procesnega pristopa. Pri tem management informiramo o tem kaj je to sistemski pristop (vhod, proces, izhod), podamo primer poteka posla s procesnega vidika, pregledamo metodologijo in določimo način kontrole kakovosti.

Poučevanje poteka v obliki delavnic (workshops).

Naslednja faza je faza postavitve strukture projekta, kjer se oblikujejo naloge in delo projektnega tima. Potrebno je pripraviti projektno dokumentacijo v skladu s predpisano metodologijo, oblikovati tim, znotraj njega pa vloge in odgovornosti pri izvedbi intervjujev, pa tudi dogovor o prenosu znanj na ostale sodelavce.

V projektno skupino se vključi enega ali dva sodelavca iz proučevane organizacijske enote. Tako se omogoči prenos znanj na večje število zaposlenih, kar omogoči hitrejšo izvedbo posnetka procesov.

Že pred samim snemanjem procesov pa je potrebno dobiti podatke o proučevani enoti, o načinu dela znotraj te enote. Tako člani projektna skupine s pomočjo zaposlenih definirajo storitve. Te storitve definirajo proces. Nato za vsak proces določijo osnovne podatke. Ti osnovni podatki povejo o sodelujoči zaposlenih, obseg poslovanja na letni ravni ipd.

#### **5.2.1.2 Visio**

Visio je računalniški program, ki omogoča snemanje poslovnih procesov. Ta program podpira tehniko STREAM snemanja procesov. STREAM je angleška kratica za sistematično tehniko modeliranja vlog in interakcij. Ta metoda je enostavna in razumljiva ter omogoča modeliranje procesa za različne namene in sicer za dokumentiranje procesov, analizo procesov ter vzpostavitev novih procesov. STRIM metoda pa tudi odgovarja na pet bistvenih vprašanj o procesu.

Kaj je cilj procesa? Kakšne so omejitve pri izvedbi procesa. Kaj je potrebno narediti, da pridemo na cilj? Kako so aktivnosti razdeljene na področja odgovornosti? Kako posamezniki komunicirajo, da zagotavljajo sodelovanje pri izvajanju procesa?

Metoda STRIM nazorno pokaže, kdo komunicira in kaj je stvar interakcije. Na primer pošiljanje poročil vsepovsod se hitro opazi že med samim modeliranjem.

Metoda je dokaj enostavna in omogoča dokaj aktivno vlogo vseh, ki sodelujejo v procesu.

Izdelava posnetka:

Izdelava posnetka poslovnih procesov je sestavljena iz dveh faz in sicer iz intervjuja in oblikovanja modela. V fazi intervjuja sodelujejo vsi izvajalci procesa in najmanj dva člana projektnega tima. Člana projektnega tima najprej proučita značilnosti procesa in storitev in tudi vodi razgovor. Drugi član pa je odgovoren za oblikovanje procesne sheme s STREAM-om in za zbiranje prilog. Skozi intervju se podatki vnašajo v notacijo STREAM. Podatki pa se lahko istočasno ali kasneje

vnašajo tudi v bazo podatkov v Accessu za nadaljnjo analizo procesov. Prav tako se pridobijo podatki o poročilih, kam se ta poročila pošiljajo ipd.

#### **5.2.1.3 Izboljševanje procesov:**

Če hočemo izboljšati poslovni proces ga moramo najprej posneti. In ko je posnetek procesa narejen je potrebno izdelati podrobno analizo procesa.

Pri procesih, ki so potrebni samo za interne odjemalce se vprašamo ali ti procesi sploh dodajo vrednost za kupca in ali lahko zmanjšamo njihovo intenzivnost. Poleg tega se pri procesih vprašamo če lahko skrajšamo aktivnost procesa s pomočjo informacijske podpore ali z vzporednim izvajanjem več aktivnosti. Tok informacij lahko tudi pospešimo s tem, da so potrebne informacije vedno na istem mestu.

Pri izboljševanju procesov pa si lahko pomagamo z Demingovimi testi. S temi testi ugotavljamo, če se kaj v procesu podvaja, če so kakšne aktivnosti nepotrebne, če je odgovornost jasna, če so v procesu možnosti za napake ipd.

Seveda je pri prenovi poslovnih procesov dobro upoštevati Hammerjeva načela reinžiniringa, ki govorijo, da je proces potrebno organizirati okoli rezultatov in ne okoli nalog. Prav tako je dobro, če se podatki zajamejo v organizacijskem delu, ki podatke ustvarja ipd.

Poleg vseh teh načel pa je potrebno tudi upoštevati, kako postopek vpliva na dobičkonosnost, kako vpliva na vedenje strank. Dobro je centralizirati vse kar znižuje stroške, skrajšuje čas procesa.

#### **5.2.2 CENTRALIZACIJA**

S prenosom aktivnosti podpornih dejavnosti na eno centralno organizacijsko enoto se želi doseči bolj racionalno izvajanje podpornih dejavnosti, s tem pa tudi znižati stroške, povečati hitrost dela. Tako so v Novi Ljubljanski banki podporne dejavnosti prenesli na eno centralo na Šmartinsko v Ljubljani.

Prednosti centralizacije so predvsem v tem, da je možna standardizacija postopkov in podatkov. Na ta način se zmanjšuje stroške in poveča učinkovitost nadzora nad podatki.

Druga prednost centralizacije je, da se vsak podatek v bazi zapiše samo enkrat. Tako ne prihaja do podvajanja, poleg tega pa se poveča stopnja varnosti in kontrole podatkov.

Na splošno pa so prednost centralizacije predvsem v tem, da se znižujejo stroški, zato se centralizacija v finančnih institucijah pojavi, ko management želi znižati stroške ali pa ko želi uvesti novo tehnologijo.

Centralizacijo je smiselno uporabiti predvsem pri organiziranju podpornih dejavnosti, in tistih dejavnosti kjer ni potrebnega direktnega stika s stranko.

Centralizacija poteka tako, da se združi določene aktivnosti na enem mestu. Na primer podporne dejavnosti za poslovanje fizičnih oseb se združijo skupaj. Do zdaj se te aktivnosti opravljali v podružnicah, sedaj pa so podporne dejavnosti podružnic prenesli v eno enoto. S tem so se dosegli učinki ekonomije obsega in ekonomije povezanih proizvodov, ko so tehnološke rešitve enega procesa uporabili pri drugem procesu.

Uspešnost centralizacije pa se meri predvsem v zniževanju stroškov in v zniževanju števila zaposlenih, ki so potrebnih za izvajanje istih dejavnosti.

Preden pa se izvede centralizacija pa je potrebno poenotiti poslovne procese (enak način dela, enaka poročila, urejena dokumentacija, IT spremljava) v vseh decentraliziranih organizacijskih delih (podružnicah in poslovalnicah).

S centralizacijo pa je lažje tudi nadomeščanje delavcev, saj vsi delajo na enak način. Centralizacija pa je bila narejena na osnovi analize aktivnosti.

Seveda pa ima centralizacija tudi svoje pomanjkljivosti. Velika napaka na računalniški opremi povzroči veliko škode, če imamo samo eno opremo. Temu se sicer da izogniti s podvajanjem opreme, kar pa po drugi strani povišuje stroške.

Sam razvoj centraliziranega sistema je tudi drag in zahteva sposobne kadre, kar tudi ni poceni.

Naslednja pomanjkljivost pa kompleksnost sistema in s tem težka prilagodljivost. Ker pa je v banki eden od bistvenih ciljev prilagoditi se potrebam kupcev je v takem primeru centraliziran sistem preveč rigid. Če hočemo določeno stvar modificirati je bolj smiselno imeti decentraliziran sistem. Zato je na področju stikov s stranko veliko bolje imeti decentraliziran sistem. Banka se s tem približuje stranki, hkrati pa se tak decentraliziran sistem lažje prilagaja potrebam strank.

### **5.2.2.1 Predpriprave:**

Samo izvedbo centralizacije mora najprej potrditi uprava NLB. Ko je predlog centralizacije sprejet pa se morajo izvajati pripravljalne aktivnosti. Najprej se določi managerja, ki je zadolžen za izvedbo posamezne naloge. Ta manager pa nato oblikuje delovno skupino, v kateri so poleg njega vključeni še:

- tehnologi
- strokovnjak za informacijsko tehnologijo
- zaposleni v poslovalnicah

Na koncu pa je potrebno določiti še testno poslovalnico NLB, kjer se bodo najprej izvedle vse procesne aktivnosti, kjer se bo nato testiralo nov način dela in se nato tudi prenesel prenos podpornih dejavnosti.

### **5.2.2.2 Opredelitev procesov:**

Še pred začetkom prenove poslovnih procesov je potrebno definirati storitve, ki se izvajajo. Ko je to narejeno je potrebno s tehniko snemanja poslovnih procesov narediti posnetek vsakega procesa. Tako se dobro posnamejo povezave z drugimi deli banke, prav tako se posname pot in smeri dokumentov ter uporaba informacijske tehnologije.

Bančni posli v poslovalnici pa so se zajeli tudi na druge načine. Delovna skupina je pripravila spisec vseh storitev, ki se tržijo v poslovalnici. Za vsako od teh storitev se je določilo kaj je trženje te storitve, kaj pa so podporne dejavnosti te storitve. Nato se je za vsako aktivnost natančno opisalo, katere informacije so bile še potrebne za izvedbo te aktivnosti, kje in kako se te informacije dobijo (poročila, aplikacije).

Poleg tega se opredeli delovna mesta katere informacije so potrebne za izvedbo aktivnosti, kje in na kakšen način se te informacije pridobijo (IT, pisna poročila,). Potrebno je še opredeliti delovna mesta zaposlenih na teh aktivnostih (ali je to komercialist, vodja oddelka ipd) ter kje se ta aktivnost izvaja (v spremljavi, na nivoju banke v komerciali ipd). Dobro pa je vedeti, če katera od obstoječih aplikacij podpira to storitev ter tudi čas izvajanja te aktivnosti. Vse te naloge se izvedejo v testni poslovalnici.

Ko je to narejeno se naredi vprašalnik, s katerim se ugotavlja katere aktivnosti se izvajajo v posamezni poslovalnici ter katere se ne.

### **5.2.2.3 Analiza**

Ko je to narejeno je potrebno ugotoviti katere ali katera od storitev posamezne poslovalnice odstopa od storitve v testni poslovalnici. Potrebno je tudi ugotoviti če se aktivnosti izvajajo na drugačen način kot v testni poslovalnici. Vse te razlike pa je potrebno odpraviti, saj je v primeru centralizacije potrebno enotno izvajati proces.

Sledi pa analiza procesov, kjer ugotovimo če se kakšen od procesov ponavlja ali so kakšne aktivnosti nepotrebne. Ugotovimo tudi, če je zaporedje dela nelogično, če so odgovornosti jasne. Potrebno je tudi spoznati če proces daje možnosti za napake (večkratno vnašanje podatkov ipd). Z odgovori na ta vprašanja ugotovimo slabosti procesa in hkrati začnemo razmišljati o izboljšavah.

### **5.2.2.4 Delitev procesov**

Z delitvijo procesov se določi katere aktivnosti se bodo izvajale v poslovalnici in katere se bodo izvajale centralizirano.

To se izvaja tudi s pomočjo izvajanja podpisovanja posebnih dogovorov, kjer vodi organizacijskih enot podpišeta kdo oddaja in kdo prejema določene aktivnosti ter kakšne so odgovornosti podpisnikov. Poleg tega so v dogovoru napisani še kriteriji za oceno kakovosti storitev, načina kako bosta posameznika sodelovala med seboj.

Že med samo aktivnostjo razmejitve procesov dela se dela tudi analiza kadrov.

Namen analize kadrov je ugotoviti število zaposlenih, ki sodelujejo na posameznem procesu. Ugotovi se kateri delavci delajo na procesu, na katerih delovnih mestih še delajo ter njihova odsotnost.

### **5.2.2.5 Posledice centralizacije**

Ko ugotavljamo posledice centralizacije moramo imeti v mislih kakovost procesa, čas izvajanja procesa in kakšne bodo posledice prenosa procesa na centralo za stranke.

Naslednji korak je, da vodstvo NLB določi ali bodo proces dejansko prenesli v skupno spremljavo. Nato pa se je potrebno odločiti kaj bo s presežnimi delavci, kakšne so njihove možnosti za preusmeritev na novo delovno mesto. Oddelki za tehnologijo pripravijo tehnološke rešitve, člani projektne skupine pa pripravijo prenos aktivnosti v skupno spremljavo.



### **5.2.2.6 Prenos aktivnosti spremljave na centralo**

Pred samo izvedbo prenosa aktivnosti je potrebno:

- najprej je potrebno izobraževati zaposlene
- pripraviti je treba vso dokumentacijo

Nato pa se izvede prenos prve skupine storitev. Dogovoriti se je treba o zaposlenih, ki bodo prišli v centralo, pripraviti in podpisati je potrebno dogovor o prenosu storitev iz poslovalnic na skupno centralo. Nato je potrebno še spremljati in odpraviti možne pomanjkljivosti. S prenosom aktivnosti na druge poslovalnice nadaljujemo takrat, ko smo odpravili probleme in opravili prenos iz testne poslovalnice

### **5.2.3 ANALIZA AKTIVNOSTI POSLOVANJA:**

Analiza aktivnosti poslovanja je postopek s katerim ocenjujemo stopnjo delovne učinkovitosti zaposlenih. Analiza pomaga vodstvu pri odločanju o: organizaciji dela, ponovni razporeditvi kadrov, zmanjševanju frakcionalizacije

Metoda analiza aktivnosti je sestavljena iz dveh delov. Prvi del pomeni ugotavljanje aktivnosti zaposlenih in koliko časa potrebujejo za te aktivnosti. Drugi del pa pomeni katere podatke analiziramo. Analiziramo lahko podatke na nivoju celotne banke ali na nivoju organizacijske enote.

Za prenovo organizacijske infrastrukture se uporablja programska oprema ki jo je razvil D&T v Access-u Renewing Organizational Infrastructure in ga krajše imenujemo ROI. S pomočjo programa se prepozna priložnosti za spremembe na določenih področjih in prioritete znotraj njih. Program pa omogoča naslednje cilje:

- standardiziranje opisov opravljenega dela, identifikacije problemov,
- določanje prioritet med problemi, oblikovanje idej o spremembah, spremljanje sprememb,
- identifikacija problema
- dokumentiranje dela in opisov delovnih mest.

Po vnosu podatkov baza vsebuje informacije o delu, ki ga izvaja določena organizacijska enota in omogoča analiziranje podatkov.

Za ključne aktivnosti je značilno, da imajo veliko dodano vrednost. Dodano vrednost aktivnosti pa se določa po koristih za stranke:

- a) visoka dodana vrednost so aktivnosti, ki potekajo v neposrednem stiku s stranko in stranki predstavlja dodano vrednost. Stranka je pripravljena za to tudi plačati,
- b) nizka dodana vrednost pa so določijo aktivnosti, ki so za stranko nepomembne in ne prispevajo k dodani vrednosti storitve.

Sama analiza aktivnosti, pa se izvede tako, da se ugotovi obstoječe stanje in se nato išče poslovne priložnosti. Lahko se naredijo različne analize, od analize poslovnih procesov, razdrobljenosti do analize poslovnih priložnosti, analize najpomembnejših procesov ipd. Bistveno pri analiziranju je, da se uporablja izračune, ki temeljijo na podatkih o porabi časa.

Za ugotavljanje učinkovitosti zaposlenih s polnim delovnim časom se uporablja izračun kjer dejanske ure zaposlenega delimo s 7,5. Tako lahko po posameznih različnih enotah primerjamo učinkovitost delavcev

Pri analizi razdrobljenosti ugotovimo razdrobljenosti (fragmentiranost) procesa. Razdrobljenost izračunamo kot količnik med časom porabljenim za aktivnost in skupnim številom zaposlenih, ki izvajajo to aktivnost. Čim je količnik nizek to pomeni visoko razdrobljenost procesa. Eden od ciljev prenove poslovnih procesov pa je prav zmanjšanje razdrobljenosti, zato procese z nizkim količnikom (velika razdrobljenost) analiziramo še s pomočjo snemanja poslovnih procesov.

## **5.4 OSTALE REŠITVE:**

### **Čiščenje podatkov**

Ker so se v banki aplikacije razvijale ločeno druga od druge so zaradi tega nastali tudi različni registri komitentov banke. Cilj banke pa je bil enoten podatkovni integralni register za fizične in pravne osebe, ter institucije skupine NLB.

Na ta način so se podatki pripravili na migracijo in konverzijo v novo računalniško podporo za poslovanje skupine NLB.

Posledica čiščenja podatkov je, da se podatki črpajo samo na enem mestu in se ne podvajajo. Nastala je enotna baza podatkov, ki je centralizirana in sprotno ažurirana.

## Nova organizacijska struktura

Z prenovno poslovnih procesov se je spremenila tudi organizacijska struktura banke. Nastali so novi sektorji kot je npr Sektor za tehnologijo in organizacijo, medtem pa ko so bili nekateri sektorji odpravljeni, divizije pa spremenjene ali odpravljene.

## Uvedba ISO standardov

Tu ne gre dejansko za pridobitev certifikata, pač pa za standardizacijo poslovanja znotraj banke same. Problem je namreč da veliko postopkov v banki ni standardiziranih, zato prihaja pri poslovanju do zamud.

## **6. SKLEP**

Tradicionalno usmerjena podjetja ne morejo več zadovoljiti kupcev, ki zahtevajo vedno hitrejšo, cenejšo in kvalitetnejšo dobavo izdelka ali storitve.

Tradicionalne organizacije so preveč funkcijsko organizirane in med posameznimi organizacijskimi enotami obstajajo veliki zidovi. Zaposleni zaradi tega ne morejo med seboj komunicirati, ne vedo kaj so zahteve in želje strank, ter ne morejo pravočasno in kvalitetno zadovoljiti potreb strank. Problem takih podjetij je, da na organizacije gledajo kot na skupek ločenih nabavnih, prodajnih, kadrovskih funkcij, ki pa niso med seboj povezane.

Sodobne organizacije pa v nasprotju z tradicionalnimi gradijo ravno na povezovanju teh funkcij in na podiranju zidov med funkcijami. V teh organizacijah se ne gradi na delitvi dela po izročilu Adama Smitha, pač pa na integraciji dela skupaj. Prevelika delitev dela, ki se je mnogo preje pokazala za učinkovito sedaj ne omogoča hitrih dobav, hitrega odziva trgu in njegovim potrebam. Rešitev je združevanje dela in nalog v posamezne procese iz katerih je sestavljeno podjetje.

To združevanje dela in nalog pa omogoča organizaciji, da lažje zazna potrebe stranke, hkrati pa tudi omogoča hitrejšo in bolj kvalitetno dobavo izdelka ali storitve. V procesno usmerjeni organizaciji je za proces določena samo skupina ljudi, ki ob sodobni informacijski podpori izvede celotno dobavo stranki od naročila do dobave. Proces dobave ni nikjer prekinjen, kot je to primer v tradicionalni funkcijski organizaciji. Zato ne prihaja do zastojev in ozkih grl, dobava pa poteka hitro in učinkovito.

Zaradi teh prednosti je potrebno tradicionalno usmerjene organizacije prenoviti. Narediti je potrebno prenovo poslovnih procesov. Pri prenovi poslovnih procesov je bistveno, da vodilni premislijo o temeljnih vprašanjih podjetja kot so: zakaj izdelujejo naše produkte in zakaj jih izdelujemo na tak način. Gre za to da morajo vodilni ponovno razmisliti oziroma podvomiti o vseh pravilih in predpostavkah poslovanja, ki so bila v preteklosti postavljena. Vprašati se je potrebno ali je sedanje poslovanje ustrezno ali ni. V primeru, da poslovanje ni ustrezno, je potrebno odpraviti ustaljene predpostavke poslovanja.

In ravno tehnologija omogoča, da odpravimo ustaljene predpostavke. S tem ko se informacije lahko zbirajo na več mestih hkrati in ko so informacije dosegljive kjerkoli in kadarkoli se omogoči nov, hitrejši, bolj vzporeden način poslovanja. Delo ljudi ni več tako medsebojno odvisno. Prav tako lahko z novimi tehnologijami poleg managerjev v določeni meri odločajo tudi zaposleni, saj imajo vsi dostop do informacij. Ta način dela omogočajo prav skupne podatkovne baze. Prednost novih tehnologij pa je tudi v tem, da delo specialistov sedaj lahko opravljajo generalisti. Tako lahko en človek opravi vse korake procesa od začetka do konca. Na ta način se lahko odpravijo tudi številni zastoji kot so čakanje, da delo prevzame drugi človek, prav tako pa to lahko pripelje do izboljšav glede natančnosti in stroškov.

Informacijska tehnologija je zelo pomembna, saj je bistveni dejavnik, ki omogoča prenovo poslovnih procesov. Omogoča da podjetja gredo preko starih pravil, ki dejansko ovirajo organizacijo pri razvoju in omogoči hitrejši razvoj podjetja. Vendar pa tehnologija ni edini ključni element prenove poslovnih procesov. Ljudje so namreč tisti ki preurejajo podjetja in ne tehnologija.

Ljudje so nosilci sprememb, ljudje ustvarjajo spremembe in so za njih tudi odgovorni. Vodja prenove poslovnih procesov skrbi za to, da se prenova resnično izvede. Biti mora dovolj vpliven, da lahko spremembe naredi, imeti mora vizijo o prenovi. Vodja prenove določi lastnike procesov. Lastniki procesov morajo prenovo izpeljati, hkrati pa morajo motivirati preureditvene teame, da aktivno sodelujejo na prenovi procesov. Preureditveni teami so ponavadi sestavljeni iz notranjih in zunanjih sodelavcev. Podjetje najame zunanje sodelavce, če meni da notranji sodelavci nimajo dovolj znanja in izkušenj. Zelo pomembna skupina pri prenovi poslovnih procesov je usmerjevalni odbor. Odbor odloča o prednostnem zaporedju projektov prenove procesov, o višini sredstev, ki se jih nameni projektu ipd. Vodji prenove pa pri prenovi pomaga vladar prenove, ki deluje kot kadrovski šef na področju prenove.

Prenovo poslovnih procesov pa je potrebno skrbno načrtovati. Najprej je potrebno same procese narisati. To izvedejo tisti, ki sodelujejo pri procesu. Ti procese narišejo v posebne diagrame. Ti diagrami dokaj dobro in nazorno prikažejo potek

procesov in so osnova za kasnejšo vpeljavo informacijske tehnologije. Po tem ko so diagrami narejeni se obstoječi procesi analizirajo, hkrati pa se razmišlja o čisto novih procesih, ki bi nadomestili obstoječe procese. Sledi postopek izbire najboljšega procesa pri čemer upoštevamo kakovost, stroške in hitrost.

S tem, ko je proces enkrat izbran pa steče faza testiranja procesa. V tej fazi se ugotavlja napake in pomanjkljivosti procesa, hkrati pa se proces izpopolnjuje. Ko imamo prenovljen proces je ponavadi potrebno spremeniti tudi organizacijsko strukturo. Sledi faza implementacije procesa, kjer proces vpeljemo v poslovanje. Pri implementaciji pa se lahko pojavijo trenja med novim načinom dela in obstoječo kulturo v organizaciji. Te probleme se rešuje s komuniciranjem o nujnosti sprememb ter s teamskim delom, ki je tudi ustrezno nagrajeno za dosežke.

V Novi Ljubljanski banki je prenova poslovnih procesov potekala zaradi problemov, ki so se nakopičili skozi leta. Prvi problem je bil, da stare aplikacije za obdelavo podatkov niso bile primerne, saj je bilo njihovo vzdrževanje predrago, poleg tega pa aplikacije niso bile integrirane skupaj preko vmesnikov. Zaradi tega je prihajalo do nekompatibilnosti med aplikacijami in tudi nekompatibilnosti v platformah, na katerih so se te aplikacije izvajale. Tako so se v določenih sektorjih še vedno ukvarjali s preknjiževanjem med aplikacijami, nekatere podatke pa so zopet vnašali ročno, kar seveda pomeni velik strošek. ROI analiza je pokazala, da zaposleni 60% svojega delovnega časa namenjajo podpornim dejavnostim, namesto, da bi svoj delovni čas raje namenjali bolj donosnim dejavnostim, kot so trženje storitev. Podporne dejavnosti namreč ne prinašajo dodane vrednosti, so pa nujne za potek procesov. Z vpeljavo tehnologije bi se ta strošek znižal, hkrati pa bi se povečala učinkovitost.

Drugi problem je bil veliko število registrov in neenotnost teh registrov. S čiščenjem podatkov je bilo potrebno narediti enoten centralni register, ki je bil pripravljen za konverzijo in migracijo v nov informacijski sistem.

Na področju trženja storitev so bile narejene tržne raziskave v obliki anket, ki so pokazale, da je banka nekoliko neprijazna do uporabnikov. Poleg tega je za banko značilen avtoritativen slog vodenja, posledica tega pa je preveč birokratski odnos do strank.

Ugotovljeno je bilo tudi, da poslanstva določenih organizacijskih enot niso jasno določena. Zato se postopki podvajajo, nekje pa celo triplicirajo. Prav zaradi tega je potrebno, da so vsi zaposleni seznanjeni s poslanstvom in vizijo banke, kar pa se doseže z večjim obsegom komuniciranja.

Na osnovi problemov banke in na osnovi postavljenih ciljev ter vizije pa smo v banki razvili metode za reševanje teh problemov.

Prva taka metoda je bila snemanje poslovnih procesov. S snemanjem poslovnih procesov smo naredili diagrame poteka procesov s programskim orodjem Visio. Na ta način je bil omogočen dokaj enostaven pregled nad procesi, hkrati pa je bila narejena podlaga za informacijsko podporo. Posnetki so omogočili tudi dobro analizo poslovnih procesov, ugotovljeno pa je bilo če se kje procesi podvajajo, ali so kateri procesi nepotrebni ipd.

Druga metoda prenove poslovnih procesov je bila centralizacija. Pri centralizaciji so najprej z omenjeno tehniko snemanja opredelili procese, ki se odvijajo v banki. Ko so bili procesi opredeljeni jih je bilo potrebno poenotiti. Na koncu pa je v dogovoru z zaposlenimi stekel prenos podpornih aktivnosti na enotno centralizirano spremljavo. S tem so vse podporne aktivnosti v podružnicah, ki niso imele prave vrednosti za stranke preselili v eno skupno lokacijo. Tako so znižali stroške, povečali natančnost in učinkovitost.

Tretja metoda prenove poslovnih procesov pa je bila analiza aktivnosti. Z analizo aktivnosti poslovanja se je ocenila stopnja delovne učinkovitosti zaposlenih. S to analizo se je pomagalo vodstvu pri odločanju o organizaciji dela, o prestrukturiranju kadrov ter o zmanjšanju razdrobljenosti procesov.

## 7. LITERATURA

1. Gaitanides Michael et al: Processmanagment; Koncepte, Umsetzung und Erfahrungen des Reengineering. Munchen: Carl Hanser Verlag, 1994, 281 str.)
2. Harmon Paul: BPR strategies: A monthly report for managers & developers of new business processes. Cutter information corp., Arlington, Massachusetts, august 1995, Vol.1, str. 14
3. Hammer Michael, Champy James: Preurejanje podjetja: Manifest revolucije v poslovanju. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995b, 223 str.
4. Khong Chan Meng; Reengineering in action: The quest for world class excellence. London: Imperial college press, 1998, 462 str.
5. Kovač Jure: Razsežnosti procesnega pogleda na organizacijo in poslovanje podjetja. Organizacija, Kranj, 1998a, št. 4, str 202-213
6. Ksebom Deborah S.: Business process reengineering: What it is, what it is not! Transactions of AACE International, Morgantown, 1996, str. 3.1.-3.3.
7. Lewis Bernard T.: Facility manager's operation and maintenance handbook. New York: McGraw-Hill, 1999, B.n.str.
8. Moriss D., Brandon J.: Re-engineering Your Business. B.k.: McGraw-Hill, 1993
9. Poh Hean Lee, Chew Wan Wan: Business process Re-engineering: Definitions and models revisited. Burke Gerrard, Peppard Joe, ed., Examining Business Process Re-engineeering. London: Cranfield University School of managment, Kogan Page, 1995, str. 135-152
10. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika in organizacija podjetja, 1. knjiga: Ekonomika podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992, 344 str.
11. Resinovič Gortan, Gradišar Miro, Osnove informatike, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993, 334 str.
12. Turk Ivan et al: Pojmovnik poslovne informatike. Ljubljana: Društvo ekonomistov Ljubljana, 1987, 446 str.
13. Vithal Rao, Steckel Joel: Analysis for strategic marketing. Reading Massachutetts: Addison Wesley Longman, Inc., 1998, 514 str.
14. Wesnerr J.W., Hiat J.M., Trimble D.C.:Winning with quality. Reading Massachusetts: Addison Wesley Longman, Inc., 1994, 320 str.