

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA UPRAVO**

**Diplomsko delo**

**PRENOVA PROCESA ODOBRITEVE LIMITA V  
BANKI**

**Uroš Zorko**

**Ljubljana, september 2016**



**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKO DELO

**PRENOVA PROCESA ODOBRITEVE LIMITA V BANKI**

Kandidat: Uroš Zorko  
Vpisna številka: 04033328  
Študijski program: univerzitetni študijski program Uprava  
Mentor: doc. dr. Bojan Peček

Ljubljana, september 2016



## **IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA**

Podpisan Uroš Zorko študent univerzitetnega študijskega programa Uprava, z vpisno številko 04033328, sem avtor diplomskega dela z naslovom: Prenova procesa odobritve limita v banki.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je priloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo, in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerimi so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorski in sorodnih pravicah, Uradni list RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakultete za upravo;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektorirala mag. Gordana Rodinger, prof. slov. j.

Ljubljana, 29.8.2016

Podpis avtorja:



## POVZETEK

Razvoj in napredek družbe zahtevata od organizacije vse hitrejše spremembe, prilagajanje in inovacije, ki zagotavljajo konkurenčno prednost in preživetje na trgu. Sodobne organizacije, vključno z bankami, ki so še dodatno podvržene strogim regulatornim zahtevam in standardom, se morajo na to odzvati s prenovno poslovnih modelov in procesov.

Namen diplomskega dela je predstaviti teoretično izhodišče področja upravljanja procesov v sodobnih organizacijah in na primeru prenove procesa dokazati pozitivne učinke na organizacijo, kot so povečanje učinkovitosti in kvalitete storitev. V praktičnem delu je predstavljen proces prenove procesa odobritve limita v praksi.

Uporabljena je opisna oz. deskriptivna metoda s študijo različne domače in tuje literature. V praktičnem delu je uporabljena tehnika diskretnih simulacij procesov in metodo prenove procesa. Rezultati prenovljenega procesa so predstavljeni s simulacijo procesnih kazalnikov in grafično v obliki diagrama poteka s programsko opremo iGrafx Process.

Na primeru prenove procesa odobritve limita sem dokazal, da je s celovito prenovno mogoče doseči velike prihranke pri času, stroških in povečati zadovoljstvo strank. Dodatno sem s predlaganimi informacijskimi rešitvami dokazal, da je z informatizacijo in avtomatizacijo procesa mogoče bistveno zmanjšati možnost nastanka napak, zmanjšati operativno tveganje in povečati kvaliteto storitev.

**Ključne besede:** upravljanje procesov, proces, prenova, banka, limit, odobravanje, modeliranje, simuliranje, iGrafx Process.

# **SUMMARY**

## **RENOVATION OF OVERDRAFT APPROVAL PROCESS**

Development and progress in society require from organizations rapid changes, adjustments and innovations in order to ensure competitive advantage and survival on the market. Modern organizations, including banks, which are in addition subject of strong regulations, should respond with renovation of business models and processes.

The aim of the thesis is to present theory of process management in modern organizations and by demonstrating process renovation in praxis prove positive effects on the organization in term of increased efficiency and service quality. The practical part of thesis presents the renovation of overdraft approval process in the bank.

Descriptive method with study of different domestic and foreign literature has been used in theoretical part of thesis. Technique of discrete simulation process and method of process renovation have been used in practical part. Results of the renovated process are presented by simulating process indicators and graphically as a flowchart supported by iGrafx Process software.

With the renovation of overdraft approval process, I have proven that the full renovation can bring significant savings of time, costs and increase of customer satisfaction. Furthermore, I have proven that with the proposed process automation and IT solutions process can significantly reduce the possibility of errors, decrease operational risk and increase service quality.

**Key words:** process management, process, renovation, bank, overdraft, approval, modeling, simulation, iGrafx Process.



# KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA .....	iii
POVZETEK.....	v
SUMMARY .....	vi
KAZALO.....	vii
KAZALO PONAZORITEV .....	ix
KAZALO SLIK .....	ix
KAZALO TABEL .....	x
SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC .....	xi
SEZNAM TUJIH IZRAZOV .....	xii
1    UVOD .....	1
2    UPRAVLJANJE PROCESOV V ORGANIZACIJI .....	2
2.1    DEFINICIJA PROCESA.....	2
2.1.1    ČLENITEV PROCESOV .....	2
2.2    VLOGE IN ODGOVORNOSTI .....	3
2.2.1    PROCESNA PISARNA .....	4
2.2.2    LASTNIK PROCESA.....	5
2.2.3    UPRAVLJAVEC PROCESA.....	5
2.2.4    VODJE ORGANIZACIJSKIH ENOT.....	5
3    PRENOVA PROCESOV.....	6
3.1    CILJI PRENOVE .....	6
3.2    INFORMATIZACIJA IN PRENOVA POSLOVANJA.....	7
3.3    DOKUMENTIRANJE IN MODELIRANJE PROCESA .....	8
3.3.1    OBRAZCI.....	8
3.3.2    MODELIRANJE PROCESOV .....	9
3.4    MERJENJE IN KAZALNIKI UČINKOVITOSTI.....	11
3.5    SIMULIRANJE .....	12
3.6    PROCES PRENOVE PROCESA.....	13
3.7    PROJEKTNO VODENJE V PRENOVI PROCESOV .....	14
4    PRIMER PRENOVE PROCESA ODOBROVITVE LIMITA V BANKI .....	15
4.1    DEFINICIJA IN ORGANIZACIJA BANKE.....	15
4.2    PREDSTAVITEV PRODUKTA LIMIT .....	16
4.3    PREDSTAVITEV OBSTOJEČEGA AS-IS PROCESA.....	17
4.3.1    PREDPOSTAVKE.....	17
4.3.2    DIAGRAM POTEKA PROCESA .....	20
4.3.3    OPIS PROCESA .....	21
4.3.4    MERITVE IN SIMULACIJE.....	21
4.4    IZHODIŠČA ZA PRENOVO .....	26
4.5    PREDSTAVITEV PRENOVLJENEGA TO-BE PROCESA.....	29
4.6    PRIMERJAVA OBSTOJEČEGA AS-IS IN  PRENOVLJENEGA TO-BE PROCESA... 31	
4.7    VIZIJA ZA PRIHODNJE PRENOVE.....	33
5    ZAKLJUČEK .....	34

LITERATURA IN VIRI .....	35
PRILOGE .....	36

# KAZALO PONAŽORITEV

## KAZALO SLIK

Slika 1: Shematski prikaz poslovnega procesa.....	2
Slika 2: Členitev procesa.....	3
Slika 3: Razmerja med akterji pri upravljanju procesov.....	4
Slika 4: Temeljni cilji prenove poslovnih procesov.....	6
Slika 5: Vpliv temeljnih ciljev na uspešnost celovite prenove poslovanja.....	7
Slika 6: Postopek modeliranja.....	10
Slika 7: Glavni simboli diagrama poteka.....	11
Slika 8: Sistem simulacij.....	13
Slika 9: Potek prenove poslovanja.....	13
Slika 7: Organizacijska struktura industrijskega podjetja.....	15
Slika 10: Organizacijska struktura banke.....	16
Slika 11: Diagram poteka procesa odobravanja limita.....	20
Slika 12: Nastavitev generatorja transakcij.....	22
Slika 13: Nastavitev časa trajanja aktivnosti.....	23
Slika 14: Nastavitev verjetnosti posamezne odločitve.....	23
Slika 15: Določitev virov.....	24
Slika 16: Diagram poteka prenovljenega To-Be procesa.....	29

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Splošna primerjava med osnovnim in izrednim limitom.....	17
Tabela 2: Odobritvena matrika limita.....	18
Tabela 3: Rezultat simulacije obstoječega As-Is procesa .....	25
Tabela 4: Čas trajanja aktivnosti.....	26
Tabela 5: Pregled slabosti obstoječega As-Is procesa .....	28

## SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC

As-Is	kot je
BS	Banka Slovenije
ECB	Evropska centralna banka
eEPC	extended Event-driven Process Chain
KPI	key performance indicator
PE	poslovna enota
To-Be	kot naj bo
ZBan	Zakon o bančništvu
ZBS	Združenje bank Slovenije
ZPotK	Zakon o potrošniškem kreditiranju

## SEZNAM TUJIH IZRAZOV

As-Is	kot je
Back office	zaledne službe
extended Event-driven Process Chain	tehnika diagramov procesov
Flowchart	diagram poteka
Key performance indicator	ključni kazalniki poslovanja
Process office	procesna pisarna
Process owner	lastnik procesa
Process manager	upravljavec procesa
Risk	tveganje
Time-to-cash	čas do denarja
Time-to-decision	čas do odločitve
To-Be	kot naj bo
Sign pads	podpisne tablice

# 1 UVOD

Razvoj in napredek družbe zahtevata od organizacije vse hitrejše spremembe, prilagajanje in inovacije, ki zagotavljajo preživetje in komparativno prednost pred ostalimi. Sodobne organizacije, vključno z bankami, ki so še dodatno podvržene strogim regulatornim zahtevam in standardom, se morajo na to odzvati s prenovno poslovnih modelov in procesov, v nasprotnem primeru postanejo nekonkurenčne in izginejo z globalnega trga.

Namen diplomskega dela je predstaviti teoretično izhodišče področja upravljanja procesov v sodobnih organizacijah in na primeru prenove procesa dokazati pozitivne učinke na organizacijo, kot so povečanje učinkovitosti in kvalitete storitev.

Diplomsko delo je sestavljeno iz petih poglavij. V drugem in tretjem poglavju bom opredelil teoretična izhodišča upravljanja procesov in metodologijo prenove procesov, ki zajema različne metode in tehnike, kot so dokumentiranje procesov, modeliranje in simuliranje.

Jedro diplomskega dela predstavlja četrto poglavje, v katerem sem na primeru prenove procesa limita v banki skušal dokazati, da je s celovito prenovno procesa mogoče povečati učinkovitost in zmanjšati obremenitev zaposlenih za več kot polovico. Zato sem zastavil delovno hipotezo: s celovito prenovno procesa je mogoče koristno delo v procesu odobritve limita v banki zmanjšati za več kot 30 %.

Hipotezo bom dokazal ali ovrgel tako, da bom izdelal model obstoječega procesa. V tem modelu bom določil šibke točke in na podlagi te analize izdelal izboljššan model. Simulacija obeh sistemov bo zastavljeno hipotezo bodisi potrdila bodisi ovrgla.

Dodatno želim dokazati, da je z informatizacijo in avtomatizacijo procesa mogoče bistveno zmanjšati možnost nastanka napak in povečati kvaliteto storitve ter zadovoljstva strank.

V diplomskem delu sem uporabil opisno oz. deskriptivno metodo s študijo različne domače in tuje literature. V praktičnem delu sem uporabil tehniko diskretnih simulacij procesov in metodo prenove procesa. Rezultate prenovljenega procesa sem predstavil s simulacijo procesnih kazalnikov in grafično v obliki diagrama poteka s programsko opremo iGrafx Process.

## 2 UPRAVLJANJE PROCESOV V ORGANIZACIJI

Razvoj in napredek družbe zahtevata od organizacije vse hitrejša spremembe, prilagajanje in inovacije, ki zagotavljajo preživetje in komparativno prednost pred ostalimi.

Na globalnem trgu se novi pritiski na spremembe procesov pojavljajo predvsem zaradi novih poslovnih modelov, novih tehnoloških in informacijskih rešitev, kar posledično zahteva nove načine izvajanja poslovanja. Procesi v podjetjih se tako hitro spreminjajo, da jih je potrebno ponovno pregledati in ustrezno prilagoditi.

Upravljanje procesov je celovit koncept vodenja, dokumentiranja, organiziranja in nadziranja procesov s končnim ciljem izboljšave obstoječih procesov.

V konceptu upravljanja procesov so zbrana vsa znanja, orodja, tehnike in metode dela, ki nam služijo kot izhodišče pri iskanju optimalnih procesnih rešitev.

### 2.1 DEFINICIJA PROCESA

Proces je naravno zaporedje ali zasnovano zaporedje operacij ali dogodkov, ki zahtevajo določen čas, prostor, strokovnost ali druge vire (vložke), ki ustvarijo nek rezultat.

Poslovni proces opredeljujemo kot skupek logično povezanih izvajalskih in nadzornih postopkov in aktivnosti, katerih posledica je načrtovani izdelek ali storitev (Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005, str. 29). Lahko ga opredelimo tudi kot povezan nabor dejavnosti in nalog, ki imajo namen vhodnim elementom v proces za naročnika ali kupca dodati uporabno vrednost na izhodni stranki procesa (Harrington v: Kovačič & Bosilj Vukšić, 2005, str. 29). Shematski prikaz poslovnega procesa je prikazan v sliki 1.

**Slika 1: Shematski prikaz poslovnega procesa**



Vir: Kovačič & Bosilj Vukšić (2005, str. 29)

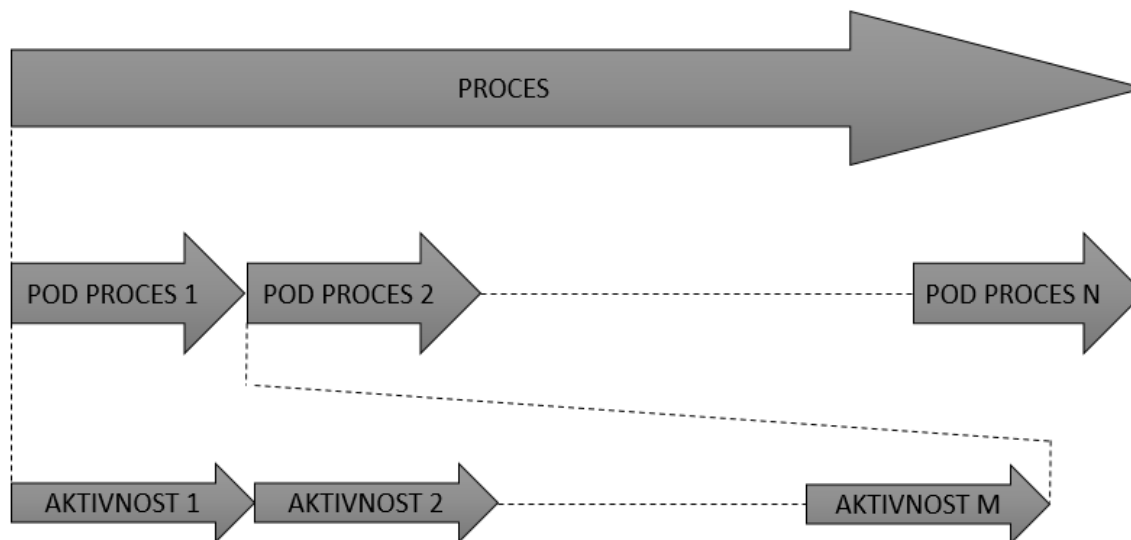
#### 2.1.1 ČLENITEV PROCESOV

Procese lahko členimo in združujemo v različne skupine. Iz vidika upravljanja procesov je smiselno, da vsaka organizacija izdelava procesno mapo ali matriko procesov, v kateri so združeni vsi procesi, lastniki procesov in razmejitve med posameznimi vrstami procesov.



Kot je razvidno iz slike 2 je proces sestavljen iz pod procesov, ki predstavljajo njegovih logičen glavni del. Pod procese delimo na aktivnosti, ki hkrati predstavljajo najmanjši korak procesa.

**Slika 2: Členitev procesa**



Vir: Kovačič & Bosilj Vukšič (2005, str. 179)

Členitev procesov lahko prikažemo na spodnjem primeru:

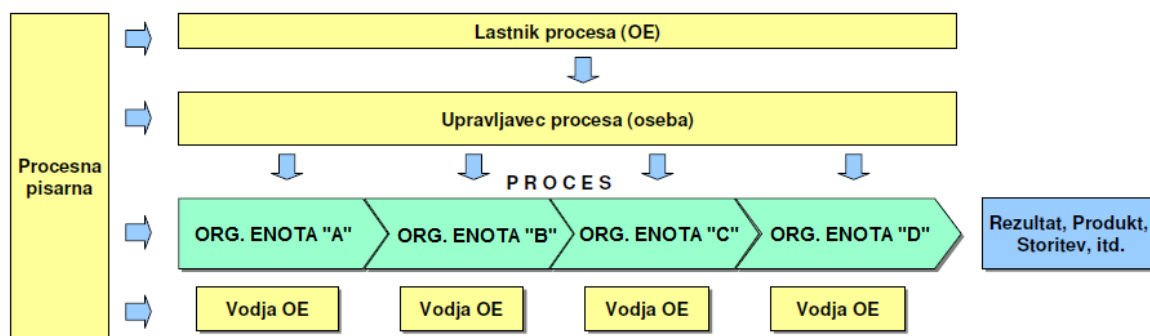
- 1. raven: Vrsta procesa (poslovni, podporni, upravljavski)
- 2. raven: Procesna skupina (kreditni, depoziti, zakladništvo ...)
- 3. raven: Proces (potrošniški kredit, stanovanjski kredit, izredni limit ...)
- 4. raven: Pod proces (odpiranje, zapiranje, spremembe ...)
- 5. raven: Aktivnost (aktivnosti, statusi, dokumenti, odgovorna OE ...)

## **2.2 VLOGE IN ODGOVORNOSTI**

Pri upravljanju procesov v organizaciji sodelujejo različni akterji. Vsak od njih ima svojo vlogo, zato je pomembno, da so med njimi jasno opredeljene naloge, pristojnosti in odgovornosti. Pri upravljanju procesov se najpogosteje pojavljajo naslednji akterji (Banka, 2008, str. 5–8):

- Procesna pisarna,
- lastnik procesa,
- upravljavec procesa in
- vodje organizacijskih enot.

**Slika 3: Razmerja med akterji pri upravljanju procesov**



Vir: lasten (2016)

Kot je razvidno iz slike 3, so glavne naloge vseh vpletenih akterjev medsebojno sodelovanje in usklajevanje ter razvoj novih idej in iskanje optimalnih rešitev. Vsi skupaj so vključeni v procesno skupino, ki lahko vsebuje tudi ostale člane, ki sodelujejo pri prenovi procesa.

V nekaterih organizacijah sta lastnik in upravljaec procesa pogosto združena v eni funkciji. V nadaljevanju tega poglavja bo predstavljena vloga posameznih akterjev v obravnavani organizaciji.

### **2.2.1 PROCESNA PISARNA**

V organizaciji nalogo nadzora nad izvajanjem upravljanja procesov prevzema procesna pisarna (ang. Process office).

Cilji procesne pisarne so implementacija in vzdrževanje metodologije upravljanja procesov v organizaciji, zagotavljanje koordiniranega in usklajenega upravljanja procesov ter nudenje podpore upravljavcem procesov in ostalim akterjem pri upravljanju procesov (Banka, 2008, str. 5).

Procesna pisarna izvaja usposabljanje upravljavcev procesa in ostalih članov procesne skupine z orodji, tehnikami in metodami upravljanja procesov. Procesna pisarna je odgovorna za dokumentiranje in vizualizacijo procesov.

Pristojnosti procesne pisarne so predvsem (Banka, 2008, str. 5):

- Sprožitev pobude za optimizacijo procesov, v kolikor kazalniki kažejo potrebo po optimizaciji.
- Sodelovanje pri odobritvi novih procesov in spremembi obstoječih procesov.
- Določitev potrebne dokumentacije in standardov kakovosti.
- Določitev metod, tehnik in orodij, ki jih potrebujemo pri upravljanju procesov.
- Predlaganje lastnika procesa.

### **2.2.2 LASTNIK PROCESA**

Za vsak proces je definiran lastnik procesa (ang. Process owner). Praviloma je to organizacijska enota, skozi katero proces poteka in je z lastništvom odgovorna za ta proces. Organizacijsko enoto predstavlja vodja organizacijske enote (Banka, 2008, str. 6).

Cilji, zaradi katerih se vzpostavlja lastnika procesa, so doseganje strateških in operativnih ciljev procesa ter neprekinjeno poslovanje.

Opisana cilja lastnik procesa dosega preko kontrole procesa in z nadzorom dela upravljavca procesa. Njegove pristojnosti so:

- Nominiranje upravljavcev procesa.
- Postavitev ciljev upravljavcu procesa.
- Sprejema potrebne ukrepe za izboljšave procesov.

Lastnike procesov potrjuje najvišji odločitveni organ v organizaciji.

### **2.2.3 UPRAVLJAVEC PROCESA**

Vsak proces ima lahko le enega upravljavca. V nekaterih primerih (npr. pri zapletenih in kompleksnih procesih) lahko upravljavec delegira tudi upravljavce za posamezen pod proces. Vsak upravljavec procesa pa je lahko odgovoren za več kot en proces.

Upravljavec procesa (ang. Process manager) je običajno oseba, ki najbolje pozna proces. V njem lahko aktivno sodeluje, podpira ali pa nadzoruje izvedbo procesa. Upravljavec procesa mora imeti dobro znanje o celotnem procesu. Zmožen se je postaviti v nevtralen položaj in gledati na proces z vseh zornih kotov. Predlagan je s strani organizacijske enote, ki je lastnik procesa in je znotraj te organizacijske enote tudi zaposlen (Banka, 2008, str. 7).

Cilji upravljavca procesa so zagotavljanje optimalnega izvajanja procesa in nepretrgano izboljševanje procesov.

Naloge upravljavca procesa so predlaganje ustreznih ukrepov za izboljšavo procesov, prepoznavanje slabosti in težav ter razvijanje in implementiranje ukrepov za izboljšave, skupaj z vpletenimi organizacijskimi enotami.

Njegove pristojnosti so predvsem podajanje pobud za optimizacijo procesa in sprejemanja končnega predloga za izboljšavo procesa.

### **2.2.4 VODJE ORGANIZACIJSKIH ENOT**

V upravljanje procesov so vključeni tudi vodje organizacijskih enot oz. osebe, ki sodelujejo v procesu in so odgovorni za del procesa, ki se izvaja znotraj organizacijske enote. Skupaj z upravljavcem procesa predlagajo predloge za izboljšavo procesa (Banka, 2008, str. 8).

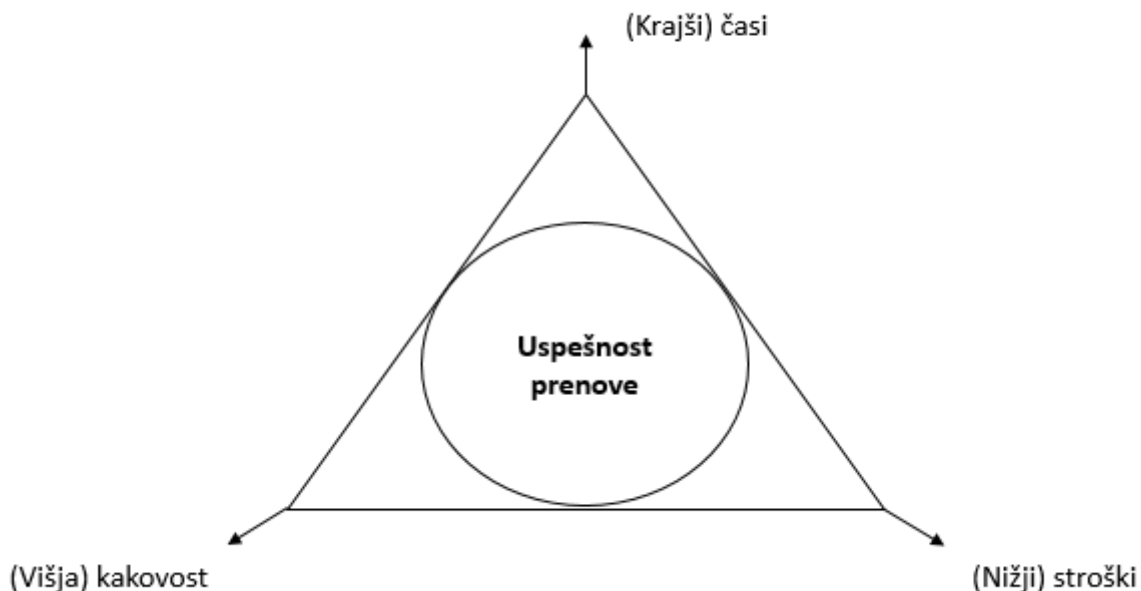
Vodje organizacijski enot so odgovorni za implementacijo, komunikacijo in usposabljanje o novih procesih in spremembah, ki so rezultat izboljšave procesov.

### 3 PRENOVA PROCESOV

#### 3.1 CILJI PRENOVE

Ena izmed ključnih rešitev za težave, ki pestijo večino organizacij, je prenova poslovnih procesov (Business Process Reengineering – BPR) (Kovačič & Peček, 2004, str. 34). Po Kovačiču in Pečku lahko prenovo poslovnih procesov opredelimo kot temeljito preverjanje procesov in njihovo korenito spreminjanje, ki ga sprožimo, da bi dosegli pozitivne rezultate, kot so zniževanje stroškov, povečanje kakovosti izdelkov in storitev, skrajšanje dobavnih rokov in podobno.

**Slika 4: Temeljni cilji prenove poslovnih procesov**

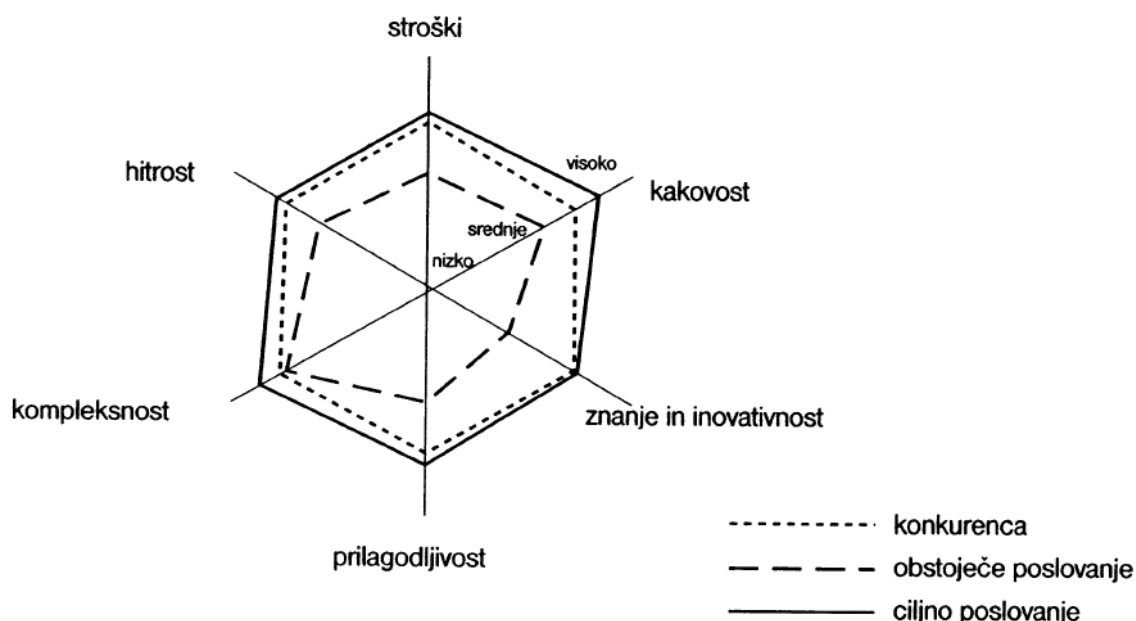


Vir: Kovačič & Peček (2004, str. 35)

Po Kovačič & Bosilj Vukšič (2005, str. 41) moramo pri prenovi procesov najprej opredeliti temeljite generične cilje prenove oziroma izboljšav, ki utemeljujejo težnjo po učinkovitosti in uspešnosti tako poslovanja kot tudi delovanja prenovljenih procesov. Kot prikazuje slika 4, moramo pri uresničevanju uspešnosti prenove iskati optimum treh omejujočih, medsebojno odvisnih, vendar običajno nasprotujočih si temeljnih ciljev oziroma meril: časa, stroškov, in kakovosti. Časovno merilo pomeni sposobnost podjetja in njegovih poslovnih procesov, da proizvede zahtevani izdelek ali izvede storitev v dogovorjenem, vnaprej določenem roku. Stroškovno merilo se kaže v prilagajanju stroškov izdelka/storitev cenovnim razmerjem, ki jih vsiljuje na primer dogovorjen obseg stroškov (proračun) projekta ali prodajna cena na trgu. Čas in stroški so omejitve, ki lahko vplivajo na kakovost rezultata poslovnega procesa.

Pri celoviti prenovi poslovanja opredelimo cilje preнове, ki temeljijo na težnji po učinkovitosti izvajanja prenovljenih procesov in uspešnosti poslovanja oziroma konkurenčnosti (slika 5). Pri njihovem uresničevanju poskuša podjetje prenovo izvesti kot optimum več omejevalnih, medsebojno odvisnih, vendar navadno nasprotujočih si ciljev preнове poslovanja; ob že obravnavanih temeljnih ciljeh povečanja hitrosti izvajanja procesov, znižanja stroškov in dviga kakovosti izvajanja procesov in proizvodov, tudi cilj zmanjšati kompleksnost in izboljšanje prilagodljivosti poslovanja ter spodbujanja inovativnosti in ravnanja s skupnim znanjem organizacije (Kovačič & Bosilj Vukšič, 2005, str. 43).

**Slika 5: Vpliv temeljnih ciljev na uspešnost celovite preнове poslovanja**



Vir: Kovačič & Bosilj Vukšič, 2005, str. 43

### 3.2 INFORMATIZACIJA IN PRENOVA POSLOVANJA

Prenovo poslovanja opredelimo kot metodologijo ravnanja s spremembami, ki vključujejo metode korenitih in postopnih sprememb oziroma izboljšav in jih povezujemo z uvedbo ustreznih tehnologij, pristopov in rešitev za informatizacijo poslovanja (Kovačič & Peček, 2004, str. 36)

Informacijska tehnologija omogoča doseganje strateških ciljev preнове poslovanja oziroma snovanje prenovljenih procesov, ki se bodo odvijali hitreje, ceneje in bolj kakovostno ter predstavlja nov temelj zagotavljanja konkurenčnosti podjetja (Kovačič & Bosilj Vukšič, 2005, str. 233).

Kot navajata Kovačič in Bosilj Vukšič (2005, str. 269) prenova poslovanja in neprestano prilagajanje programskih rešitev ostaja edina stalnica v hitro spreminjajočem se poslovnem svetu oziroma poslovnem okolju podjetja. Spremembe, ki so korenite in stalne, ne vplivajo le na potrebo po prilagajanju poslovanja, ampak tudi na informacijsko podporo poslovanju.

Neprestano spreminjanje in prilagajanje poslovnih pravil na ravni poslovanja zahteva sprotno in učinkovito prilagajanje programskih rešitev, v katerih so vključena ta pravila. Nove razmere zahtevajo učinkovito upravljanje poslovnih pravil, vsako pravilo mora biti spremljano na vseh ravneh uporabe in skozi celoten razvojni cikel, od nastanka v okviru poslovnega modela pa do njegove uporabe v programski kode rešitve.

V bančništvu je informacijska prenova poslovanja prilagajanje informacijskega procesa in sistema zahtevam, potrebam in možnostim.

Po Čok in Grdina (2009, str. 9) je informacijska prenova poslovanja potrebna zaradi:

- Zahtev trga, ki se kažejo predvsem v razvoju in uvajanju novih produktov in storitev, neprekinjenem poslovanju, odzivnosti v realnem času, pritisku na zniževanju marž in tarifi, omogočanju interaktivnega poslovanja.
- Potreba po obvladovanju poslovnega procesa.
- Zahtev po varnosti poslovanja, kot posledica zakonodaje in različnih direktiv regulatorjev (Banka Slovenija, ECB).

### **3.3 DOKUMENTIRANJE IN MODELIRANJE PROCESA**

Vsak proces je potrebno dokumentirati. Dokumentirati je potrebno tako posnetek stanja oz. obstoječi As-Is proces kot tudi bodoči To-Be proces. Ustrezno dokumentiran proces je predpogoj za razumevanje vsebine in poteka samega procesa, kot je tudi osnova za kasnejše prenove.

#### **3.3.1 OBRAZCI**

Skladno s potrebami po dokumentiranju procesov lahko uporabimo naslednje obrazce (Banka, 2008, str.10):

- Pobuda za popis procesa.
- Cilji izboljšave procesa.
- Poročilo procesa.
- Opis procesa.

Obrazec »Pobuda za popis procesa« se izpolni ob identifikaciji morebitnih težav obstoječega procesa oz. ob potrebi po definiciji ali postavitvi novega procesa. Vsebuje ključne podatke, na podlagi katerih procesna pisarna presodi o nadaljnjih korakih oz. ukrepih. Podrobnosti obrazca so razvidne v Prilogi 1.

Obrazec »Cilji izboljšave procesa« služi kot vodilo izboljšave in prenove procesa. Podrobnosti obrazca so razvidne v Prilogi 2.

Obrazec »Opis procesa« je obrazec, s katerim se prične popis določenega procesa in služi kot osnova za analizo in vizualizacijo samega procesa. V obrazcu je potrebno natančno definirati pod procese, aktivnosti, njihove opise, pristojne izvajalce aktivnosti in kvalitativne kazalnike. Podrobnosti obrazca so razvidne v Prilogi 3.

Obrazec »Poročilo procesa« predstavlja krovni dokument določenega procesa in se izpolni ob vsakem popisu ali prenovi obstoječega As-Is procesa. Obrazec vsebuje osnovne karakteristike, vizualiziran proces v obliki diagrama poteka in opis procesa. Podrobnosti obrazca so razvidne v Prilogi 4.

### **3.3.2 MODELIRANJE PROCESOV**

Slika pove več kot tisoč besed. Zaradi boljšega razumevanja procesov izdelamo njihove modele.

Modeliranje je snovanje, izdelava in uporaba nekega modela. Model splošno opredeljujemo kot sliko izvirnika, ki jo ustvarimo in uporabljamo kot sredstvo za pridobivanje spoznanj, prenos znanj in preizkušanje brez tveganja za izvirnik (Kovačič & Bosilj Vukšič, 2005, str. 177).

Razlogi za modeliranje procesov so predvsem (Kovačič & Bosilj Vukšič, 2005, str. 178s):

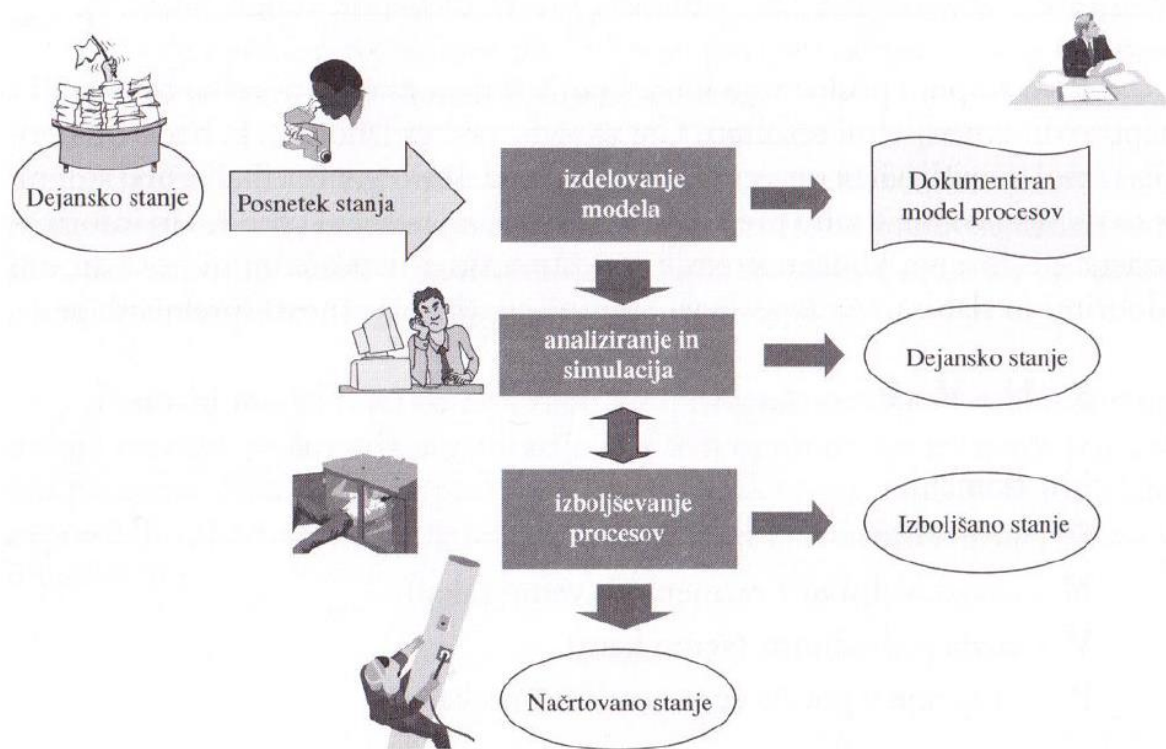
- Izboljšanje razumevanje procesa.
- Ustvarjanje celotne slike poslovanja ter s tem boljšega pregleda.
- Odkrivanje slabosti v izvajanju procesov.
- Prikaz predlogov prenove ter njihovo preizkušanje na modelih pred uveljavljanjem v praksi.
- Razumevanje informacijskih potreb izvajalcev procesa, ki služijo kot osnova za informatizacijo procesa.

Po Kovačič in Pečku (2004, str. 50) velja pri modeliranju upoštevati naslednja izhodišča in pravila:

1. Na osnovi posnetka stanja naprej izdelamo izhodiščni model (tudi model »kot je«, angl. As-Is), ki naj bo kar se da verna slika dejanskega stanja.
2. Izhodiščni model analiziramo in na njem izvajamo simulacije ter ga izboljšujemo.
3. Za prenavo procesov v smeri načrtovanega stanja izdelamo in uporabimo izboljšani model (model »kot naj bo« ali angl. To-Be). Tega optimalnega modela ne spreminjamo vse dokler se ne pojavijo potrebe po prenovi poslovanja. Služi nam kot osnova za modeliranje in razvoj ali uvajanje novih programskih rešitev.

Slika 6 prikazuje postopek modeliranja, ki vključuje zgoraj navedena izhodišča in pravila.

**Slika 6: Postopek modeliranja**



Vir: Kovačič & Peček (2004, str. 50):

Poznamo različne tehnike poslovnega modeliranja procesov. V praksi se najpogosteje uporabljajo naslednje tehnike (Kovačič & Peček, 2004, str. 51–57):

- Preglednica odvisnosti.
- Diagram toka podatkov.
- Diagram poslovnih procesov, bolj poznan pod kratico eEPC (extended Event-driven Process Chain).
- Diagram poteka.

V nadaljevanju bom podrobneje predstavil tehniko modeliranja diagrama poteka, ki bo tudi predstavljena na konkretnem primeru prenove procesa.

### **Diagram poteka**

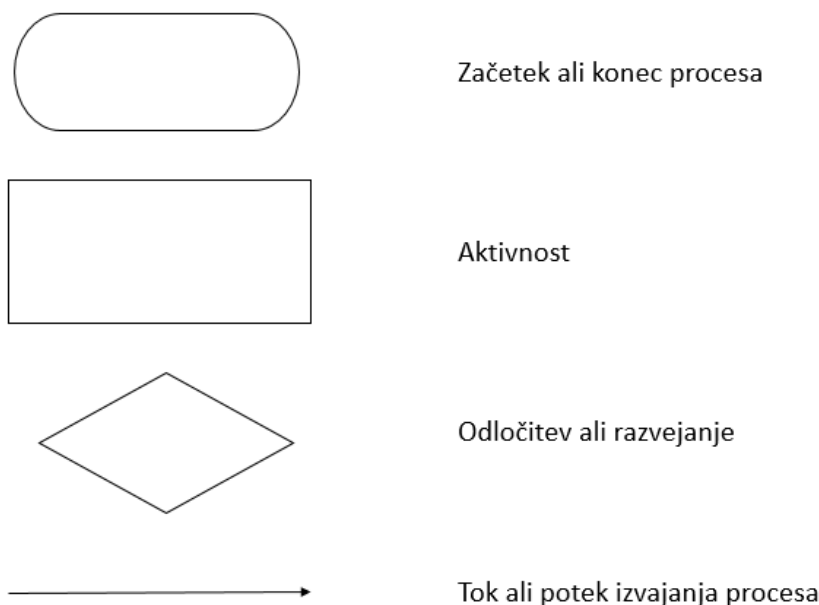
Diagram poteka (ang. Flowchart) je najstarejša in splošno uveljavljena tehnika za modeliranje procesa. Uporablja se predvsem za nazorno in podrobno predstavitev poteka procesa.

Po Laguna & Marklund (2013, str. 115) nam diagram poteka pomaga pri identifikaciji povratnih zank, tj. aktivnosti, ki se ponavljajo zaradi problemov v procesu ali za prikaz alternativnih poti in odločitev.



Diagram poteka je sestavljen tako, da v vertikalni osi sestavlja oddelke skozi proces poteka, na horizontalni osi pa so razvidne posamezne faze procesa oz. t.i. pod procesi. Vsebina diagrama je sestavljena iz aktivnosti, ki si sledijo v logičnem zaporedju. Grafični prikaz glavnih simbolov, ki se uporabljajo v diagrama poteka so predstavljeni v sliki 7.

**Slika 7: Glavni simboli diagrama poteka**



Vir: Kovačič & Peček (2004, str. 54)

### 3.4 MERJENJE IN KAZALNIKI UČINKOVITOSTI

Vsaka organizacija mora izvajati meritve poslovnih procesov, s katerimi ocenjuje njihovo uspešnost in učinkovitost. Pri tem si lahko pomaga s kazalniki uspešnosti poslovanja.

Kazalniki uspešnosti poslovanja (ang. KPI – Key Performance Indicators) nam pomagajo pri merjenju izboljšav procesov. Služijo nam tako kot pomoč pri spremljanju učinkovitosti obstoječega As-Is procesa kot tudi pri zasnovi bodočega To-Be procesa, saj lahko na podlagi kazalcev izmerimo čas, stroške, kvaliteto in zadovoljstvo uporabnikov procesa.

Kazalniki uspešnosti so (Banka, 2008, str. 4):

- Trajanje cikla procesa (bruto in netto),
- čas trajanja (»time-to-decision« = TTD in »time-to-cash« = TTC),
- stroški procesa (na transakcijo, celotni),
- kvaliteta procesa (anketa),
- zadovoljstvo uporabnikov (anketa ali delavnica).

Trajanje cikla procesa lahko opredelimo v bruto ali netto vrednosti. Bruto čas trajanja cikla nam pove, v kolikšnem času se je izvedla celotna transakcija od začetka do konca procesa

in vključuje tudi čakalne čase. Netto čas trajanja cikla pa nam pove, koliko časa je za posamezne transakcije porabil uporabnik, brez upoštevanja čakalnih časov.

Kazalnik »time-to-decision« (TTD) nam pove, v kolikšnem času, od začetka transakcije, je bila sprejeta odločitev, ki vpliva na nadaljnji potek procesa; primer: čas, izmerjen od vloge za kredit do odobritve oz. zavrnitve. Kazalnik »time-to-cash« (TTC) nam pove, v kolikšnem času od začetka transakcije (vloge) je stranka prejela sredstva na svoj račun. Oba kazalnika sta v luči stranke pomembna in vplivata na njeno zadovoljstvo.

V izračun stroška procesa so vključeni vsi stroški, ki nastanejo pri procesiranju in zagotavljanju izvajanja procesa, kot so: stroški zaposlenih, opreme, virov, predmetov dela, itd. Celotni stroški, ki se delijo s številom transakcij, nam povedo, kolikšen je povprečen strošek procesa na posamezno transakcijo.

Kvaliteta procesa in zadovoljstvo uporabnika se lahko izmerita z anketami ali raziskavami o zadovoljstvu strank.

Na podlagi kazalnikov lahko primerjamo različne rešitve, jih ovrednotimo ter na koncu izberemo najoptimalnejšo rešitev.

### **3.5 SIMULIRANJE**

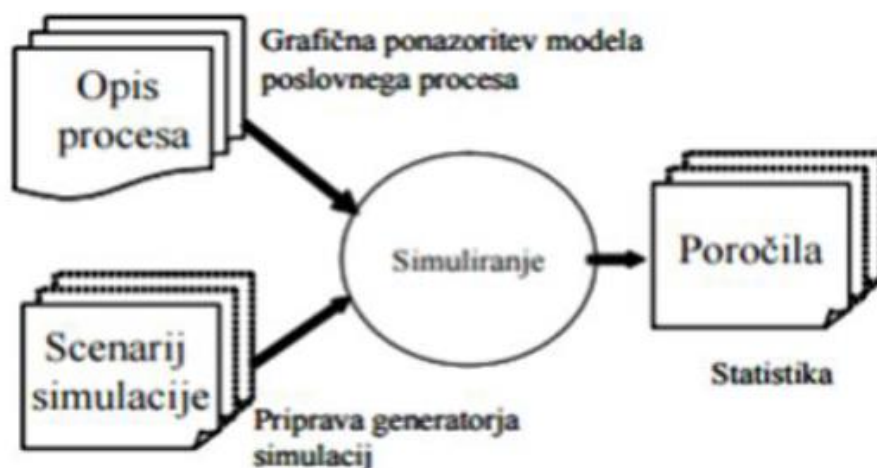
Za opis in analizo obnašanja določenega sistema uporabljamo simulacije. Za simulacije se uporabljajo različne definicije. Simulacije so sprejete kot dinamično orodje za učenje, ki omogoča analiziranje situacij nekega polja prek predstavljenega sistema (Rouillard v: Kovačič & Bosilj Vukšič, 2005, str. 213).

Po Kovačiču in Pečku (2004, str. 92) potrebujemo za izvajanje simulacij:

- Izdelan opis procesa.
- Pripravo scenarija simulacij, ki vsebuje naslednje sklope:
  1. opredelitev trajanja simulacije,
  2. definicija generatorja simulacij,
  3. opredelitev virov,
  4. določitev urnika,
  5. ostale simulacijske opcije.

Rezultat simuliranja so poročila, ki jih prikažemo v obliki statistike, kar nazorno prikazuje slika 8.

Slika 8: Sistem simulacij



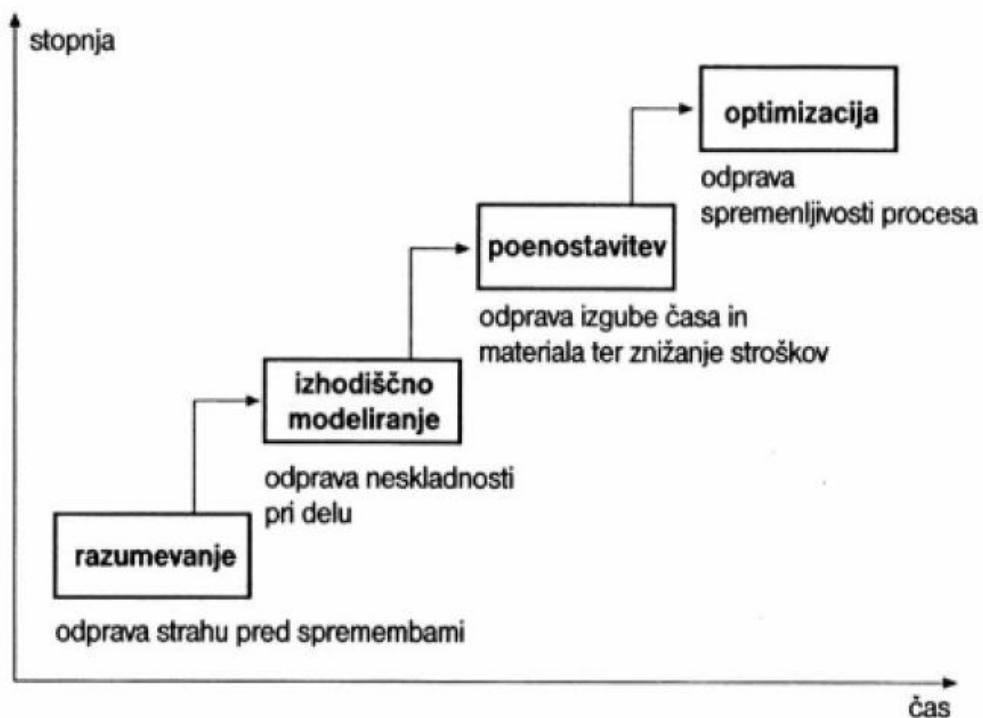
Vir: Kovačič in Peček (2004, str. 93)

V praktičnem delu bo predstavljena simulacija prenovljenega procesa v orodju iGrafx Process.

### 3.6 PROCES PRENOVE PROCESA

Prenove procesa se moramo lotiti strukturirano. Po Kovačič & Bosilj Vukšić (2005, str.50–52) poznamo različne stopnje prenove, kot prikazuje slika 9.

Slika 9: Potek prenove poslovanja



Vir: Kovačič & Bosilj Vukšić (2005, str.50)

Prvo stopnjo prenove imenujemo **razumevanje**. Gre za vzpostavitev izhodišč, ki bodo omogočila razvoj in uveljavitev novega ali prenovljenega poslovnega modela v podjetju. V tej fazi je ključno, da premagamo strah pred spremembami, saj pomeni prenova in informatizacija poslovanja ključen premik v poslovanju z neposrednimi posledicami za zaposlene.

Drugo stopnjo prenove predstavlja **izhodiščno modeliranje**, ki pomeni predelitev oziroma posnetek trenutnega izvajanja poslovnih procesov v organizaciji. Na tej stopnji poiščemo in prikažemo možnosti odpravljanja neskladnosti pri njihovem izvajanju.

Šele na podlagi analize obstoječih procesov lahko podjetje začne razmišljati o njihovi **poenostavitvi** oziroma prenovi v smislu večje učinkovitosti in uspešnosti. Rezultat te faze prenove so krajši časi, znižanje stroškov in potrebnega materiala.

Zadnja faza prenove se imenuje **optimizacija procesov**, ki se kaže v tipizaciji in standardizaciji izvajanja delovnih procesov. Optimizacija je cilj prenove procesov, pa tudi pogoj za njihovo morebitno avtomatizacijo oziroma informatizacijo.

### **3.7 PROJEKTNO VODENJE V PRENOVI PROCESOV**

Za kompleksnejše prenove procesov je smiselno, da se prenove lotimo projektno. Pri prenovi procesov lahko uporabimo različne metodologije projektnega vodenja (Lean Six Sigma, Scrum/Agile, PMI, IPMA), vsem pa je skupno to, da je cilj vsakega projekta prenove izboljšanje obstoječega stanja.

Projekti prenove so različni po svojem obsegu in po vsebini oziroma vidiku prenove. Z vidika prenove lahko na splošno govorimo o projektnih aktivnostih izboljšav (improvements) in celovite prenove poslovanja (reengineering) (Kovačič & Peček, 2004, 35).

Za projektne izboljšave je značilno, da največkrat potekajo nepretrgoma kot projektni proces, aktivnosti so usmerjene v obravnavo obstoječega poslovnega procesa, ki se izboljšuje postopno, največkrat se izvaja v okviru ene same poslovne funkcije, v projektno skupino pa so vključeni neposredni izvajalci procesa (Kovačič & Peček, 2004, 35).

Projekti celovite prenove poslovanja se začnejo najpogosteje kot odgovor vodstva organizacije na ključna vprašanja poslovne uspešnosti oziroma vprašanja o načinu in predmetu poslovanja (Kovačič & Peček, 2004, 35).

## 4 PRIMER PRENOVE PROCESA ODOBRITEVE LIMITA V BANKI

### 4.1 DEFINICIJA IN ORGANIZACIJA BANKE

Po Zakonu o bančništvu (ZBan-1, 13. člen) je banka pravna oseba, ki opravlja bančne storitve na podlagi dovoljenja pristojnega nadzornega organa za opravljanje teh storitev.

Bančne storitve so sprejemanje depozitov od javnosti ter dajanje kreditov za svoj račun (ZBan-1, 7. člen).

Banka je profitna organizacija, katera glavna dejavnost je nudenje finančnih storitev. Tradicionalne bančne storitve zajemajo sprejemanje depozitov, ki so vir sredstev in dajanje kreditov iz depozitov. Banke lahko ponujajo različne storitve, ki so fokusirane na različne segmente, kot so: prebivalstvo, podjetja in državo.

Prva banka današnjega tipa, Banco di San Giorgio, je bila ustanovljena v Genovi, v Italiji.

V luči nedavne finančne krize je v bančništvu opazen trend združevanja in konsolidacije bank. Trenutno v Sloveniji posluje 14 bank, ki imajo s strani Banke Slovenije pridobljeno licenco za opravljanje bančnih storitev (ZBS, 2016).

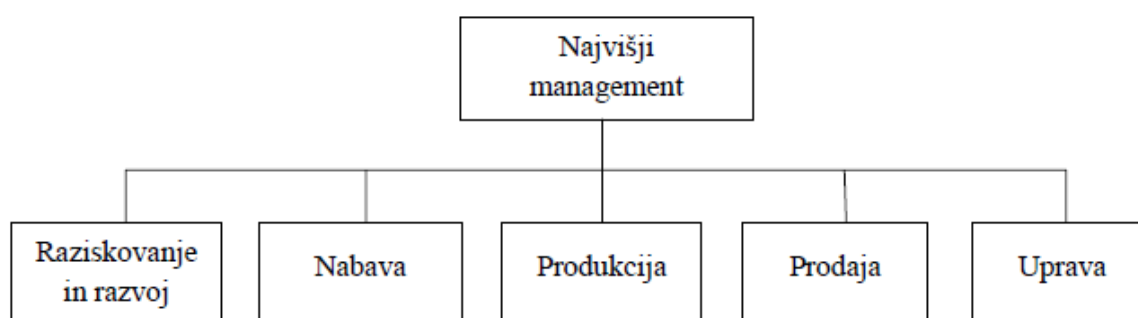
Kot posledica regulatornih zahtev, zniževanja trenda prihodkov in velike konkurence je kos pogače, ki si ga skušajo banke razdeliti, vse manjši. V luči zniževanja stroškov in povečanja prihodkov se banke soočajo z izzivi, ki jih silijo v prenavo poslovnih modelov in iskanju inovativnih rešitev, ki bodo ohranile konkurenčno prednost pred ostalimi.

#### Organizacija banke

Organizacijska struktura je rezultat organiziranja, ki ga oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja (Ivanko, in drugi, 1996, str.101).

Organizacijska struktura, ki temelji na dejavnosti in jo najdemo v večini industrijskih podjetjih, je prikazana na Sliki 7.

**Slika 7: Organizacijska struktura industrijskega podjetja**

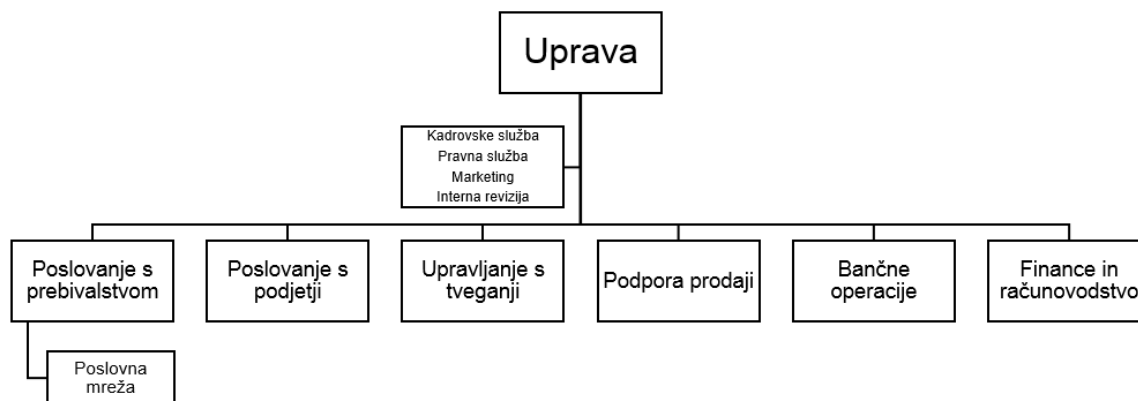


Vir: Glogovšek (2008, str. 225)

Organizacijska struktura v bančništvu temelji na divizijah in štabnih službah (npr. pravna služba). V divizije so umeščene prodajne funkcije, ki so lahko dodatno razmejene po prodajnih segmentih (npr. divizija poslovanja s podjetji, divizija poslovanja s prebivalstvom), podporne funkcije (npr. divizija upravljanja s tveganji, divizija Podpora prodaji) in zaledne oziroma »back office« funkcije (npr. plačilni promet, kartično poslovanje).

Primer tipične organizacijske strukture banke je prikazana na sliki 10.

**Slika 10: Organizacijska struktura banke**



Vir: lasten (2016)

## 4.2 PREDSTAVITEV PRODUKTA LIMIT

Funkcija bank, ki vse bolj prevladuje in je v sodobnem gospodarstvu osrednja, je funkcija financiranja (Bobek, 1995, str. 19).

Banke ponujajo različne produkte, s katerim financirajo poslovanje strank, npr: potrošniški krediti, stanovanjski krediti, hitri krediti, limiti na plačilnih in kreditih karticah, osnovna prekoračitev dovoljenega stanja na TRR (osnovni ali redni limit), izredni limit in mnoge druge.

Vsako financiranje stranke je podvrženo regulatornim in zakonskim predpisom. Področje kreditiranja, kamor uvrščamo tudi limit, opredeljuje Zakon o potrošniškem kreditiranju (ZPotK), zakonodaja in predpisi povezani z obvladovanjem kreditnega tveganja (npr. Basel direktive, risk<sup>1</sup> politika banke), pa tudi drugi predpisi iz področja kreditnega registra (Sisbon).

Limit je dovoljeno negativno stanje (prekoračitev) na transakcijskem ali osebnem računu stranke (v nadaljevanju račun) (Banka, 2014, str. 1–2).

<sup>1</sup> Termin »risk« se v bančništvu pogosto uporablja kot sopomenka termina obvladovanje kreditnih tveganj.

Limit je namenjen strankam, ki želijo hitro in preprosto pridobiti dodatna finančna sredstva.

Prednosti limita na transakcijskem računu:

- Na preprost način do dodatnih denarnih sredstev.
- Plačevanje obresti samo za znesek koriščenih denarnih sredstev v limitu.

Na splošno poznamo dve vrsti limitov, in sicer osnovni in izredni limit.

Osnovni ali redni limit pripada stranki v okviru izbranega paketa in velja do preklica.

Izredni limit je limit z večjim zneskom kot osnovni limit in ga je potrebno odobriti skladno z odobritvenim procesom in risk politiko banke.

Izredni limit je mogoče pridobiti za dobo do 12 mesecev, po tem obdobju se lahko limit obnovi skladno s pogodbo.

Obrestna mera za dovoljeno prekoračitev pozitivnega stanja na osebnem računu je, ne glede na redni ali izredni limit, enaka. Če gre za nedovoljeno prekoračitev pozitivnega stanja na osebnem računu, banka zaračuna višjo obrestno mero.

Odobritev rednega limita je brezplačna, stroški odobritve in obnovitve izrednega limita pa se obračunajo po vsakokrat veljavnem ceniku

**Tabela 1: Splošna primerjava med osnovnim in izrednim limitom**

	Osnovni limit	Izredni limit
Višina	odvisna od vrste računa oz. paketa (običajno do 500 EUR)	višja od izrednega limita (običajno do 3x višine priliva)
Ročnost	do preklica	do 12 mesecev
Obrestna mera	fiksna, skladno s cenikom banke	fiksna, skladno s cenikom banke
Stroški	/	stroški odobritve (1–2 %) in stroški zavarovanja (1–2 %)

Vir: lasten (2016)

Na primeru prenove procesa odobritve limita bo v nadaljevanju upoštevan izredni limit.

## **4.3 PREDSTAVITEV OBSTOJEČEGA AS-IS PROCESA**

### **4.3.1 PREDPOSTAVKE**

Pred pregledom obstoječega As-Is procesa je pomembno poznati določene predpostavke, ki opredeljujejo proces odobritve limita (Banka, 2014).

Limiti so rizični posel, zato so, podobno kot krediti, podvrženi bančni politiki upravljanja s kreditnimi tveganji (Banka, 2016).

Vsak predlog mora biti pregledan po načelu 4-ih oči, kar pomeni, da ista oseba ne sme sprejeti vloge in odobriti limit.

Limit lahko odobri samo oddelek ali oseba, ki ima za to dodeljeno posebno pristojnost, t.i. odobritveno pravico. V tabeli 2 so ilustrativno navedeni različni nivoji odobritve in ključni kriteriji, ki vplivajo na to, kateri nivo je pristojen za odobritev limita.

**Tabela 2: Odobritvena matrika limita**

Nivo odobritve			
Kriterij	Vodja PE	Oddelek presoje kreditnih tveganj	Kreditni odbor
Višina limita	do 3-kratnik limita	nad 3-kratnik priliva	nad 3-kratnik priliva
Skupna izpostavljenost stranke do banke	do 50.000 EUR	do 200.000 EUR	nad 200.000 EUR
Sisbon	brez negativnih dogodkov	pozitivni in negativni dogodki	pozitivni in negativni dogodki
Status stranke	zaposlen, upokojenec	študent, zaposlen, upokojenec, brezposeln	študent, zaposlen, upokojenec, brezposeln

Vir: lasten

Dokumentacija, ki nastane pri odobritvi limita, je naslednja:

- Vloga za limit,
- informativni izračun,
- interni obrazec »Povprečni prilivi in odtegljaji«,
- izpis iz kreditnega registra Sisbon,
- predlog za odobritev,
- pogodba za limit.

Vsa dokumentacija mora biti trajno skenirana v elektronski arhiv, ki nadomešča fizični arhiv. Izpis iz kreditnega registra Sisbon<sup>2</sup> se lahko opravi samo na podlagi podpisanega soglasja

---

<sup>2</sup> SISBON je informacijski sistem, ki je bil vzpostavljen z namenom upravljanja s kreditnim tveganjem bank, hranilnic in drugih dajalcev kreditov za zagotovitev odgovornega kreditiranja in preprečevanja prezadolženosti posameznikov (Sisbon, 2016).



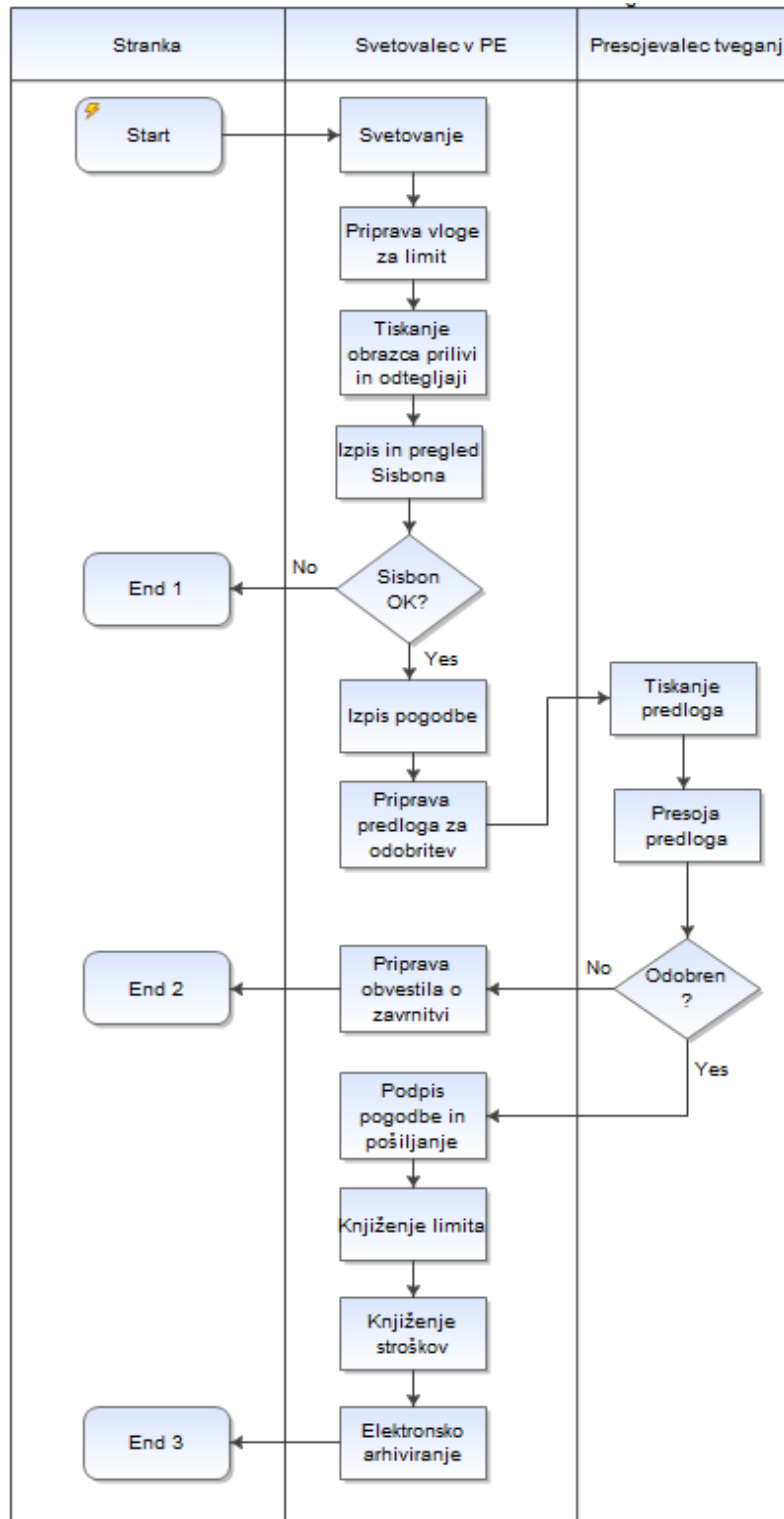
s strani stranke. Kakršnikoli ločeni vpogledi v zadolženost stranke brez pisnega soglasja niso dovoljeni.

V proces odobravanja limita so vključeni naslednji akterji: stranka, svetovalec v poslovni enoti in presojevalec kreditnih tveganj.

### 4.3.2 DIAGRAM POTEKA PROCESA

Diagram poteka procesa odobravanja limita je prikazan v sliki 11.

**Slika 11: Diagram poteka procesa odobravanja limita**



Vir: lasten (2016)

### **4.3.3 OPIS PROCESA**

Obstoječ As-Is proces poteka na naslednji način:

1. Stranka zaprosi za izredni limit pri bančnem svetovalcu v poslovni enoti. Svetovalec izvede svetovanje, na podlagi katerega se s stranko dogovorita za višino limita, za katerega bo stranka zaprosila in ostale pogoje.
2. Svetovalec v aplikaciji pripravi in natisne vlogo za limit ter informativni izračun, na katerem so navedeni skupni stroški in efektivna obrestna mera. Vnaprej pripravi tudi pogodbo za limit. Stranka podpiše vse obrazce, pri sebi zadrži vlogo in informativni izračun. Pogodba bo stranki izročena naknadno, oziroma ji bo poslana na dom po pošti, v kolikor bo limit uspešno odobren.
3. Svetovalec vstopi v kreditni register Sisbon, kjer preveri kreditno izpostavljenost stranke pri drugih bankah in hranilnicah. V primeru, da so na stranki ugotovljeni kakršnikoli negativni dogodki (npr. izvršba, neporavnani dolgi pri drugi banki), jih mora stranka utemeljiti. Praviloma se stranki, ki ima v Sisbonu evidentirane negativne dogodke, limit ne odobri.
4. Svetovalec pripravi predlog za odobritev v katerem utemelji strankino prošnjo za odobritev limita. Predlog natisne, podpiše in ga skupaj z ostalimi dokumenti (vloga, izpis iz kreditnega registra Sisbon) pošlje v odobritev pristojnemu oddelku. Pri tem mora biti pozoren, da upošteva bančno risk politiko, kjer so navedeni kriteriji za odobritev limita (Tabela 2). V kolikor je za odobritev pristojen oddelek izven poslovne enote, se dokumentacije skenira in pošlje v odobritev preko elektronske pošte.
5. Presojevalec tveganj, ki je odgovoren za odobritev, pregleda predlog za odobritev in priloženo dokumentacijo. Skladno z risk politiko se lahko predlog odobri ali zavrne. Presojevalec tveganj predlog natisne, nanj zabeleži svojo odločitev, se podpiše, ga skenira in po elektronski pošti posreduje nazaj do svetovalca v poslovni enoti.
6. V kolikor je odločitev negativna, svetovalec natisne obrazec za zavrnitev limita in ga posreduje stranki.
7. V primeru, da je limit odobren, svetovalec o tem obvesti stranko, podpiše pogodbo o limitu in jo po pošti pošlje stranki.
8. Svetovalec vstopi v sistem in knjiži limit ter stroške za odobritev. V istem trenutku lahko stranka koristi limit na svojem računu.
9. Svetovalec vso nastalo dokumentacijo s skeniranjem arhivira v elektronski arhiv.

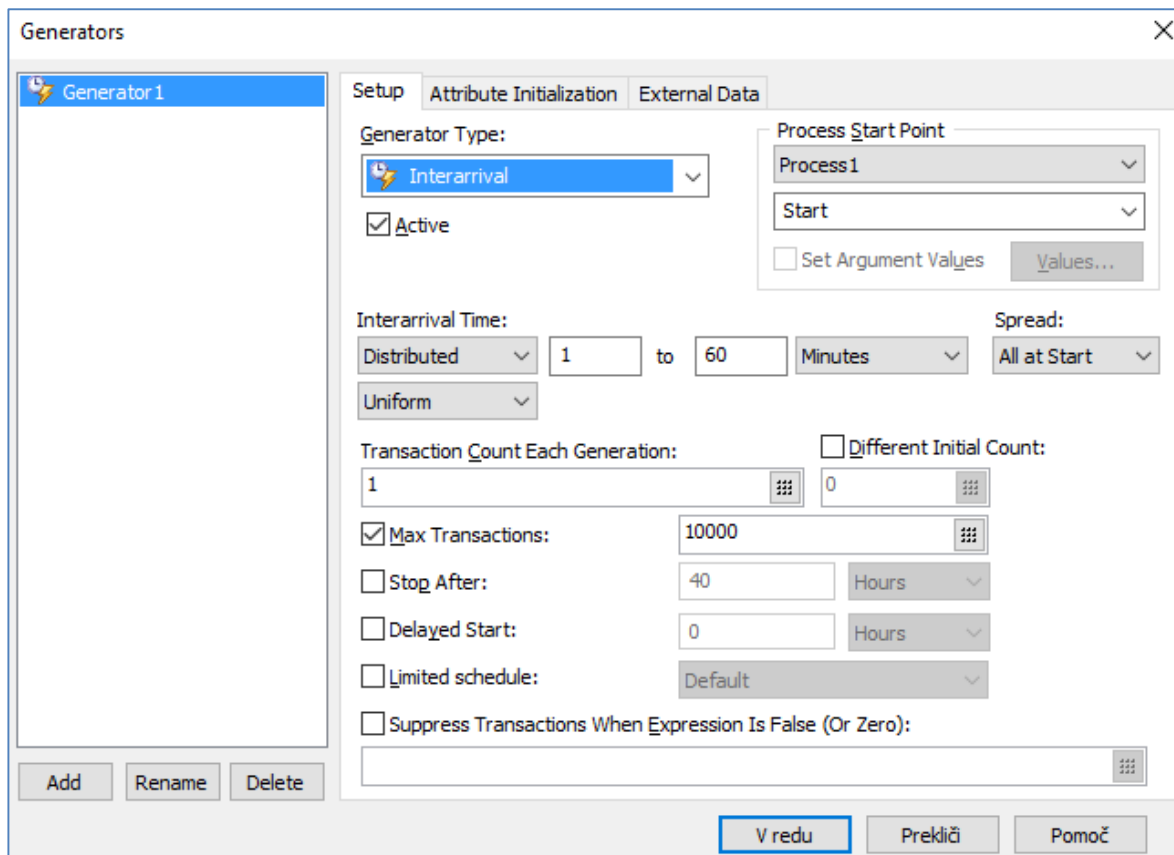
### **4.3.4 MERITVE IN SIMULACIJE**

V nadaljevanju bom opisal postopek meritve in simulacijo obstoječega As-Is procesa v orodju iGrafX Process.

Pred začetkom je potrebno v orodju iGrafX nastaviti parametre, na podlagi katerih bodo izvedene meritve in simulacija procesa obstoječega procesa.

Najprej je potrebno v meniju »Model -> Generators« določiti zakonitosti pojavljanja transakcij. Iz slike 12 je razvidno, da je maksimalno število transakcij nastavljeno na 10.000, kar je predvideno število limitov v enem koledarskem letu. Način vstopanja transakcij sem nastavil na »Interarrival«, kar pomeni, da transakcija vstopi po naključnem prihodu. Za pogostost vstopa transakcije sem nastavil časovno obdobje med 1 in 60 minut.

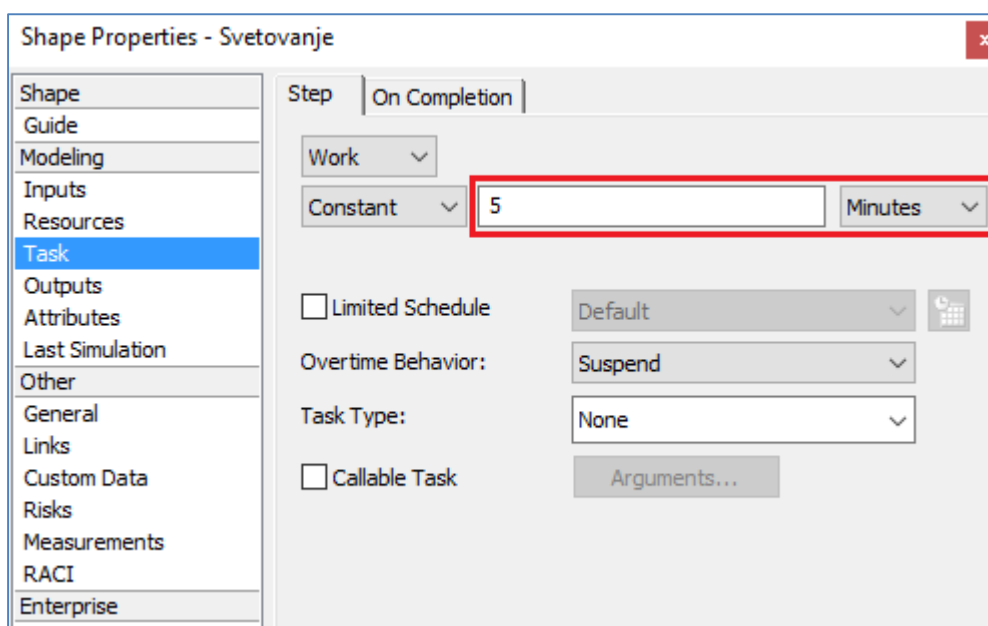
**Slika 12: Nastavitev generatorja transakcij**



Vir: lasten (2016)

Nato sem v orodju zrisal diagram poteka procesa, kot je prikazano v sliki 11. Za vsako aktivnost sem določil čas trajanja aktivnosti, kot prikazuje slika 13.

**Slika 13: Nastavitev časa trajanja aktivnosti**

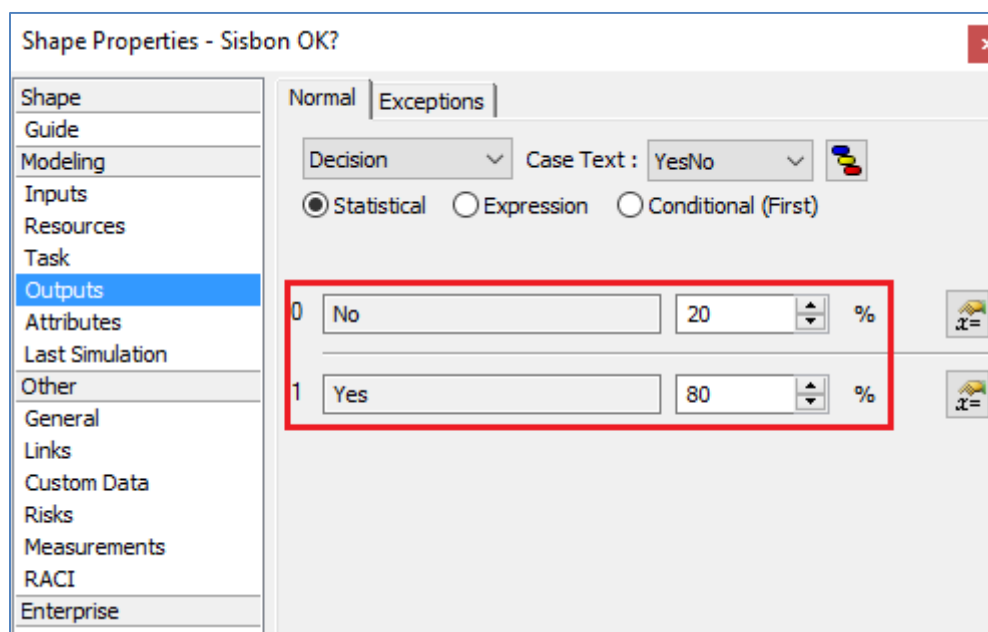


Vir: lasten (2016)

Pri odločitvi sem definiral odstotek verjetnosti posamezne odločitve, kot prikazuje slika 14. V procesu odobritve limita nastopata dve odločitvi z naslednjo verjetnostjo:

- **Sisbon Ok?:** odločitev DA predstavlja 80 % verjetnost, NE pa 20 % verjetnost.
- **Limit odobren?:** odločitev DA predstavlja 95 % verjetnost, NE pa 5 % verjetnost.

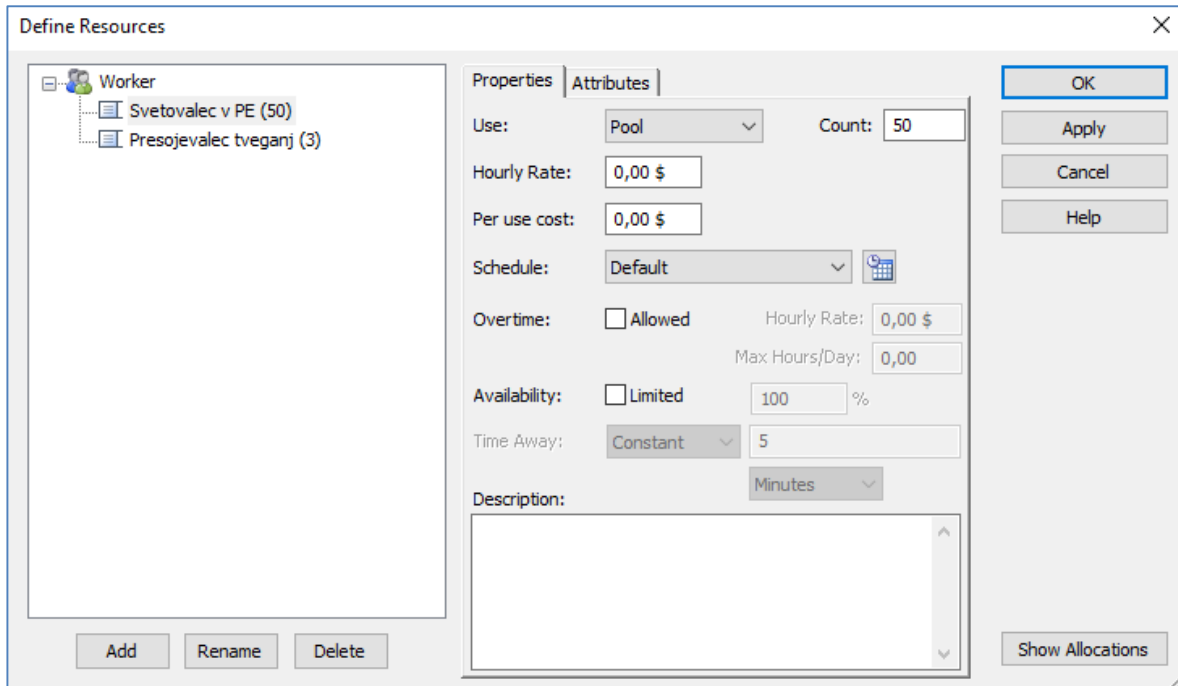
**Slika 14: Nastavitev verjetnosti posamezne odločitve**



Vir: lasten (2016)

V naslednjem koraku sem v meniju »Model -> Resources« določil potrebne vire za izvajanje procesa (slika 15). V mreži poslovnih enot je zaposlenih 50 svetovalcev, ki poleg ostalih prodajnih aktivnosti izvajajo tudi aktivnosti procesiranja limita. V oddelku Presoja kreditnih tveganj so zaposleni trije zaposleni, ki poleg limitov obravnavajo tudi ostale predloge kreditnih produktov, kot so krediti, limiti na plačilnih in kreditnih karticah.

**Slika 15: Določitev virov**



Vir: lasten (2016)

## Rezultati simulacije

Po vnosu vseh nastavitvenih parametrov sem izvedel simulacijo obstoječega As-Is procesa. Rezultati simulacije so prikazani v tabeli 3.

**Tabela 3: Rezultat simulacije obstoječega As-Is procesa****Elapsed Time (Months)**

28,97

**Transaction Statistics (Minutes)**

Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
10000	38,32	38,32	0,00	0,00	0,00	0,00	38,32

**Transaction Statistics (Minutes)**

	Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
Presojevalec tveganj	8000	11,00	11,00	0,00	0,00	0,00	0,00	11,00
Stranka	10000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Svetovalec v PE	10000	29,52	29,52	0,00	0,00	0,00	0,00	29,52

**Transaction Statistics (Minutes)**

	Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
Process1	10000	38,32	38,32	0,00	0,00	0,00	0,00	38,32

Vir: lasten (2016)

Rezultat simulacije nam pove, da je bilo za vseh 10.000 transakcij potrebnih 28,97 mesecev. Proces odobritve limita, od vstopa stranke v poslovno enoto do knjiženja limita na račun stranke, traja 38,32 minute. V procesu odobritve sicer ne prihaja do zastojev, saj razpoložljivi viri zagotavljajo prioriteto obravnavo transakcij. V kolikor bi virom omejil njihovo razpoložljivost (sprememba parametra »Availability« na »Limited«, kot prikazuje Slika 12), bi posledično prišlo do zastojev v procesu.

Izmed virov je v procesu najbolj obremenjen svetovalec v PE, saj za povprečno transakcijo porabi 29,52 minute, medtem ko presojevalec kreditnih tveganj za svoje aktivnosti porabi 11 minut časa. Čas trajanja izvajanja posamezne aktivnosti je prikazan v tabeli 4.

**Tabela 4: Čas trajanja aktivnosti**

Activity Statistics (Minutes)								
	Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
Stranka - Start	10000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Svetovalec v PE - Svetovanje	10000	5,00	5,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5,00
Svetovalec v PE - Priprava vloge za limit	10000	2,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00
Svetovalec v PE - Izpis in pregled Sisbona	10000	5,00	5,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5,00
Svetovalec v PE - Tiskanje obrazca prilivi in odtegljaji	10000	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
Svetovalec v PE - Sisbon OK?	10000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Svetovalec v PE - Izpis pogodbe	8000	2,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00
Svetovalec v PE - Priprava predloga za odobritev	8000	10,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10,00
Presojevalec tveganj - Presoja predloga	8000	10,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10,00
Presojevalec tveganj - Odobren ?	8000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Presojevalec tveganj - Tiskanje predloga	8000	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
Stranka - End 3	7600	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Svetovalec v PE - Podpis pogodbe in pošiljanje	7600	3,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,00
Svetovalec v PE - Knjiženje limita	7600	2,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00
Svetovalec v PE - Knjiženje stroškov	7600	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
Svetovalec v PE - Elektronsko arhiviranje	7600	3,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,00
Stranka - End 1	2000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Stranka - End 2	400	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Svetovalec v PE - Priprava obvestila o zavrnitvi	400	2,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00

Vir: lasten (2016)

V poglavju 4. 6 bom nazorno prikazal razlike v času izvajanja posamezne aktivnosti med obstoječim As-Is in prenovljenim To-Be procesom, pred tem pa je potrebno predstaviti izhodišča za prenovo.

#### 4.4 IZHODIŠČA ZA PRENOVO

Proces odobravanja limita je bil v preteklosti že večkrat priča različnim prenovam. Ena izmed ključnih izboljšav v luči stranke (time-to-cash), je bila, da stranki ni več potrebno ponovno obiskati poslovne enote z namenom podpisovanja pogodbe za limit, saj jo stranka lahko podpiše že ob oddaji vloge za limit, to je pred odobritvijo. V primeru odobritve limita se pogodba stranki pošlje naknadno, v nasprotnem primeru stranka pogodbe ne prejme, saj limit ni aktiviran.

Kljub temu obstoječ proces še vedno vsebuje veliko priložnosti za prenovo. Glede na to, da gre za proces z velikim številom transakcij na letni ravni, lahko vsaka privarčevana minuta na transakciji prinese občutne prihranke in razbremenitve virov.

V nadaljevanju bom opisal slabosti obstoječega As-Is procesa, ki jih bom skušal odpraviti v prenovljenem To-Be procesu.

1. Svetovalec pripravi in natisne obrazec »Povprečni prilivi in odtegljaji«. Gre za interni obrazec, iz katerega je razviden povprečen priliv stranke na račun. Obrazec služi namenu ugotavljanja ustrezne višine limita, ki ga lahko banka odobri stranki (n-kratnik priliva). Gre za nepotreben korak in porabo papirja, saj lahko obstoječi obrazec nadomestimo z avtomatsko kalkulacijo na predlogu za odobritev.
2. Odobritveni proces poteka ročno na podlagi natisnjene dokumentacije. Kljub temu, da so podatki že vneseni v sistem, svetovalec obrazce natisne, jih skenira in posreduje v



presojo ustreznim oddelkom. Pri tem porabi veliko časa z zbiranjem podatkov v različnih sistemih, ki so relevantni za odobritev. Dodatno mora biti svetovalec pozoren, da predlog za odobritev preusmeri na ustrezen nivo. Obstaja tveganje, da svetovalec predlog preusmeri na napačen nivo, ki nima ustreznih pristojnosti za odobritev, to pa lahko privede do nastanka škodnega dogodka.

Presojevalec kreditnega tveganja predloge za odobritev obravnava na podlagi prejete dokumentacije, ki jo natisne, kljub temu, da je le-ta predhodno že bila natisnjena s strani svetovalca. Dokumentacija se namreč z namenom pohitritve ne pošilja po pošti, ampak po elektronski pošti. Odločitev, ki jo sprejme, zabeleži na natisnjen kreditni predlog, ki ga skenira in po elektronski pošti posreduje nazaj do svetovalca. S tem prihaja do podvajanja aktivnosti, izgube časa in ustvarjanja dodatnih stroškov iz naslova tiskanja dokumentacije.

Navedene težave je mogoče učinkovito rešiti z informatizacijo procesa in prenovo informacijskega sistema. Podatki, ki so zbrani na vhodu, se lahko do presojevalca distribuirajo preko nove informacijske rešitve, brez dodatne potrebe po tiskanju dokumentacije. Presojevalec na podlagi podatkov v elektronskem predlogu sprejme odločitev, jo zabeleži v informacijski sistem, ki jo nato avtomatsko posreduje nazaj do svetovalca.

3. Knjiženje limita in stroškov se s strani svetovalca izvaja ročno. Pri tem obstaja tveganje, da svetovalec pri knjiženju v sistem vnese napačne parametre, kot so višina limita, strošek in veljavnost limita, kar rezultira v škodnem dogodku ali reklamaciji s strani stranke.

Interna revizija procesa je pri pregledu naključnega vzorca ugotovila, da v skoraj 10 % primerih v elektronskem arhivu ni bilo arhivirane pogodbene dokumentacije, kar za banko predstavlja veliko operativno tveganje. Dodatno je bilo v koledarskem letu prijavljenih šest operativnih dogodkov nastanka napake pri ročnem knjiženju limitov; eden izmed njih je predstavljal tveganje v znesku več deset tisoč evrov.

Z implementacijo predhodno navedene informacijske rešitve je mogoče avtomatizirati postopek knjiženja na način, da se knjižba izvede avtomatsko, po odobritvi limita na podlagi parametrov, ki so bili vneseni na vhodu in odobreni s strani presojevalca tveganj. Kot dodaten pogoj za knjiženje, se doda kontrola, da je v elektronskem sistemu predhodno skenirana pogodba za limit. Kontrola se lahko izvrši na podlagi unikatnega identifikatorja pogodbe (npr. UDN koda), ki se je kreiral v procesu.

S tem ukrepom zagotovimo 100 % elektronsko arhiviranje pogodbene dokumentacije, kar v obstoječem procesu predstavlja velik problem.

Predstavljene slabosti in rešitve so povzeti v tabeli 5.

**Tabela 5: Pregled slabosti obstoječega As-Is procesa**

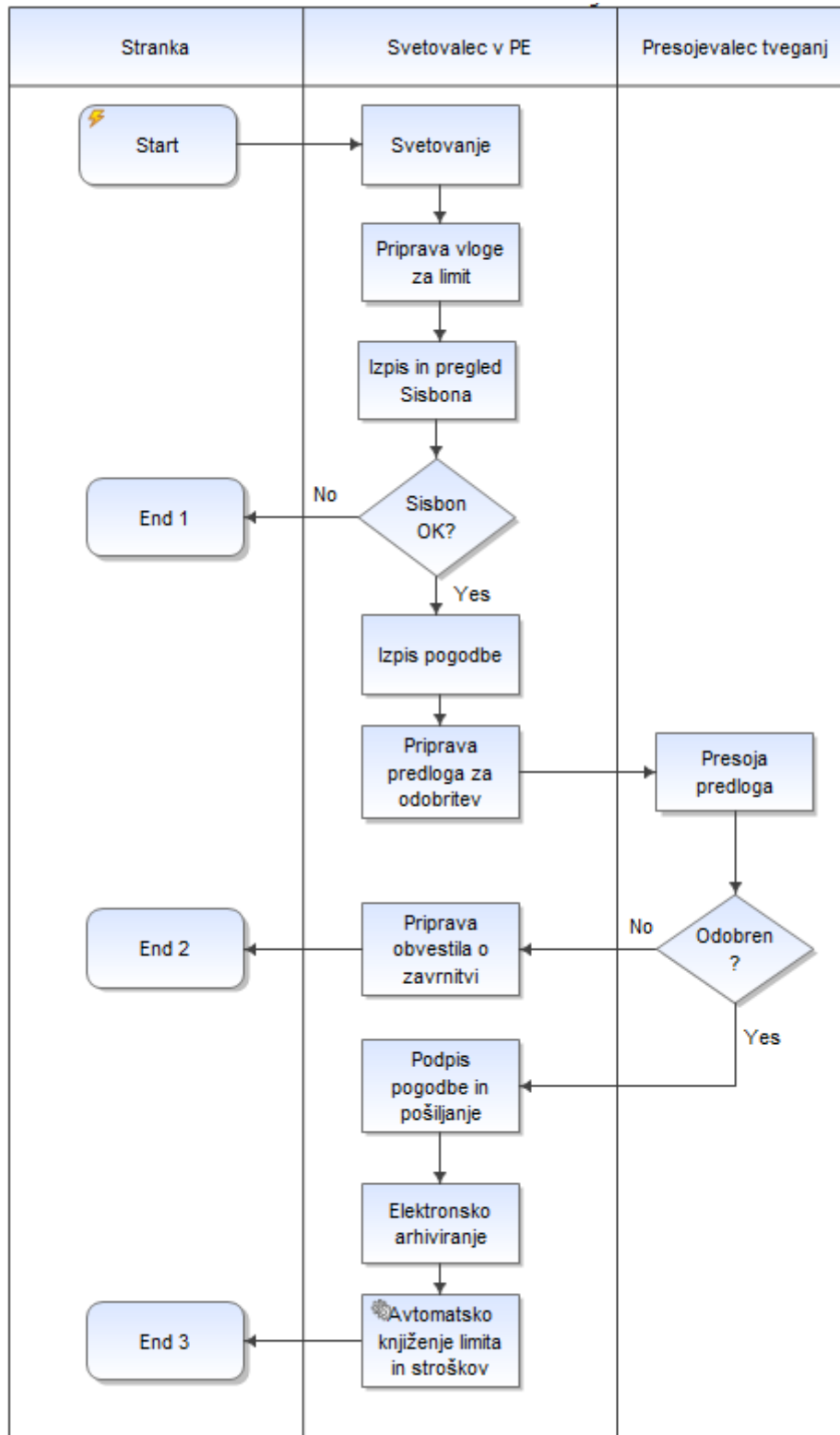
Aktivnost	Slabost	Rešitev
Tiskanje obrazca Povprečen priliv in odtegljaj	- dodaten obrazec, korak	- ukinitvev obrazca in vključitev podatka na predlog za odobritev
Priprava predloga za odobritev	- podvajanje vnosa podatkov - svetovalec mora zbirati podatke v različnih sistemih in jih ročno vnesti na predlog za odobritev - obrazec je potrebno tiskati skenirati in poslati po e-mailu - svetovalec mora poznati risk politiko in preusmeriti predlog na ustrezen nivo odobravanja	- vpeljave informacijske rešitve=nova aplikacija, ki bo povezala vse vhodne podatke in predlog za odobritev (elektronski predlog) -v sistem vpeljati odobritveno matriko, ki bo na podlagi vnosnih parametrov sama preusmerila predlog za odobritev na ustrezno raven odobritve
Tiskanje predloga za odobritev; presoja predloga in sporočanje odločitve	- podvajanje dela (tiskanje, skeniranje) - presoja na podlagi natisnjene dokumentacije	- informacijska rešitev=nova aplikacija, ki bo nadomestilo papirnato dokumentacijo in omogočila presojo na podlagi vnesenih parametrov v sistem. Končna odločitev presojevalca se zabeleži v sistem in avtomatsko distribuira nazaj do svetovalca.
Knjiženje limita in stroškov	- podvojen vnos podatkov - ročno knjiženje limita in stroškov, možnost napak in zlorab - skenirana pogodbeni dokumentacija ni pogoj za knjiženje, posledično se pogodbeni dokumentacija izgubi in ni arhivirana v elektronski arhiv	- informacijska rešitev=nova aplikacija, ki bo nadomestilo ročno knjiženje. Knjiženje se izvede avtomatsko po odobritvi limita na podlagi predhodno vnesenih parametrov (višina limita, stroški, ročnost) in skenirani pogodbeni dokumentaciji (prepoznavna na podlagi UDN kode)

Vir: lasten (2016)

## 4.5 PREDSTAVITEV PRENOVLJENEGA TO-BE PROCESA

Prenovljen proces je prikazan v obliki diagrama poteka, kot prikazuje slika 16.

**Slika 16: Diagram poteka prenovljenega To-Be procesa**



Vir: lasten (2016)

Tudi v prenovljenem procesu stranka zaprosi za limit pri bančnem svetovalcu v poslovni enoti. Svetovalec pripravi in natisne vlogo za limit ter informativni izračun, preveri Sisbon in v kolikor le-ta ne izkazuje negativnih dogodkov, nadaljuje proces s pripravo pogodbe.

Tiskanje obrazca »Povprečni prilivi in odtegljaji« ni več potrebno, saj je ta podatek vključen v prenovljeno informacijsko rešitev priprave predloga za odobritev. Le-ta se po novem pripravi v novi aplikaciji, kamor so preneseni vsi vhodni podatki iz vloge za limit kot tudi podatki iz različnih sistemov, ki jih je svetovalec moral vnašati ročno (primer: naziv delodajalec se avtomatsko prenese iz aplikacije CRM). Svetovalec dopolni predlog za odobritev in ga s klikom na gumb »Pošlji« posreduje v presojo na ustrezno raven. V aplikacijo je vgrajena odobritvena matrika vseh risk parametrov (Tabela 2), ki na podlagi vnesenih parametrov avtomatsko distribuira predlog v presojo na ustrezen nivo, kot prikazuje spodnji primer:

*Primer: Stranka zaprosi za 2000 EUR limita, njen status je zaposlen, priliv na račun znaša 1000 EUR, skupna izpostavljenost stranke do banke znaša 68.000 EUR, Sisbon ne izkazuje negativnih dogodkov. Aplikacija preusmeri predlog v presojo v Oddelek presoje kreditnega tveganja.*

Presojevalec, ki je odgovoren za odobritev, pregleda predlog za odobritev v novi aplikaciji. Namesto natisnjene dokumentacije za presojo uporabi podatke, ki so zabeleženi v elektronskem predlogu. Svojo odločitev zabeleži s klikom na gumb »Odobri« ali »Zavrni«. Elektronski predlog in odločitev se avtomatsko shranita v elektronski arhiv, zato predloga ni več potrebno tiskati, podpisovati in skenirati.

V prenovljenem procesu se knjiženje limita in stroškov ne izvaja več ročno, kjer lahko pride do človeških napak, ampak se izvede avtomatsko. Knjiženje limita se izvede avtomatsko po tem, ko je predlog za limit odobren in ko sistem zazna, da je v elektronski arhiv skenirana ustrezna pogodba za limit. Prepoznavna pogodbe se izvrši na podlagi unikatnega identifikatorja (UDN koda), ki se generira v koraku priprava predloge za odobritev. S tem smo zagotovili, da vsak knjižen limit vsebuje skenirano pogodbeno dokumentacijo, ki je ustrezno shranjena v elektronski arhiv.

#### 4.6 PRIMERJAVA OBSTOJEČEGA AS-IS IN PRENOVLJENEGA TO-BE PROCESA

Za lažjo primerjavo sem v tabeli 6 prikazal primerjavo aktivnosti in čas trajanja med obstoječim As-Is in prenovljenim To-Be procesom. Iz tabele je razvidno, da sem s celovito prenovo uspel prihraniti 15 minut časa na posamezno transakcijo.

**Tabela 6: Pregled To-Be aktivnosti, izvajalci in čas trajanja**

Izvajalec	Aktivnost To-Be	Trajanje As-Is	Trajanje To-Be
Svetovalec v PE	Svetovanje stranki	5 min	5 min
Svetovalec v PE	Priprava vloge za limit	2 min	2 min
Svetovalec v PE	Izpis in pregled Sisbona	5 min	5 min
Svetovalec v PE	Izpis pogodbe	2 min	2 min
Svetovalec v PE	<del>Tiskanje obrazca povprečni prilivi in odtegljaji</del>	1 min	/
Svetovalec v PE	Priprava predloga za odobritev	10 min	5 min
Presojevalec tveganj	<del>Tiskanje predloga za odobritev</del>	1 min	/
Presojevalec tveganj	Presoja predloga in sporočanje odločitve	10 min	5 min
Svetovalec v PE	Priprava in pošiljanje obrazca o zavrnitvi	2 min	2 min
Svetovalec v PE	Knjiženje limita	2 min	/
Svetovalec v PE	Knjiženje stroškov	1 min	/
Svetovalec v PE	Elektronsko arhiviranje dokumentacije	3 min	3 min
<b>Skupaj</b>		<b>44 min</b>	<b>29 min</b>

Vir: lasten (2016)

Kot prikazuje tabela 7, je za izvedbo vseh 10.000 aktivnosti še vedno potrebnih 28,97 mesecev, kar dokazuje, da v obstoječem procesu pri odobravanju limita zaradi prioritete obravnave ni prihajalo do zastojev.

**Tabela 7: Rezultat simulacije prenovljenega To-Be procesa**

Elapsed Time (Months)

28,97

**Transaction Statistics (Minutes)**

Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
10000	26,24	26,24	0,00	0,00	0,00	0,00	26,24

**Transaction Statistics (Minutes)**

	Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
Presojevalec tveganj	8000	5,00	5,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5,00
Stranka	10000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Svetovalec v PE	10000	22,24	22,24	0,00	0,00	0,00	0,00	22,24

**Transaction Statistics (Minutes)**

	Count	Avg Cycle	Avg Work	Avg Wait	Avg Res Wait	Avg Block	Avg Inact	Avg Serv
Process1	10000	26,24	26,24	0,00	0,00	0,00	0,00	26,24

Vir: lasten (2016)

Občutno pa se je s prenovo zmanjšal potreben čas virov za obravnavno posamezne transakcije, saj se je čas od prihoda stranke v enote do knjiženja limita skrajšal iz 38,32 minut na 26,24 minut, kar predstavlja prihranek za skoraj 32 %.

Svetovalcu se je potreben čas za izvedbo njegovih aktivnosti na transakcijo skrajšal iz 29,52 minut na 22,24 minut, kar pomeni, da lahko po novem nameni vsaj 7 minut več ostalim prodajnim aktivnostim.

Presojevalcu kreditnih tveganj se je porabljen čas na transakcijo skrajšal iz 11 minut na zgolj 5 minut, kar pomeni več kot 50 % prihranek časa. S tako velikim prihrankom se v luči optimizacije stroškov odpira priložnost o zmanjšanju števila zaposlenih v oddelku presoje kreditnih tveganj iz dosedanjih tri na dva zaposlena in možnost interne prerazporeditve zaposlenega na področja, kjer so zabeležena ozka.

S celovito prenovo, informatizacijo in avtomatizacijo procesa sem v prenovljenem procesu izničil tako možnost nastanka napak pri knjiženju limita kot tudi verjetnost, da pogodbeni dokumentacija ni arhivirana v elektronskem arhivu banke.

Z navedenimi rezultati lahko **potrdim, da je v začetku zastavljena hipoteza »s celovito prenovo procesa je mogoče koristno delo v procesu odobritve limita v banki zmanjšati za več kot 30 %«, v celoti potrjena in dokazana.**

Dodatno sem s **predlaganimi informacijskimi rešitvami dokazal, da je z informatizacijo in avtomatizacijo procesa mogoče bistveno zmanjšati možnost nastanka napak in povečati kvaliteto storitev ter zadovoljstva strank.**

## 4.7 VIZIJA ZA PRIHODNJE PRENOVE

Prenova procesov je življenjski cikel, ki se nikoli ne zaključi. Da bi ohranili konkurenčno prednost, je potrebno razmišljati o prenovi procesov takoj po tem, ko smo zaključili z obstoječo prenovno procesa. V nadaljevanju predstavljam nekaj usmeritev, ki bi lahko v prihodnosti še dodatno izboljšale in optimizirale proces odobravanja limitov v banki.

Velik potratnik časa v procesu odobravanja limitov je preverjanje in izpis iz kreditnega registra Sisbon. Z integracija bančnega informacijskega sistema in kreditnega registra Sisbon lahko občutno skrajšamo izvajanje omenjene aktivnosti, za katero svetovalec v povprečju porabi 5 minut. Predpogoj za to je, da s strani banke zagotovimo vse tehnične in vsebinske zahteve regulatorja. Po uspešni integraciji bi lahko svetovalec pridobil vse relevantne podatke o kreditni zadolženosti stranki s pritiskom na gumb »Preveri Sisbon«.

Tehnološki razvoj nezadržno trka tudi na bančna vrata. Podpisne tablice (ang. Sign pads) so na trgu v uporabi že v veliko podjetjih. Z vpeljavo podpisnih tablic v bančništvu in brezpapirnega poslovanja lahko bistveno izboljšamo zadovoljstvo strank in prihranimo pri stroških poslovanja, saj stroški papirja in tiskanja lahko znašajo tudi do nekaj sto tisoč evrov na letni ravni. Z omenjenim tehnološkim razvojem bi tako stranke kot tudi bančni uslužbenci, vso pogodbeno dokumentacijo podpisovali na podpisni tablici. Pogodbena dokumentacija bi se po zbranih vseh ustreznih podpisnih nemudoma shranila v elektronski arhiv, stranki pa se distribuiral na elektronski naslov ali v elektronsko banko.

Obravnavanje predlogov za odobritev kreditnih produktov zahteva veliko časa in virov. Za enostavnejše kreditne produkte, kamor uvrščamo limit, lahko uvedemo orodje, ki bo avtomatsko presojalo kreditno tveganje stranke in sprejelo odločitev na podlagi vnaprej nastavljenih parametrov. Svetovalec bi po vnosu vseh parametrov v sistem nemudoma prejel odločitev, ali stranka izpolnjuje pogoje za odobritev limita ali ne. S tem bistveno pohitrismo kazalnika »time-to-decision« in »time-to-cash«, kot tudi prihranimo na stroških poslovanja.

Digitalizacija in spletna trgovina sta prisotni na vseh ravneh. Banke se bodo tako v prihodnosti morale dodatno preusmeriti v digitalno prodajo, kar pomeni, da se bosta prodaja produktov in procesiranje iz klasičnih poslovnih enot preselila na digitalne kanale, kot sta splet in elektronko bančništvo. Od tu naprej pa so nadaljnje optimizacije procesov neomejene.

## 5 ZAKLJUČEK

Z diplomskim delom sem predstavil pomen upravljanja in prenavljanja procesov v sodobni družbi. Zgolj organizacije, ki se zavedajo pomembnosti tega področja in vlagajo v izboljšave, bodo lahko dolgoročno preživel na globalnem trgu, kjer vlada vse večja konkurenca.

Bančništvo pri tem ni nobena izjema. Poslovni modeli bank se morajo v luči globalne krize še bolj usmeriti v prenove poslovnih modelov, se vrniti nazaj h koreninam, zaradi katerega so bile banke ustanovljene in zagotoviti produkte, ki jih stranke potrebujejo v vsakdanjem življenju. Eden izmed takšnih produktov je limit na osebni račun stranke.

Na primeru prenove procesa odobritve limita sem dokazal, da je s celovito prenovo mogoče doseči velike prihranke pri času, stroških in povečanju zadovoljstvu strank.

Z rezultati sem prišel do zaključka, da je s celovito prenovo procesa mogoče koristno delo v procesu odobritve limita v banki zmanjšati za več kot 30 %.

Dodatno sem, s predlaganimi informacijskimi rešitvami, dokazal, da je z informatizacijo in avtomatizacijo procesa mogoče bistveno zmanjšati možnost nastanka napak in povečati kvaliteto storitve ter zadovoljstva strank.

Prenova poslovanja in procesov je življenjski cikel, ki se nikoli ne zaključi. Da bi ohranili konkurenčno prednost tudi v prihodnje, je potrebno nenehno razmišljati o prenovi procesov, tudi po tem, ko smo že zaključili z obstoječo prenovo procesa. Nove tehnološke rešitve, digitalizacija poslovanja in razvoj družbe so zagotovilo, da so spremembe edina stalnica v našem življenju. Kdor bo to sprejel, bo prosperiral, kdor ne, bo pozabljen.



# LITERATURA IN VIRI

## LITERATURA

- Banka. (2008). *Poslovniki o upravljanju procesov*. Ljubljana: Banka.
- Banka. (2014). *Delovno navodilo o limitih na TRR za fizične osebe*. Ljubljana: Banka.
- Banka. (2016). *Pravilnik o potrošniškem kreditiranju fizičnih oseb*. Ljubljana: Banka.
- Bobek, D. (1995). *Organiziranje in poslovanje bank*. Maribor: Ekonomska poslovna fakulteta.
- Čok, V., Grdina, R. (2009). *Informacijska prenova poslovanja banke*. ZBS: Bančna šola.
- Glogovšek, J. (2008). *Bančni menedžment*. Maribor: Založba Pivec.
- Ivanko, Š., Kajzer, Š., Lipičnik, B., Lipovec, F., Možina, S., Potočnik, V., Špindler, J. (1996). *Osnove organiziranja poslovanja in dela*. Maribor: Visoka ekonomska komercialna šola Maribor.
- Kovačič, A., Peček, B. (2004). *Prenova in informatizacija delovnih procesov*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Kovačič, A., Bosilj Vukšič, V. (2005). *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. Ljubljana: GV založba.
- Kovačič, A., Vintar, M. (1994). *Načrtovanje in gradnja informacijskih sistemov*. Ljubljana: DZS.
- Laguna, M., Marklund, J. (2013). *Business process modeling, simulation and design*. London: Boca Raton.

## VIRI

- (2006). Zakon o bančništvu (ZBan-1). Ur.l. RS, št. 131/2006.
- (2010). Zakon o potrošniških kreditih (ZpotK-1). Ur.l. RS, št. 59/2010.
- Zveza potrošnikov Slovenije. (17.6.2016). Izredni limiti. Pridobljeno iz: <https://www.zps.si/index.php/osebne-finance-sp-1406526635/osebni-rauni/6488-izredni-limiti-102013>
- NLB d.d. (1.7.2016). Zavrnitev kredita. Pridobljeno iz: <https://www.nlb.si/neodobritev-kredita>
- ZBS. (1.7.2016). Banke v Sloveniji. Pridobljeno iz <https://www.bsi.si/nadzor-bank.asp?MapaId=521>
- Moj-bankar.hr. (1.7.2016). Banka definicija. Pridobljeno iz: <http://www.moj-bankar.hr/Kazalo/B/Banka>
- SISBON. (1.7.2016). Uvodna stran. Pridobljeno iz: <http://sisbon.si/sl>

## PRILOGE

### Priloga 1: Obrazec »Pobuda za proces«

<b>POBUDA ZA PROCES</b>		<b>Zap. št. pobude:*</b>	<b>Predviden datum začetka izvedbe:*</b>
<input type="checkbox"/> POPIS PROCESA <input type="checkbox"/> IZBOLJŠAVO PROCESA <input type="checkbox"/> VZPOSTAVITEV (novi produkti) PROCESA		<b>Oddaja pobude v presojo/datum</b>	<b>Prioriteta pobude:</b> 1-visoka 2-srednja 3-nizka
<b>Ime in priimek pobudnika:</b>			
<b>OE, ki je lastnik procesa:</b>			
<b>Naziv pobude:</b>			
<b>Opis obstoječega stanja:</b>	<i>Opišite obstoječe stanje, razloge za pobudo, ...</i>		
<b>Opis zelenega stanja, cilji in rezultati:</b>	<i>Opišite glavne cilje oz. rezultate ob realizaciji pobude (pridobitve)</i>		
<b>Vpletenost drugih organizacijskih enot:</b>	<b>OE:</b> 1. 2. 3. 4.		
<b>Predlagatelj:</b>	<b>Potrdil</b>	<b>Datum:</b>	
<b>Odobril:</b>	<b>Odobril</b>	<b>Datum:</b>	

## Priloga 2: Obrazec »Cilji izboljšave«

CILJI IZBOLJŠAVE PROCESA	
Proces	<i>Ime procesa</i>
Lastnik procesa:	
Upravljavec procesa:	
Procesna skupina:	
Vključene OE:	
Datum odobritve:	
Procesna dokumentacija:	<i>Prosimo, navedite obstoječe dokumente</i>
<b>Cilji:</b> <i>Prosimo, navedite cilje izboljšave trenutnega As-Is stanja procesa.</i>	
<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>• ...</li></ul>	
Upravljavec procesa:	Lastnik procesa:
Ljubljana, Datum:	



## Priloga 4: Obrazec »Poročilo procesa«

POROČILO PROCESA – (ime procesa)		
Datum veljavnosti: Neveljaven:	Naslednja revizija procesa: <i>Vnesite datum naslednje revizije procesa</i>	Evidenčna številka procesa: <i>Izpolni ORGA</i> Verzija:
Vrsta procesa	<i>Poslovni, podporni, upravljavski</i>	
Procesna skupina	<i>Krediti, plačila, depoziti, podpora, marketing, prodaja itd.</i>	
Proces	<i>Ime procesa</i>	
Ključne besede	<i>Ključne besede v povezavi s procesom</i>	
Produkti	<i>Produkti, ki jih proces pokriva</i>	
Upravljevec procesa	<i>Ime in priimek, OE</i>	
Lastnik procesa	<i>OE, ki je lastnik procesa</i>	
Vključene OE	<i>Vpišite vse organizacijske enote, ki sodelujejo v tem procesu</i>	
Datum odobritve	<i>DD.MM.LLLL</i>	
Vključene IT aplikacije	<i>IT aplikacije, ki se v procesu uporabljajo (npr. Core02, CAK, IZV,...)</i>	
<p><b>Opis produktov</b> <i>Splošni opis produktov (kratek povzetek)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Obseg</i></li> <li>• <i>Cilji</i></li> <li>• <i>Uporabniki produktov (notranji/zunanji)</i></li> </ul>		
<p><b>Razčlenitev procesa</b> <i>po pod procesnih fazah</i></p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph LR     A[1. Pod proces] --&gt; B[2. Pod proces]     B --&gt; C[3. Pod proces]     C --&gt; D[4. Pod proces]             </pre> </div>		