

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

PRENOVA POSLOVNEGA PROCESA V IZBRANEM
PODJETJU

Mentor:

mag. Massimo Manzin

Obrađnavana organizacija:

NLB Leasing Koper, d. o. o.

KOPER, 2006

BORIS KLADNIK

POVZETEK

Naloga obravnava pomen poslovnih procesov za uspešno delovanje poslovnega sistema. Posebno pozornost smo namenili izbranemu poslovnemu sistemu NLB Leasing Koper, njegovi organiziranosti in prenovi poslovnih procesov s poudarkom na prenovi poslovnega procesa na področju sklepanja in aktiviranja pogodb s potrebno dokumentacijo. Na osnovi teoretičnih izhodišč smo analizirali stanje v obravnavanem poslovnem sistemu in v zaključku podali predloge za izboljšave.

Ključne besede: poslovni sistemi, poslovni procesi, model poslovnega procesa, modeliranje poslovnih procesov, prenova poslovnih procesov, učinkovitost procesa, uspešnost procesa

SUMMARY

This diploma work treats the importance of business processes for a successful functioning of a business system. A special attention is paid to the selected business system of NLB Leasing Koper, its organization and renewal of business processes, emphasizing the renewal of the business process in the field of concluding and activating contracts with the documentation needed. The concluding suggestions for improvement are offered after a theoretical origin based analysis of the treated business system.

Key words: business systems, business processes, business process model, business process modelling, business process reengineering, process efficiency, process successfulness

UDK 65.011.8:658.1(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Predstavitev podjetja in poslovnega okolja	3
2.1	Zgodovina podjetja.....	3
2.2	Poslanstvo in vizija podjetja.....	4
2.3	Poslovno okolje	5
2.3.1	Analiza poslovanja leta 2005.....	6
2.3.2	Dobavitelji	8
2.3.3	Leasingojemalci.....	8
2.3.4	Zaposleni	8
2.3.5	Načrti za leto 2006.....	10
3	Leasing	11
3.1	Definicija leasinga	11
3.2	Delitev leasinga	11
3.3	Razlika med leasingom in bančnim posojilom.....	14
3.4	Prednosti in pomanjkljivosti leasinga.....	14
4	Poslovni procesi.....	17
4.1	Oprelitev poslovnega procesa.....	17
4.2	Razločevanje poslovnih procesov in njihovih sestavnih delov	18
4.3	Pogoji za nastanek in obstoj procesa v okviru poslovnega sistema	19
4.4	Členitev poslovnega procesa	20
5	Prenova poslovanja.....	23
5.1	Oprelitev prenove poslovanja.....	23
5.2	Zakaj prenova in informatizacija poslovanja	24
5.3	Cilji prenove poslovanja.....	26
5.4	Najpogostejše napake pri prenovi poslovnih procesov	28
5.5	Deset zlatih pravil pri prenovi poslovanja.....	29
5.6	Potek prenove in informatizacije poslovanja	30
6	Modeliranje poslovnih procesov.....	33
6.1	Zakaj modeliranje poslovnih procesov.....	33
6.2	Tehnike in orodja za modeliranje poslovnih procesov	35

6.3	Modeliranje procesov s tehniko procesnih diagramov poteka in izbranim orodjem.....	36
7	Prenova poslovnega procesa v izbranem podjetju.....	39
7.1	Model obstoječega poslovnega procesa	39
7.2	Predlagane rešitve ter izboljšave	41
7.3	Prenovljen model poslovnega procesa	42
8	Zaključek.....	45
	Literatura	47
	Viri	48
	Priloge.....	49

KAZALO SLIK IN TABEL

Slika 2.1	Struktura leasinga v Sloveniji v letu 2005.....	5
Slika 2.2	Deleži posameznih oblik financiranja v NLB Leasing Koper, d. o. o. v letih 2004–2005	7
Slika 2.3	Struktura naložb po posameznih skupinah opreme v NLB Leasing Koper, d. o. o. leto 2005	7
Slika 2.4	Izobrazbena struktura na dan 31. 12. 2005	9
Slika 2.5	Umestitev komerciale v družbo NLB leasing Koper, d. o. o. (predlagani organigram)	9
Slika 4.1	Shematski prikaz poslovnega procesa	17
Slika 4.2	Model poslovnega procesa	18
Slika 4.3	Pogoji za nastanek in obstoj procesa v organizaciji	20
Slika 4.4	Členitev poslovnega procesa	20
Slika 5.1	Temeljni cilji prenove poslovanja	27
Slika 5.2	Potek prenove poslovnih procesov	31
Slika 6.1	Metodologije, tehnike in orodja	36
Slika 6.2	Osnovni elementi modeliranja poslovnih procesov	37
Tabela 2.1	Dejavnosti NLB Leasing Koper, d. o. o.	6
Tabela 3.1	Razlike med finančnim in operativnim leasingom	13

1 UVOD

Danes se vsa podjetja soočajo z neusmiljeno konkurenco, ki jih sili ne samo ohranjati konkurenčen način poslovanja z namenom obdržati se na tržišču, pač pa tudi nenehno izboljševati svoje poslovne modele s pomočjo prenove poslovnih procesov, zniževati stroške in optimizirati izkoriščanje svojih virov. Zato se morajo predvsem vodstva podjetij zavedati, da ni dovolj le obvladovanje trenutnega poslovnega modela (načina poslovanja), ampak je pomembno tudi vlaganje velikega dela svojih prizadevanj v inovativno iskanje novih poslovnih priložnosti, spremljanje sprememb na tržišču in s tem nenehno prilagajanje tako strategije kot tudi same organizacijske strukture podjetja. Prav tako je vse večjega pomena čim boljše obvladovanje in izkoriščanje informacijske tehnologije v svojem poslovanju. Prenova poslovnih procesov je eden od naštetih členov za ohranjanje uspešnosti podjetij, vendar je treba poudariti, da se uspešna prenova ne sme nikoli zaključiti. Podjetja, ki se odločijo za prenavo poslovnih procesov, naredijo napako, ko po zaključku prenove poslovnih procesov, narejenih s strani svetovalnih podjetij, ne nadaljujejo prenove procesov v lastni režiji. Svetovalna podjetja naredijo model poslovnih procesov, ki je dober v danem trenutku, ne pa v prihodnosti, zato bi morala podjetja ta model glede na razmere v okolju stalno spreminjati in izboljševati. Na tem mestu obstajata za podjetje dve rešitvi, in sicer, da podjetje plačuje drage svetovalce za popravljanje tega modela, ali da uporabi za modeliranje procesov ustrezno orodje, s katerim bodo lahko izvajalci procesov ali procesni vodje nadaljevali razvoj svojih procesov.

Cilj diplomske naloge je opisati poslovni proces »Sklepanje in aktiviranje pogodb s potrebno dokumentacijo« v organizaciji NLB Leasing Koper, d. o. o. Omenjeni proces je ključni proces celotnega posla v organizaciji. Na podlagi opisa poslovnega procesa bom izdelal model, ki mu bom poiskal kritične točke in nato izdelal prenovljeni model poslovnega procesa ter opisal njegove izboljšave. Kadar govorimo o prenovi in informatizaciji poslovnih procesov, so temeljni cilji prenove procesov: doseganje nižjih stroškov, krajših izvajalnih časov in boljše kakovosti. Ker v mojem primeru gre za prenavo poslovnega procesa v storitvenem podjetju, je temeljni cilj prenove procesa skrajšati čas izvajanja procesa. V pogovoru z direktorjem podjetja in z vodjo komerciale sem dobil zamisel o spremembah, ki bi procesu zagotovile krajši izvajalni čas. Te spremembe oziroma izboljšave bom podrobno raziskal, jih analiziral in dokazal, da so ključnega pomena pri optimizaciji izvajalnega časa poslovnega procesa.

Diplomska naloga je sestavljena iz treh delov in obsega šest izbranih poglavij. Prva dva dela sta teoretična, tretji pa aplikativni oziroma praktični. V prvem delu je v prvem poglavju predstavljeno ter opisano izbrano podjetje NLB Leasing, d. o. o., kjer sem izpostavil in opisal najpomembnejše značilnosti podjetja. Drugo poglavje opisuje teorijo leasinga, v katerem so opisane splošne značilnosti, ki omogočajo lažje razumevanje

delovanja ter poslovanja podjetja. V tretjem poglavju drugega dela je opredeljena ter predstavljena teorija poslovnih procesov, kjer so zajete nekatere najpomembnejše značilnosti ter lastnosti poslovnih procesov, ki so pomembne za nadaljnje razumevanje prenove poslovanja oziroma prenove poslovnih procesov, kar je ključna tema diplomske naloge in po kateri sem se kasneje ravnal, ko sem na praktičnem primeru prikazal prenovo poslovnega procesa v izbranem podjetju. Četrto in najbolj obširno teoretično poglavje torej opisuje prenovo poslovanja, pri čemer se predvsem osredotočam na prenovo poslovnih procesov. V petem poglavju drugega dela teoretično opisujem, zakaj je modeliranje potrebno oziroma nujno pri prenovi poslovnih procesov, opišem uporabljeno tehniko modeliranja procesnih diagramov ter izbranega orodja oziroma programske opreme iGrafx, ki mi je omogočilo izdelavo modela z omenjeno tehniko. V tretjem oziroma zadnjem delu je v šestem poglavju predstavljen praktični del moje diplomske naloge. Tu sem na podlagi opisa obstoječega poslovnega procesa izdelal model z zgoraj omenjeno tehniko ter z orodjem in mu skupaj z izvajalci procesa poiskal kritične točke. Te smo nato analizirali ter predlagali rešitve in izboljšave, nato pa sem izdelal prenovljeni model poslovnega procesa ter podal njegov opis.

Metode oziroma tehnike pridobivanja podatkov so bile v mojem diplomskem delu razdeljene na dva dela. V prvem delu sem pri predstavitvi teoretičnih izhodišč uporabljal relevantno strokovno literaturo za izbrano področje, ki sem jo dopolnil z viri iz različnih člankov in z interneta. Za opis poslovnega procesa in za izdelavo njegovega modela ter za prenovo procesa sem uporabljal metodo intervjuja zaposlenih v organizaciji, s čimer sem pridobil kvalitativne podatke iz primarnega vira. Tu sem se osredotočil na tiste zaposlene, ki so izvajalci tega procesa. V mojem primeru so to komercialisti, saj se celoten proces odvija na področju komerciale. Ostale podatke sem pridobil iz internih virov podjetja, ki sem jih podprl z razlago zaposlenih oziroma izvajalcev procesa.

Ker se v vsaki organizaciji srečujemo z različnimi poslovnimi procesi, menim, da je prenova poslovnega procesa v današnjem času nujna, saj je konkurenca tako močna, da je spreminjanje oziroma razvoj poslovnega procesa dobrodošel vedno in je bistvenega pomena za uspešnost podjetij.

2 PREDSTAVITEV PODJETJA IN POSLOVNEGA OKOLJA

V prvem poglavju bom predstavil ter opisal podjetje NLB Leasing Koper, d. o. o., v katerem sem izvedel prenovo poslovnega procesa in ki mi je omogočilo pisanje diplomske naloge.

2.1 Zgodovina podjetja

Leta 1990 je takratna Ljubljanska banka, d. d. ustanovila podjetje Ljubljanska banka Leasing, d. o. o. Ljubljana, ki pa se je kasneje preimenovalo v LB Leasing, d. o. o. Ljubljana.

V letu 1996 sta bili ustanovljeni družbi LB Leasing Koper, d. o. o. ter LB Leasing Maribor, d. o. o., ki sta bili takrat v izključnem lastništvu LB Leasing, d. o. o. Ljubljana. Leta 2000 je družba LB Leasing, d. o. o. Ljubljana postala tudi edini lastnik družbe Optima Leasing, d. d., Ljubljana, ki je bila pripojena konec leta 2005. Z ustanovitvijo družb v Kopru in Mariboru pa se je začelo govoriti o Skupini LB Leasing.

Skupina vsa leta deluje kot univerzalni ponudnik leasinga, torej ponudnika leasinga vozil, opreme in nepremičnin. Svojim strankam, ki so tako gospodarske družbe, podjetniki posamezniki in fizične osebe, nudi tako finančni kot tudi operativni leasing.

LB Leasing je leta 1991 postal pridružen član evropske federacije leasing združenj Leaseurope. S tem se je obvezal, da bo organiziral ustanovitev slovenskega nacionalnega združenja za leasing. Leta 1993 je bilo na iniciativo LB Leasing, d. o. o. Ljubljana ustanovljeno Združenje leasing podjetij Slovenije (ZLPS), takratni direktor družbe pa je postal tudi njegov prvi predsednik.

LB Leasing, d. o. o. Ljubljana je bil skupaj s strokovnjaki za programsko opremo, ki so danes jedro družbe Globus Marine International, d. o. o. Ljubljana, kreator danes najuspešnejšega programa za leasing v Sloveniji; aplikacija se z ustreznimi modifikacijami ter izpopolnitvami, ki so rezultat potreb uporabnikov, uporablja tudi na Hrvaškem, v Srbiji in Črni gori, v Bosni in Hercegovini ter v Makedoniji.

Dejstvo, da je Skupina LB Leasing v lasti največje slovenske poslovne banke, je dolgo časa pomenilo, da je ta lahko zagotavljala potreben obseg in kakovost financiranja, kar se je ob ustrezni komercialni aktivnosti družb Skupine kazalo v obliki relativno visokega tržnega deleža teh družb. Še posebej se je prednost nanašala na obvladujočo družbo LB Leasing, d. o. o. Ljubljana. Kljub temu je ta vse od ustanovitve dalje skrbela za ustrezno kakovost bilance in se tudi na ta način ob pomoči NLB, d. d. uspela dogovarjati za neposredne kreditne aranžmaje z drugimi, predvsem tujimi bankami. Tako je leta 1993 kot prva leasing družba t. i. CEE držav sklenila kreditno pogodbo s kreditodajalcema IFC in Credit Suisse (sindiciran kredit), kar je tudi pri nadaljnjih kreditnih aranžmajih s tujimi bankami predstavljalo posebno referenco.

V preteklih letih so potrebe Skupine LB Leasing po virih financiranja naraščale hitreje od zakonske možnosti financiranja s strani banke kot lastnice. Hitra rast Skupine je bila zaustavljena v letu 2000, ko je Skupina dosegla zgornjo zakonsko mejo (20 % izpostavljenost kapitala banke do svoje subsidiarne družbe) zadolževanja pri lastnici NLB, d. d.

Tako je bil v letu 2001 skupaj z lastnikom opredeljen nadaljnji položaj Skupine LB Leasing in s tem tudi položaj družbe LB Leasing, d. o. o. Ljubljana. Leta 2002 je bila tako družba LB Leasing, d. o. o. Ljubljana imenovana za nosilca razvoja in konsolidacije dejavnosti v Skupini NLB. Sprejet je bil tudi načrt aktivnosti s tega področja in dejavnost leasinga uvrščena v razvojne načrte in strategijo Skupine NLB.

S 1. januarjem 2005 je Skupina LB Leasing odprodala družbo LB Leasing Koper ter ustanovila družbi LB Leasing Podgorica, d. o. o., Podgorica in družbo Optima Leasing, d. o. o.

Družba LB Leasing, d. o. o. Ljubljana se je tako razvijala in vse bolj usposabljala ne le za delovanje družbe kot ponudnika vseh vrst leasinga; temveč tudi za obvladovanje svojih odvisnih družb v Sloveniji (Feniks Murska Sobota, d. o. o.) in v tujini (LB Leasing, d. o. o. Beograd, CBS Leasing, d. o. o. Sarajevo, Optima Leasing, d. o. o. Zagreb in LB Leasing Podgorica, d. o. o.) ter za zagotavljanje sinhroniziranega delovanja Skupine LB Leasing, ki je 31. decembra 2005 štela 83 zaposlenih.

2.2 Poslanstvo in vizija podjetja

V tem podpoglavju predstavljam poslanstvo, vrednote, strategijo in cilje podjetja, po katerih se ravnaajo zaposleni v podjetju NLB Leasing, d. o. o.

Poslanstvo

Podjetje si je zastavilo naslednje poslanstvo:

- strankam zagotavljati kakovostne storitve,
- ustvarjati dodano vrednost za skupino in rast skupine NLB,
- z dolgoročnim sodelovanjem in medsebojnim zaupanjem povezati vse stranke in zaposlene Skupine NLB v eno družino.

Vrednote

Med vrednotami družba najbolj ceni naslednje izbrane vrednote:

- tradicija – zaupanje – odličnost,
- stati strankam ob strani,
- slediti Novi Ljubljanski banki in nuditi podporo njenim družbam in strankam,
- usposobljenost zaposlenih za zagotavljanje strokovnosti,
- samoiniciativno postavljanje novih izzivov,

- finančna in socialna odgovornost.

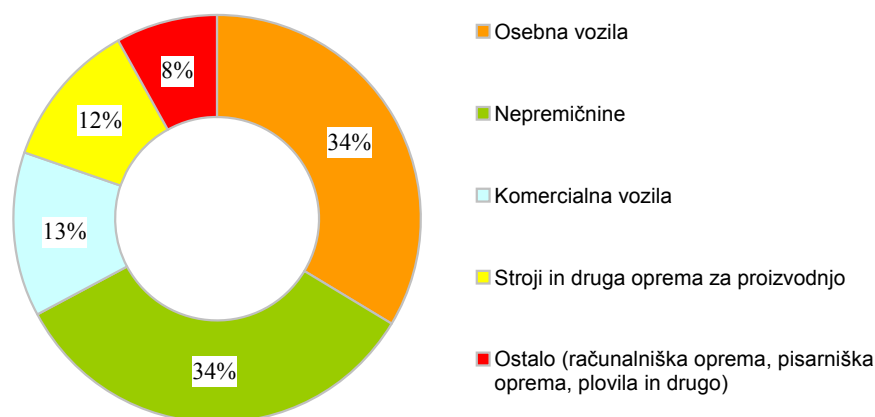
Strategija in cilji

- zagotoviti enotno nastopanje in celostno podobo Skupine NLB,
- v roku 5 let povečati svoj tržni delež na raven tržnega deleža NLB,
- strankam nuditi široko paleto storitev in podporo specializiranih strokovnjakov,
- odgovorno uresničevati cilje in pričakovanja strank, lastnikov ter zaposlenih,
- ohranjati odlične ocene poslovanja Skupine NLB ter zagotoviti varnost naložb,
- z odpiranjem novih poslovalnic tudi v tujini strankam ponuditi globalno partnerstvo,
- nuditi podporo projektom za lažjo dostopnost stanovanj.

2.3 Poslovno okolje

V letu 2005 se je nadaljeval trend preteklih let, kar pomeni, da je obseg financiranja preko leasinga v Sloveniji še vedno naraščal. V letu 2005 je bila ta rast ponovno nekoliko višja – glede na leto 2004 je leasing trg Slovenije porasel za 35 %. V preteklih letih je obseg leasinga naraščal po letnih stopnjah okoli 25 %, razen v letu 2004, ko je bila rast v primerjavi s predhodnim letom 10 %. Vse to kaže na to, da lahko tudi v prihodnjem letu pričakujemo pozitivno rast leasing trga.

Slika 2.1 Struktura leasinga v Sloveniji v letu 2005



Vir: LB Leasing Koper, d. o. o. 2006, 15

V Sloveniji v strukturi leasinga glede na predmet financiranja prevladujejo osebna vozila in nepremičnine, sledijo jim komercialna vozila na tretjem mestu. V letu 2005 je

bilo vidno, da se leasing trg vse bolj nagiba tudi k financiranju nepremičnin. V letu 2004 je znašal delež osebnih vozil 37 % in delež nepremičnin 30 % med celotnimi naložbami. V letu 2005 pa sta se ti dve vrsti že izenačili in sta predstavljali vsaka po 34 % leasing trga.

V letu 2005 je na slovenskem trgu delovalo okoli 30 leasing družb ali skupin, vendar je od tega le 19 takšnih (med njimi vsi pomembnejši ponudniki), ki so svoje rezultate sporočili Združenju leasing podjetij Slovenije (ZLPS). Tako je bilo po podatkih ZLPS-ja v letu 2005 v Sloveniji financirano za 1.478 mio evrov naložb v nakup vozil, opreme in nepremičnin, namenjenih leasingu.

2.3.1 Analiza poslovanja leta 2005

NLB Leasing Koper, d. o. o. nudi finančni in operativni leasing vozil, opreme, plovil in nepremičnin.

Tabela 2.1 Dejavnosti NLB Leasing Koper, d. o. o.

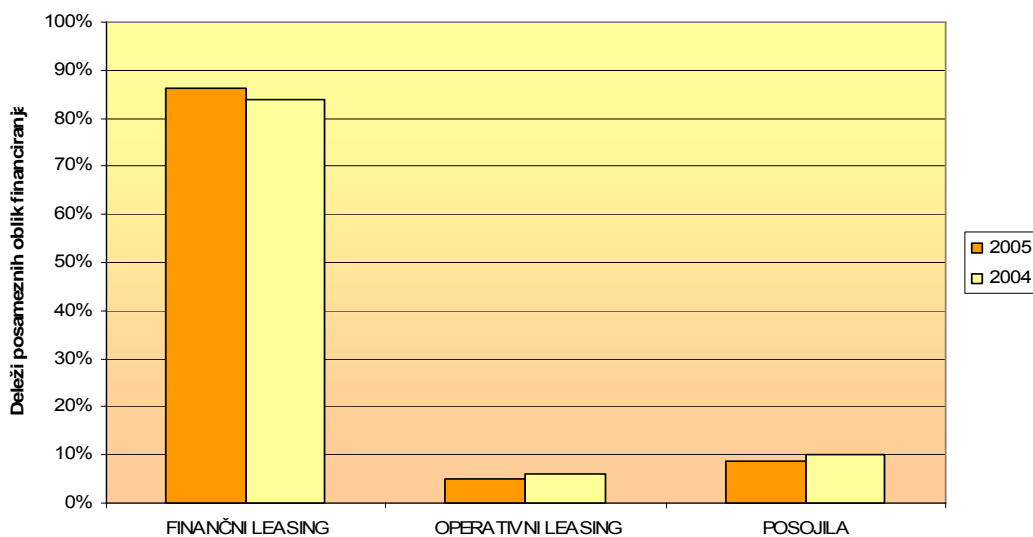
	Vozila	Oprema	Plovila	Nepremičnine
Finančni leasing	da	da	da	da
Operativni leasing	da	ne	da	da

Vir: LB Leasing Koper, d. o. o. 2006, 18

Finančni in operativni leasing sta obliki financiranja, ki sta natančno opredeljeni v Slovenskih računovodskih standardih (SRS). Poleg storitev leasinga nudi LB Leasing Koper, d. o. o. svojim komitentom kratkoročna posojila izključno za potrebe financiranja davka na dodano vrednost. V skladu s politiko NLB, d. d. pa izjemoma nudi tudi posojila, zavarovana s hipoteko.

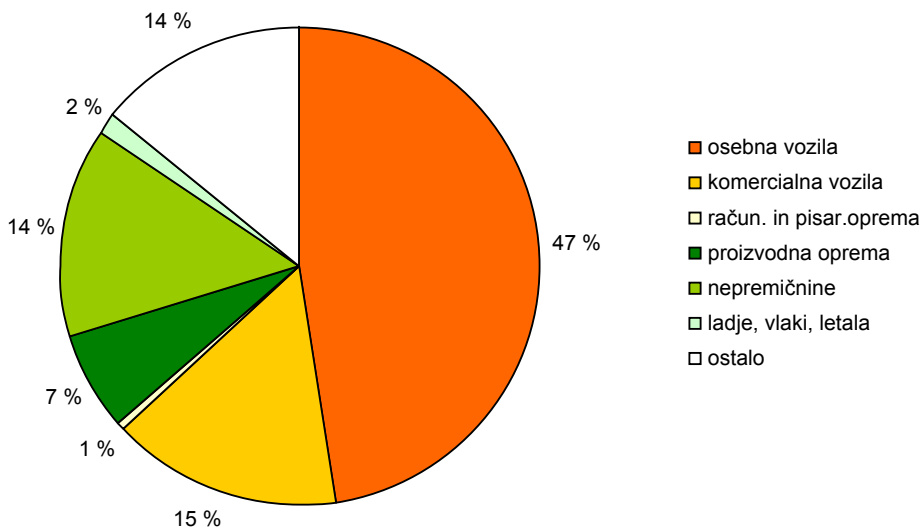
V letu 2005 je bilo sklenjenih in aktiviranih za 25,5 mio EUR pogodb, kar pomeni 8 % povečanje glede na leto 2004, ko je vsota dosegla 23,7 mio EUR. Delež finančnega leasinga v celotnem portfelju se je nekoliko zvišal v primerjavi s predhodnim letom, zmanjšanje pa so beležili v segmentu operativnega leasinga in posojil.

Slika 2.2 Deleži posameznih oblik financiranja v NLB Leasing Koper, d. o. o. v letih 2004–2005



Vir: LB Leasing Koper, d. o. o. 2006, 18

Slika 2.3 Struktura naložb po posameznih skupinah opreme v NLB Leasing Koper, d. o. o. leto 2005



Vir: LB Leasing Koper, d. o. o. 2006, 19

Slika 2.3 prikazuje strukturo naložb v letu 2005. Največji delež portfelja (47 %) predstavljajo osebna vozila, sledijo komercialna vozila z deležem 15 %. Računalniška

in pisarniška oprema predstavljata manjši delež. Preostala tretjina portfelja je razdeljena med skupine proizvodne opreme, nepremičnin, ladij in ostalega.

Povprečna ročnost pogodb, sklenjenih v letu 2005, znaša 57 mesecev, kar je 11 % podaljšanje glede na predhodno leto.

Povprečna aktivna obrestna mera je imela tudi v letu 2005 tendenco upadanja, vendar na podlagi trenda konec leta ocenjujemo njeno konsolidacijo.

Glede na geografsko prisotnost prevladujejo naložbe v južnoprimorski regiji. Leta 2003 se odpre podružnica v Novi Gorici, ki odtlej uspešno pokriva področje severne Primorske.

2.3.2 Dobavitelji

V letu 2005 največji delež portfelja predstavljajo osebna vozila, kar pomeni, da ima družba relativno dobro organiziran nabavni trg. To pomeni, da so dobavitelji poznane stranke, kar povečuje varnost izpeljave postopka nakupa opreme. Podjetje dobaviteljem in distributerjem vozil posveča posebno skrb in razvija ter še dodatno krepi dobre poslovne odnose.

2.3.3 Najemniki leasinga

Družba je v letu 2005 sklenila 1483 pogodb. Od tega je bila dobra polovica sklenjena s fizičnimi osebami, sledijo pravne osebe in samostojni podjetniki.

Družba je v letu 2005 bistveno spremenila strukturo najemnikov leasinga. Pridobila je veliko število novih strank.

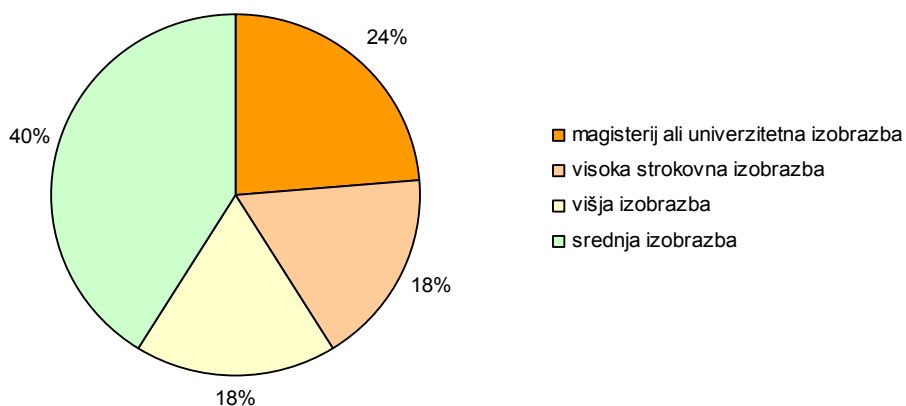
Veliko je stalnih strank, ki se vračajo zaradi dobrih izkušenj, ažurnosti in zanesljivosti storitev. Stalnim strankam posvečamo pozornost v obliki še bolj konkurenčnih pogojev.

Družba ima še veliko priložnosti v inovativnih pristopih pri nujenju storitev svojim strankam.

2.3.4 Zaposleni

Na dan 31. december 2005 je bilo v družbi zaposlenih 17 ljudi, kar je enako kot konec leta 2004. Kolektiv je v povprečju mlad in dinamičen. Odlikuje ga strokovna usposobljenost in visoka raven poslovne etike.

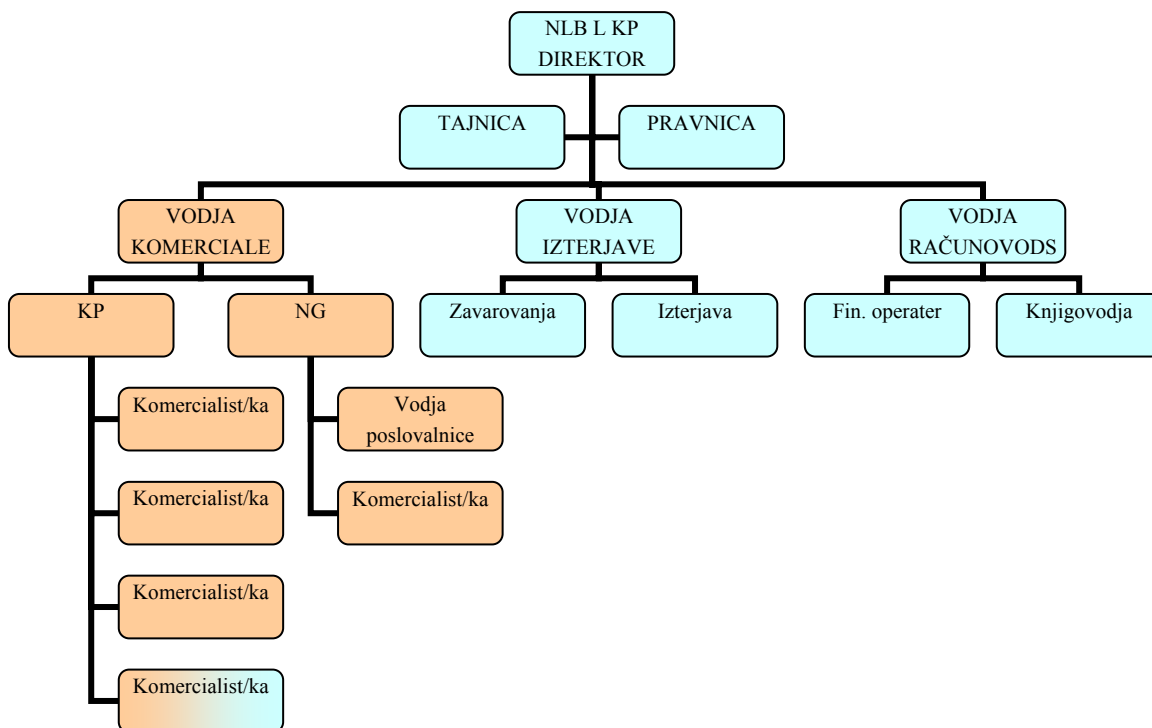
Slika 2.4 Izobrazbena struktura na dan 31. 12. 2005



Vir: LB Leasing Koper, d. o. o. 2006, 23

Na sliki 2.5 je podan predlagani organigram, ki prikazuje umestitev komerciale v družbo NLB Leasing Koper, d. o. o. Ker je letos v podjetju prišlo do organizacijskih sprememb, je lahko današnji organigram nekoliko drugačen.

Slika 2.5 Umestitev komerciale v družbo NLB leasing Koper, d. o. o. (predlagani organigram)



Vir: NLB Leasing Koper, d. o. o. 2005

2.3.5 Načrti za leto 2006

Leto 2005 je bilo zaznamovano s saniranjem portfelja in poslovanja družbe. Rezultat poslovanja ni zadovoljiv, je pa veliko boljši, kot je bil sprva načrtovan. Družba je zaključila poslovno leto z izgubo.

Družba si je zastavila naslednje cilje:

- povečati delež v regiji,
- krepiti poslovne odnose z dobavitelji,
- zagotavljati ustrezno donosnost kapitala,
- rast podobe družbe v okolju,
- razvoj ponudbe na področju nepremičnin z novimi produkti,
- zagotavljati visoko kakovost storitev,
- obvladovati tveganja poslovanja ter ustrezno ocenjevati bonitete,
- strokovno izpopolnjevati in motivirati osebje,
- krepiti pripadnost zaposlenih družbi in skupini NLB.

3 LEASING

Drugo poglavje opisuje teorijo leasinga, v katerem so opisane splošne značilnosti, ki omogočajo lažje razumevanje delovanja ter poslovanja podjetja.

3.1 Definicija leasinga

Leasing lahko na splošno definiramo kot posebno obliko zakupa, kjer leasingodajalec kupi predmet leasinga po izbiri leasingojemalca in mu ga da v uporabo, ta pa zanj plačuje najemnino najpogosteje v enakih mesečnih (izjemoma kvartalnih ali polletnih) obrokih, ki so določeni na podlagi anuitetnega izračuna za dogovorjeno obdobje.

Je sodobna, enostavna in učinkovita oblika financiranja trajnih dobrin, ki relativno ohranjajo tržno vrednost (vozil, tehnološke in druge opreme, nepremičnin itd.), zlasti za tiste investitorje, ki s stalnim investiranjem skrbijo za dobro opremljenost in s tem konkurenčnost in razvoj ter jim je uporaba dobrine pomembnejša od pravnega lastništva. Pravno lastništvo predmeta lahko pridobijo šele s celotnim odplačilom (poplačilom) financiranja. Leasing torej ni kredit, leasing je investiranje »financerja« v korist uporabnika. Leasing je opredeljen različno, in sicer kot zakupna ali najemna pogodba ali kot posebna mešana pogodba sodobnega prava.

Leasing, katerega razvoj in obseg sta soodvisna od splošnega gospodarskega razvoja in še bolj od obsega naložb v gospodarstvu, se je razvil kot nadomestni finančni instrument in dopolnjuje bančna posojila. Njegov gospodarski pomen v Sloveniji se je pospešeno povečal v devetdesetih letih, sočasno z uvajanjem tržnih zakonitosti uspešnih svetovnih gospodarstev in kot tak zapolnil praznino v obstoječi finančni ponudbi.

Etimološka zgradba besede leasing (to je njen izvor, oblikovanje in razvoj) sega preko angleščine in francoščine do latinskih korenin. Beseda leasing izvira iz angleškega glagola »to lease«, ki pomeni »dati v najem«, zakup. Prvotni, izvorni pomen besede »lease« je bil v angleščini uporabljen v smislu »pustite, prepustite (to) zemljo samo, neobdelano«. To je tudi danes najbolj tipičen atribut leasinga – prenesti oziroma prepustiti pravico uporabe nad predmetom leasinga s pravnega lastnika na leasingojemalca.

3.2 Delitev leasinga

Leasing razvrščamo v več vrst, v osnovi pa na finančni in operativni leasing. Tako po SRS (Slovenski računovodski standardi) kot IAS (International Accounting Standards) sta temeljni ločnici med operativnim in finančnim leasingom t. i. pravili »75« in »90«. Prvo pomeni, da obdobje najema ne sme presegati 75 odstotkov življenjske dobe (dobe koristnosti) predmeta leasinga. Na drugi strani to pomeni, da mora preostanek vrednosti predmeta leasinga znašati minimalno 25 odstotkov od

celotne nabavne vrednosti, kar predstavlja prodajno vrednost v primeru končnega odkupa. Drugo pravilo pa pomeni, da lahko polog oz. lastna udeležba v skupnem financiranju znaša največ 10 odstotkov od nabavne vrednosti predmeta leasinga, obravnava pa se kot prva najemnina ali depozit. Če sta opisani meji preseženi, transakcija zapade pod finančni leasing. Na splošno lahko rečemo, da se obe obliki leasinga ločita po trajanju financiranja, določbah o odkupu predmeta, deležu odkupne cene v nabavni ceni in po določbah o vzdrževanju predmeta leasinga.

Finančni leasing »je čista finančna operacija, ki se izpelje s posebno angažiranimi finančnimi sredstvi prek specializiranih finančnih organizacij med proizvajalcem in jemalcem« (Grile 1996, 160). Pri tej obliki leasinga pride leasingojemalec do lastništva predmeta leasinga s pomočjo odplačevanja enakih mesečnih obrokov v nekem dogovorjenem obdobju. Možnost lastništva nad predmetom leasinga po poteku pogodbe se ponavadi določi že na začetku pogodbe. Finančni leasing je najbolj tipična modaliteta leasinga v Evropi in pri nas, saj predstavlja večino sklenjenih poslov. Kot zanimiv podatek velja tudi poudariti, da se večino poslov v ZDA sklene v obliki operativnega leasinga. Operativni leasing je vrsta posla, kjer leasingojemalec vzame na leasing predmet pogodbe z namenom, da bi ga koristno uporabil, po preteku pogodbe pa ne bi pridobil lastništva nad njim. Pri operativnem leasingu je za razliko od finančnega leasinga »čas veljavnosti pogodbe krajši od uporabne življenjske dobe predmeta lizinga« (Car 1997, 3), zato leasingodajalec amortizira le del svojih investicijskih stroškov. Predmet leasinga je lahko dan v leasing istemu leasingojemalcu ali različnim leasingojemalcem več kot enkrat. S tem leasingodajalec povrne »svoje naložbe v sredstvo lizinga in doseže stopnjo donosa na svoj kapitalski vložek« (Car 1997, 4).

Tabela 3.1 Razlike med finančnim in operativnim leasingom

FINANČNI LEASING	OPERATIVNI LEASING
1. Najemno obdobje navadno zajema večji del dobe koristnosti predmeta leasinga.	Leasingodajalec ponudi predmet pogodbe med njegovo dobo koristnosti večkrat v leasing.
2. Pogodbe ni mogoče odpovedati oziroma mora leasingojemalec ob predčasni prekinitvi plačati sedanjo vrednost še neplačanih obrokov.	Pogodbo je mogoče odpovedati brez večjih posledic za leasingojemalca.
3. Vzdrževanje, popravila in zavarovanje krije leasingojemalec.	Leasingodajalec lahko vključi v pogodbo tudi določila o popravilih, vzdrževanju in zavarovanju.
4. Leasingojemalec nosi tveganja, povezana z lastništvom, to so izguba, okvare, zastarelost, višina preostale vrednosti.	Vsa tveganja povezana z lastništvom, ostanejo pri leasingodajalcu.
5. Leasingojemalec sodeluje pri odtujitvi in prodaji predmeta leasinga.	Prodaja predmeta je v rokah leasingodajalca.
6. Večji del iztržka od prodaje leasinga pripada leasingojemalcu.	Iztržek od prodaje predmeta je izključno leasingodajalčev.

Vir: Grant in Gent 1992, 16–17

Gerbec in Košir v svojem delu opišeta tudi drugačne vidike delitve. Glede na stranke in njihove medsebojne odnose ločita direktni (neposredni) leasing, pri katerem v leasing poslu nastopata samo dve stranki, to sta proizvajalec opreme, ki jo daje neposredno v leasing, ter leasingojemalec, in indirektni (posredni) leasing, ki poteka prek specializiranih družb. V tem primeru je leasingodajalec specializirano podjetje, ki kupi od proizvajalca predmet leasinga in ga da v uporabo leasingojemalcu. Takšna specializirana podjetja so zaradi različnih dejavnikov (npr. specializacija na posameznem področju tržišča, prilagodljivost kupcu, možnost pridobivanja ustreznih posojil za financiranje, kontrola stroškov, ustrezna kadrovska struktura itd.) lahko veliko bolj uspešna kot sami proizvajalci opreme v vlogi leasingodajalcev.

Po času trajanja ločita kratkoročni (do 3 leta), srednjeročni (3 do 5 let) in dolgoročni leasing (nad 5 let).

Po predmetu pogodbe ločita leasing potrošnih dobrin, leasing premičnih investicijskih dobrin in leasing nepremičnih investicijskih dobrin (v okviru tega ločimo tudi delitev na novo in rabljeno opremo).

Glede na določenost oziroma nedoločenost predmeta ločita: individualni leasing (kjer je predmet leasinga vnaprej natančno določen) ter blanketni leasing (kjer predmet ni natančno določen).

Glede na medsebojne obveznosti strank v zvezi z vzdrževanjem predmeta ločita neto leasing (leasingodajalec nima do leasingojemalca nobene obveze glede popravil, zavarovanj, vzdrževanja in servisiranja) ter bruto leasing (položaj je obrnjen).

Glede na sedež podjetja pa ločita domači in mednarodni leasing, kjer sta stranki iz različnih držav (Gerbec in Košir 1999, 37–39).

3.3 Razlika med leasingom in bančnim posojilom

Kot najosnovnejšo razliko med obema oblikama financiranja lahko uvrstimo lastništvo, ki ga zaradi natančnejšega razumevanja lahko razmejimo na ekonomsko lastništvo in pravno lastništvo. Pri posojilu posojilodajalec takoj postane tako pravni kot ekonomski lastnik predmeta financiranja (takoj nastopi last in posest), medtem ko pri leasingu leasingojemalec ohranja ekonomsko lastništvo (nastopi posest), leasingodajalec pa pravno lastništvo (pridržek lastninske pravice), ki se na leasingojemalca prenese šele po končanem odplačevanju oziroma poplačilu dolgov. Leasingodajalec kot pravni lastnik predmeta financiranja v času trajanja leasingne pogodbe tako postavlja dosti več omejitev v primerjavi z bančnim posojilom, manj pa je tudi možnosti za optimiranje nekaterih stroškov leasingojemalca: to so stroški zavarovanja ali urejanja lastninsko-pravnih razmerij. Pri leasingu pomenijo nevarnost tudi morebitne dodatne dajatve, ki bi bile lahko naložene leasingodajalcu, ta pa bi jih na podlagi splošnih pogodbenih določil prevalil na leasingojemalca. Pomanjkljivost leasinga je tudi v tem, da so stroški za prenos lastništva po pretečeni dobi financiranja negotovi. Posojilna razmerja so v nasprotju z leasingom urejena natančneje, zato so toliko bolj predvidljive tudi pogodbene posledice. Bistveno je predvsem, da ima posojilodajalec samo obligacijsko-pravne zahtevke (torej denarne), leasingodajalec pa tudi stvarno-pravne zahtevke (zahteva po vrnitvi predmeta leasinga v primeru finalne izterjave). Bančna posojila, zavarovana s hipoteko, pa se z vidika vsebinskih pravnih zahtevkov močno približajo leasingu.

3.4 Prednosti in pomanjkljivosti leasinga

Na to, da se uporabnik odloči za leasing kot obliko financiranja nabave naložbenih sredstev, vpliva več dejavnikov, ki so odvisni od posebnega položaja posameznega leasingojemalca. V tej zvezi si v nadaljevanju pogledjmo možne prednosti, ki jih nudi leasing, oziroma vzroke, zakaj se stranka odloči za leasing:

- Leasing lahko stoodstotno financira naložbo, medtem ko posojilo ponavadi ne pokriva dela skupnih stroškov naložbe.

- Leasing omogoča hitro in enostavno izpeljavo posla še posebej zato, ker leasingodajalec obdrži lastninsko pravico do predmeta leasinga, kar mu v primeru prekinitve pogodbe in/ali neplačevanja leasing obrokov pomaga, da lažje rešuje nastale probleme in ima pred tem relativno varen in močan položaj.
- S pomočjo leasinga je leasingojemalcem omogočena večja odprtost do novih tehnologij. Nekateri uporabniki opreme se neprenehoma borijo, da bi ostali v koraku s spreminjajočo se tehnologijo. Leasing lahko učinkovito pomaga reševati ta problem. Tako se s posameznimi določbami v leasing dogovoru prenese tveganje tehnološkega zastaranja na leasingodajalca. Leasing podjetja so ponavadi specializirana za posamezne vrste opreme. Pri prodaji rabljene opreme dosežejo praviloma višjo ceno, saj s pomočjo svojih poslovnih zvez iščejo pravega kupca na mnogo širšem trgu, tako rekoč po vsem svetu.
- Leasing nudi določene prednosti pri finančnem poročanju. Če je leasing opredeljen kot poslovni leasing za namene finančnega poročanja, se niti sredstvo niti obveznost do vira sredstva ne vodi v bilanci stanja leasingojemalca. Edini stroški, povezani z leasingom, ki se pojavljajo v izkazu uspeha, so leasing obroki (ni stroška amortizacije). Mnogi, če ne vsi finančni kazalci in mere so izboljšani vsaj na začetku, zato je podjetje videti močnejše, bolj likvidno in bolj donosno (Amembal in Halladay 1995, 28). Naj omenimo, da so bančna posojila in povečanje kapitala s strani delničarjev pogosto odvisna od finančnih kazalcev. Mnogi uporabljajo leasing za uravnavanje ciljne strukture kapitala podjetja, to je razmerja med lastniškim in dolžniškim delom kapitala.
- Da je leasing učinkovito orodje za upravljanje z denarjem, je mogoče najpogosteje naveden razlog pri odločitvi podjetja za leasing. Na splošno velja, da ima leasing najnižje začetne pologe med vseni ostalimi finančnimi instrumenti (ponavadi od 2 do 4 %, medtem ko banke zahtevajo od 10- do 20-odstotne pologe). Začetni visoki stroški prevoza, montaže in zagona opreme so vključeni v leasing obroke. Začetek odplačevanja in višina leasing obrokov se prav tako prilagodi naravi proizvodnega procesa in načelu »pay as you earn«. To pomeni, da stroške, ki jih sredstvo zahteva, poravnavamo skladno z ustvarjanjem prihodka prav s tem sredstvom, ki se tako rekoč samo odplačuje. Tako še posebno hitro rastoča podjetja namesto za visoke pologe in začetne stroške uporabijo razpoložljiva finančna sredstva za naložbe v visoko donosne zaloge in terjatve. Nespremenljiva pogodbeno narava leasing obveznosti odstrani negotovosti glede bodočih stroškov za opremo in omogoča podjetjem bolj točno načrtovanje denarnih tokov in drugih poslovnih dogodkov. Mnoga večja in donosna podjetja uporabljajo leasing kot sredstvo, ki jim omogoča zaobiti različne omejitve že sprejetih proračunov sredstev za kapitalske naložbe.

Ko so enkrat sredstva za kapitalske naložbe že potrjena, je njihovo spreminjanje tako po obsegu kot po vsebini izredno dolg in težak proces, če že ne skoraj nemogoč. Tako lahko podjetje, namesto da kupi novo opremo, kar se financira iz načrtovanih sredstev za kapitalske naložbe, opremo enostavno vzame v leasing in za njeno uporabo plačuje obroke iz načrtovanih sredstev za tekoče potrebe.

Leasing pa ima tudi pomanjkljivosti, kot so:

- leasing je ponavadi dražji od nakupa, zato mora leasingojemalec skrbno pretehtati odločitev o obliki financiranja;
- leasingodajalec lahko izkorišča svoj prednostni položaj na trgu;
- v primeru možnosti in kasnejše odločitve leasingojemalca za odkup predmeta leasinga po poteku prvotnega pogodbenega obdobja lahko leasing vpliva na slabo nadomeščanje osnovnih sredstev z novimi in sodobnejšimi;
- leasingojemalec navadno nima možnosti izboljšave sredstev, vzetih v leasing, brez privolitve leasingodajalca.

Največja pomanjkljivost leasinga pa je v tem, da je za leasingojemalca ponavadi nekoliko dražji od posojila.

4 POSLOVNI PROCESI

V nadaljevanju opisujem nekatere najpomembnejše značilnosti ter lastnosti poslovnih procesov, kar je podlaga za razumevanje prenove poslovanja oziroma prenove poslovnih procesov.

4.1 Opredelitev poslovnega procesa

Poslovni proces opredeljujemo kot takšno sestavo med seboj logično povezanih izvajalskih in nadzornih aktivnosti, katerih posledica je proizvod, npr. načrtovani izdelek, opravljena storitev, izdelan dokument ali sklenjen dogovor. Temeljni poslovni procesi, ki potekajo v večini podjetij, so nabavljanje, proizvodjanje in prodajanje. Ti procesi tipično ne potekajo samo v eni organizacijski enoti, pač pa posamezne aktivnosti izvajajo različni oddelki. Da pri tem ne prihaja do zastojev, mora biti omogočeno gladko prehajanje podatkov, informacij in dokumentov med različnimi oddelki (Kovačič et al. 2004, 58).

Proces je mogoče razumeti kot zbir povezanih aktivnosti, ki prevzamejo vložek – input (od dobaviteljev), ga preoblikujejo in ustvarijo izložek, izid – output (za odjemalce). Poslovni proces zajema torej v končni fazi tiste aktivnosti, ki so odločilne za hitro dobavo izdelkov in storitev potrošnikom in hkrati prispevajo k visoki kakovosti in nizkim stroškom (Dubrovski 2004, 311).

Poslovni proces lahko opredelimo kot povezan nabor dejavnosti in nalog, katerih namen je vhodnim elementom v procesu dodati za naročnika ali kupca uporabno vrednost na izhodni strani procesa (Harrington 1997 v Kovačič et al. 2004). Proces ni prepoznaven le po aktivnostih, ki jih opravljajo njegovi izvajalci, pač pa predvsem po zaporedju dejavnosti in opravil, ki jih je treba izvesti, da bi na izhodni strani procesa dobili predvidene rezultate. Govorimo o ureditvi procesnih aktivnosti skozi čas in prostor, z začetkom in koncem ter z jasno zaznanimi vhodi in izhodi (Kovačič et al. 2004, 58).

Slika 4.1 Shematski prikaz poslovnega procesa

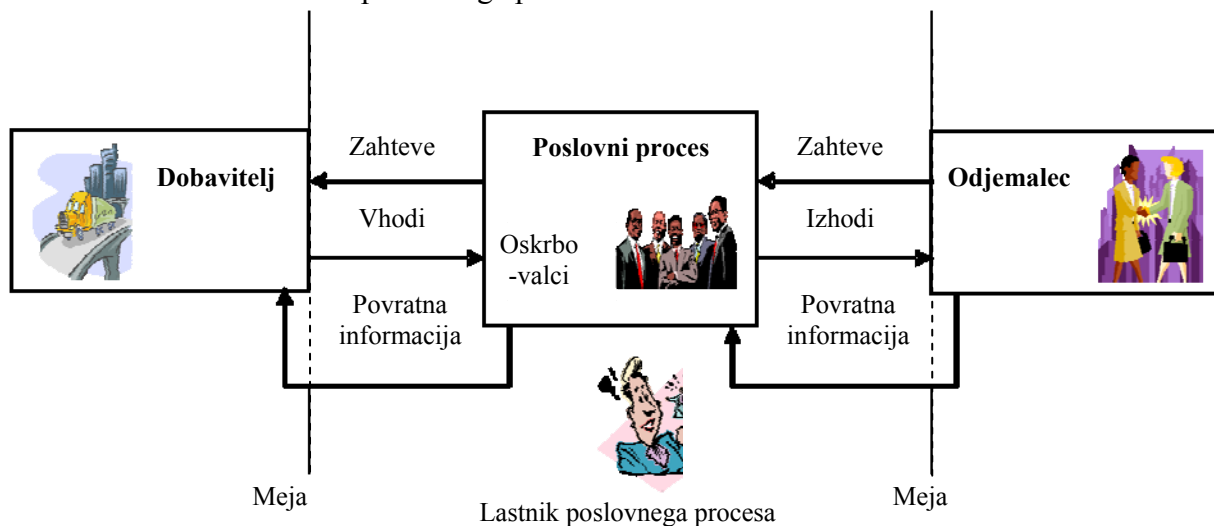


Vir: Kovačič et al. 2004, 59

4.2 Razločevanje poslovnih procesov in njihovih sestavnih delov

Poslovni proces zelo enostavno opišemo kot preoblikovanje vhodov v izhode. V sliki 4.2 je prikazan model takšnega poslovnega procesa.

Slika 4.2 Model poslovnega procesa



Vir: Tenner in DeToro 1997, 59

Za razumevanje poslovnega procesa in vseh njegovih sestavnih delov moramo opredeliti pripadajočo terminologijo (Tenner in DeToro 1997, 59):

- Odjemalci: posamezniki, ki prejema izhode (izdelke ali storitve). V kolikor je možno, naj se odjemalci opredelijo kot ljudje in ne kot organizacije, saj slednjih ne moremo spraševati o njihovih zahtevah in pričakovanjih. Če za posamezen proizvod ni mogoče opredeliti odjemalca, je možno, da podjetje proizvaja neuporaben proizvod.
- Izhodi: izdelki ali storitve, ki se proizvajajo v poslovnem procesu za nekega odjemalca. Ti odjemalci uporabljajo, potrošijo ali preoblikujejo izhode v svojih poslovnih procesih.
- Preoblikovanje: naloge, aktivnosti in postopki znotraj poslovnega procesa vhodom dodajajo vrednost in jih preoblikujejo v izhode z dodano vrednostjo za odjemalce. Preoblikovanje je lahko fizično, prostorsko, transakcijsko ali informacijsko.
- Vhodi: izdelki in storitve, ki se v poslovnem procesu preoblikujejo v izhode. Vhode zagotavljajo dobavitelji.
- Oskrbovalci: posamezniki, udeleženi v preoblikovanju vhodov v izhode. Opredelimo jih lahko tudi kot udeležence poslovnega procesa.
- Dobavitelji: posamezniki, ki zagotavljajo vhode v poslovnem procesu.

- Zahteve: na eni strani so to pričakovani proizvodi za odjemalce, na drugi strani pa vhodi, ki jih zagotavljajo dobavitelji.
- Povratna informacija: nanaša se na stanje zadovoljstva ali nezadovoljstva odjemalcev z izhodi.
- Meje poslovnega procesa: te upodobijo naloge, aktivnosti in postopke, vsebovane v poslovnem procesu. Poslovni proces je omejen na začetku z dobavitelji, ki zagotavljajo vhode, in na koncu z odjemalci, ki sprejemajo izhode.
- Lastnik poslovnega procesa: oseba, ki je pooblaščen in odgovorna za izvajanje in izboljšavo poslovnega procesa. To ni organizacija ali skupina, temveč posameznik.

V okviru modela poslovnega procesa je treba ločevati predvsem med poslovnimi procesi in izhodi. Tudi najboljši direktorji včasih zamenjujejo omenjena pojma. Najlažji način, da se izognemo tej težavi, je uporaba glagola za opis poslovnega procesa in samostalnika za opis izhoda (Tenner in DeToro 1997, 58). Vzemimo kot primer proces izdelave računalnika. Izdelovanje je poslovni proces, računalnik pa je izhod za odjemalca. Računalnik je otipljiv, lahko ga shranimo in prenašamo na druge lokacije. Proizvajamo lahko tudi storitve. V primeru pravnega svetovanja je svetovanje poslovni proces, pravni nasvet pa izhod. Le-ta je neotipljiv in ga ne moremo shraniti, ne prenašati.

Izhode moramo razločevati tudi od vhodov. Vhodi so tisti viri, ki jih preoblikujemo. To so materiali, informacije in odjemalci (npr. pri striženju las). Druga sestavina vhodov so viri, s katerimi poteka preoblikovanje. Mednje sodijo pripomočki (zgradbe, oprema) in osebe, ki načrtuje, izvaja, vzdržuje in upravlja poslovni proces (Burke in Peppard 1995, 61).

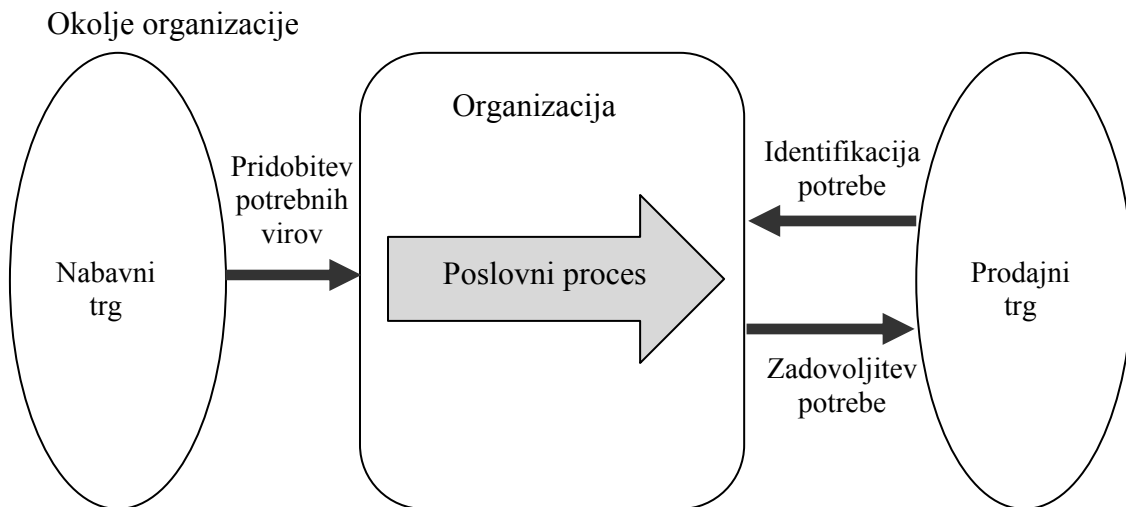
4.3 Pogoji za nastanek in obstoj procesa v okviru poslovnega sistema

Za nastanek in obstoj procesa v okviru poslovnega sistema morajo biti izpolnjeni nekateri temeljni pogoji (Kern 1998, 88):

- na prodajnem trgu mora biti identificirana potreba po izdelku ali storitvi,
- na nabavnem trgu morajo obstajati viri, ki s preoblikovanjem omogočajo zadovoljevanje identificirane potrebe, in
- v poslovnem sistemu morajo obstajati človeški viri, ki imajo informacije po potrebi na prodajnem trgu, informacijo o razpoložljivosti virov na nabavnem trgu in morejo ter želijo vzpostaviti transformacijski proces, ki zadovolji identificirano potrebo.

Ko so vsi viri, ki sodelujejo v procesu in ta proces omogočajo, zagotovljeni, poslovni proces lahko začne potekati. To nam prikazuje tudi slika 4.3.

Slika 4.3 Pogoji za nastanek in obstoj procesa v organizaciji

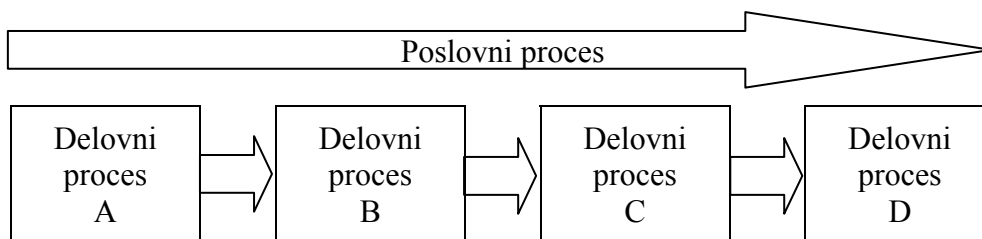


Vir: Kern 1998, 88

4.4 Členitev poslovnega procesa

Poslovni proces je sestavljen iz več podprocesov. Poslovni proces oziroma njegove podprocese na ravni izvajanja pojasnjujejo posamezni poslovni postopki oziroma delovni procesi (Kovačič 1998, 93), ki so prikazani v sliki 4.4.

Slika 4.4 Členitev poslovnega procesa



Vir: Kovačič 1998, 94

Vsak poslovni proces vsebuje delovne procese, ki pa jih opredeljujejo določene sestavine, in sicer (Kovačič 1998, 94–95):

- Vhodi – izdelki ali storitve, ki vstopajo in so predmet preoblikovanja v izhode delovnega procesa,
- lastnik procesa – posameznik in njegova vloga pri nadzoru ter odgovornost za izvedbo delovnega procesa,
- prevzemniki – notranji ali zunanji poslovni partnerji, ki spremljajo in prevzemajo rezultate delovnega procesa,

- omejitve – pogoji, ki opredeljujejo obseg delovanja procesa in omejitve pristojnosti lastnika procesa,
- aktivnosti – skupine zaporednih opravil, ki pretvarjajo vhodne veličine v izhodne in pri tem izrabljajo razpoložljive vire, uporabljajo pristojnosti in zmožnosti ter se odzivajo na sporočila o potrebah po povečanju ali zmanjšanju zagotavljanja izhodnih veličin,
- dodana vrednost – prispevek k vrednosti proizvoda ali storitve, ki je predmet preoblikovanja v tem delovnem procesu,
- strošek – skupna vrednost porabe v aktivnostih proizvodnje izhodnih veličin oziroma pretvorbe vhoda v izhod,
- čas – število časovnih enot, ki so potrebne za proizvodnjo posamezne izhodne veličine, od zahtevka za proizvodnjo pa do uspešne izročitve oziroma predaje poslovnemu partnerju,
- ključni dejavniki uspeha – nekaj pomembnih ciljev, katerih doseganje zagotavlja naročniku uspešnost izvajanja delovnega procesa,
- izhodi – proizvodi ali storitve, ki se proizvajajo v delovnem procesu.

Ena izmed sestavin delovnega procesa so tudi medsebojno povezane in odvisne aktivnosti, ki pa jih je pri prenovi poslovanja treba opisati in dokumentirati. To pa naredimo skozi naslednje vsebine (Kovačič 1998, 95):

- izvajalec – vloga izvajalca pri izvajanju aktivnosti,
- vhodi – kaj, od kod, na kakšen način, v kakšni obliki in s kakšno vsebino vstopa,
- opis – kaj se izvede v aktivnosti, s katerimi podatki ali orodji, opis obstoječih poslovnih pravil, navodil in omejitev izvajanja,
- izhodi – kaj izhaja iz aktivnosti, v kakšni obliki in s kakšno vsebino, kam in na kakšen način se posreduje,
- vrednotenje – časovni, stroškovni, kadrovske in drugi parametri, potrebni za izvajanje,
- pripombe in izboljšave – pripombe in drugi komentarji na izvajanje ter predlogi za izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti izvedbe,
- priloge – izpolnjeni dokumenti, ki vsebinsko opredeljujejo in dopolnjujejo prikaz aktivnosti.

5 PRENOVA POSLOVANJA

Sledi teoretična predstavitev najpomembnejšega teoretičnega dela o prenovi poslovanja, kjer se osredotočam predvsem na prenovu poslovnih procesov. Teoretične napotke sem tudi sam uporabljal pri prenovi poslovnega procesa v izbranem podjetju.

5.1 Opredelitev prenove poslovanja

V začetku devetdesetih let se je kot ena izmed ključnih rešitev za težave, ki so v prehodu v informacijsko družbo pestile večino organizacij, pojavila prenova poslovnih procesov (angl. Business Process Reengineering, skrajšano kot BPR). Šlo je za nov način izboljševanja delovanja organizacij, usmerjen v analiziranje in spreminjanje celotnega poslovanja, ki zahteva korenite spremembe in drugačen pregled vodstva na poslovanje organizacij.

Prenovo poslovnih procesov torej lahko opredelimo kot temeljito preverjanje poslovnih procesov (procesov, postopkov in aktivnosti) in njihovo korenito spremembo, ki jo sprožimo z namenom doseganja pozitivnih rezultatov na področjih, kot so zniževanje stroškov, povečanje kakovosti izdelkov, skrajšanje dobavnih rokov in podobno.

Izraz prenova poslovnih procesov se je najprej pojavil na raziskovalnem področju v devetdesetih letih pod kratico BPR (Business Process Redesign) v raziskovalnem programu MIT (Massachusetts Institute of Technology). Uporabljen je bil skupaj z ugotovitvijo oziroma osnovnim spoznanjem raziskave, objavljene v letu 1990 (Davenport 1993 v Kovačič et al. 2004, 59), da uporaba sodobne informacijske tehnologije v združbah ne predstavlja le avtomatizacije managerskih in izvajalskih opravil, temveč neposredno močno vpliva na način in kakovost njegovega izvajanja. Spoznanje je razdelal in s tem populariziral Hammer v prispevku »Re-engineering Work: Don't Automate, Obliterate« (»Ne avtomatizirajte, spremenite«), objavljenim najprej v reviji Harvard Business Review (Hammer in Champy 1993).

Tak obetaven in drugačen pogled na uporabno informacijsko tehnologijo se je hitro uveljavil v praksi. Projekte prenove in informatizacije poslovnih procesov so uspešno izvedle svetovno znane združbe, kot so AT & T, Ford, Texas Instruments in Rank Xerox. Tudi v evropskem raziskovalnem okolju lahko zasledimo že v letu 1993 prvo samostojno konferenco na temo prenove poslovnih procesov, področje pa se je kmalu uveljavilo tako med raziskovalci kot v praksi. Prenovo poslovnih procesov je izvedlo ali jo izvaja veliko evropskih in slovenskih organizacij, med katerim je tudi podjetje NLB Leasing, d. o. o.

Metoda prenove poslovnih procesov, ki predvideva in zahteva korenito spreminjanje poslovanja, se je razvila v smeri *celovite prenove poslovanja*, kjer gre za kombinacijo uvajanja radikalnih sprememb s postopnimi izboljšavami. V literaturi je takšna metoda

poznana pod različnimi nazivi: Business Process Change, Business Process Restructuring, Business Renovation ... V zadnjem času novi koncept ali metodo prenove poslovanja poimenujemo *management poslovnih procesov*, angleško Business Process Management, skrajšano kot BPM (Kovačič et al. 2004, 58–60).

5.2 Zakaj prenova in informatizacija poslovanja

Pri vključevanju v svetovno okolje se podjetja srečujejo z ovirami, ki večinoma izhajajo iz pomanjkanja konkurenčnosti v primerjavi s podjetji, ki poslujejo v razvitih okoljih. Na podlagi tega je mogoče ugotoviti, da bo povečanje mednarodne konkurenčnosti eden izmed bistvenih izzivov, s katerim se bodo soočala vsa podjetja v prihodnosti. Vendar se je pri tem treba zavedati, da zahteva *povečanje konkurenčnosti* večinoma temeljite, ne pa le postopnih sprememb v poslovanju. V večini primerov potrebujejo, da bi izboljšali uspešnost poslovanja skozi nižje stroške, krajše izvajalne čase in boljšo kakovost, *prenovo poslovanja* v smeri preoblikovanja, prestrukturiranja ali prenove poslovnih procesov ob uporabi sodobne informacijske tehnologije.

V prihodnosti bodo preživela le podjetja, ki bodo sposobna množično proizvodnjo trženja nadomestiti s prožno, prilagodljivo proizvodnjo in z iskanjem tržnih vrzeli za svoje izdelke in storitve, individualizirati in posebiti (personalizirati) svojo ponudbo ter se tako prilagoditi in približati kupcu. Individualizacija in personalizacija, ki sta usmerjeni predvsem v znanega in zadovoljnega poslovnega partnerja (opraviti za kupca stvari, ki jih znajo narediti bolje kot on), bosta seveda temeljito spremenili tudi način izvajanja celotnega poslovanja.

Informatizacija poslovanja mora biti zato usmerjena v zagotavljanje konkurenčne prednosti podjetij oziroma k avtomatizaciji in optimizaciji izvajanja njihovih poslovnih procesov. Na podlagi narejenih primerov je ugotovljeno, da je možno samo z avtomatizacijo obstoječih procesov v podjetju doseči le delen uspeh. *Uspešna informatizacija* mora biti povezana tudi z organizacijskimi spremembami in z drugačnim načinom dela. Pomembno je tudi, da pri informatizaciji organizacija izhaja iz svoje strategije, ki jo skuša z informatizacijo uresničiti. Informacijske tehnologije se ne uvaja samo zato, ker je na voljo, pač pri tem zadovoljuje potrebe organizacije.

Poslovni procesi so v podjetjih največkrat nepregledni in neprilagodljivi ter s tem obremenjujoči v poslovnem informacijskem pogledu. Potekajo skozi različne organizacijske enote oziroma funkcionalne celote in so obremenjeni z vsemi problemi, ki se tradicionalno pojavljajo ob prehodu iz ene organizacijske enote v drugo.

Splošne pomanjkljivosti izvajanja poslovnih procesov v večini organizacij so:

- neenotnost pri izvajanju,

- nepoznavanje celotnega procesa s strani izvajalcev, ki se največkrat odraža tako, da izvajalci sami poznajo samo aktivnosti, ki jih izvajajo sami ali pa njihov oddelek,
- podvajanje dela ter
- relativno dolg čakalni časi za podpise, odobritve, pošto in podobno.

Takšno stanje za informatizacijo ni primerno, zato je treba poslovne procese predhodno poenotiti, včasih tudi na novo definirati oziroma jih radikalno spremeniti, kar imenujemo *prenova poslovnih procesov*. Šele potem je smiselno procese ustrezno informatizirati oziroma v njihovo izvajanje vključiti uporabo primerne informacijske tehnologije.

Po drugi stani pa prav informacijska tehnologija omogoča drugačen način dela oziroma prenovo procesov. Zato morata *prenova in informatizacija poslovanja potekati hkrati*, če želimo, da bosta organizaciji prinesli prednosti. Seveda pa informatizacija poslovanja predstavlja le enega izmed vidikov prenove poslovanja, kar bom tudi sam v nadaljevanju prikazal na praktičnem primeru, kjer bom prenovil le del poslovnega procesa.

Podjetja se bodo torej morala informatizacije poslovanja lotiti drugače, kot je to potekalo v preteklosti, ko so se (in v mnogih primerih še vedno) avtomatizirali obstoječi procesi ali pa organizacijske enote, kar je pripeljalo do nepovezanih rešitev posameznih oddelkov. Informacijska tehnologija lahko odigra zelo pomembno vlogo pri prenovi poslovnih procesov. Po drugi strani pa ne smemo pozabiti, da lahko njena nepravilna uporaba pripelje do delnih rešitev, ki ne upoštevajo celote in dajejo v splošnem zelo slabe rezultate. Na podlagi tega lahko ugotovimo, da je pravi način reševanja težav, s katerimi se srečujejo podjetja, dvostopenjski. Na *prvi stopnji* je treba opredeliti potrebne značilnosti poslovnih procesov, ki potekajo v podjetju, in jih pretvoriti. Pri tem si pomagamo z modeliranjem procesov, kar bom podrobneje opisal v zadnjem poglavju. Na *drugi stopnji* je treba prenovljenim poslovnim procesom zagotoviti organizacijsko in informacijsko podporo.

Tudi obdobje *elektronskega poslovanja* (e-poslovanja) pomeni s stališča prenove poslovanja za podjetje nov izziv, poln korenitih sprememb. Iz prakse pa vemo vsi, da vedno več podjetij v svoje delovanje vsaj delno uvaja vse več elektronskega poslovanja. E-poslovanje je za podjetje, ki se želi vključiti v sodobno obliko poslovanja, temeljit premik in zahteva razmislek o poslovni doktrini. Ta zajema spremembo in preureditev tradicionalnega (funkcijskega) modela organiziranosti, poslovnih procesov odnosov in načina poslovanja, ki so bili prevladujoči v zadnjih desetletjih. Nova doktrina e-poslovanja zahteva od podjetja prilagoditev in sinhronizacijo njegove strateške vizije in njenega praktičnega udejanjanja z možnostmi, ki jih pri tem ponuja sodobna informacijska tehnologija. V naslednjih letih bodo lahko uspešna le tista podjetja, ki

bodo temu primerno preuredila svojo organiziranost, procese in tehnološko infrastrukturo.

Z vidika prenove poslovanja postaja internet ključni infrastrukturni dejavnik, ki zahteva in omogoča podjetjem razviti poslovne modele. Ti zlasti poudarjajo neposredno povezovanje s poslovnimi partnerji. V fazi sodelovanja pri razvoju novih proizvodov in storitev izpostavlja potrebo po intenzivnejšem in neposrednem povezovanju podjetja z izbranimi dobavitelji, sodelovanju z njimi pri razvoju novih proizvodov, medsebojnem povezovanju poslovnih procesov, uporabljanju skupnih podatkov. Internet pri tem zagotavlja celovito medorganizacijsko povezovanje in ponuja prenovi poslovanja nove strateške možnosti in priložnosti, kot so npr. elektronska distribucija, naročanje in plačevanje (Kovačič et al. 2004, 55–58).

5.3 Cilji prenove poslovanja

Za organizacijo je zelo pomembno, da poslovne procese izvaja učinkovito, pri čemer si seveda pomaga tudi z njihovo informatizacijo, sej večkrat prav informacijska tehnologija omogoča veliko sprememb, ki pripomorejo k večji učinkovitosti in uspešnosti poslovnih procesov.

Učinkovitost procesa merimo skozi rezultat porabe virov (surovine, človeški, finančni ...), uporabljenih za pretvorbo vhodov v izhode. Največkrat je predstavljena v obliki časa in/ali stroškov, porabljenih za izvedbo procesa. Večjo učinkovitost procesov dosežemo z odstranitvijo nepotrebnih aktivnosti, z avtomatizacijo določenih opravil, boljšim dostopom do skupnih podatkov, z izboljšanim komuniciranjem med izvajalci procesa, kar bom tudi dokazal na praktičnem primeru v nadaljevanju.

Razen učinkovitosti pa je seveda zelo pomembna *uspešnost procesa*, ki preprosto povedano pomeni, da delamo prave stvari, saj je seveda mogoče delati tudi napačne stvari zelo učinkovito. Uspešnost procesa lahko izboljšamo z večjimi spremembami, z redefiniranjem procesov ali pa celo izdelkov in storitev.

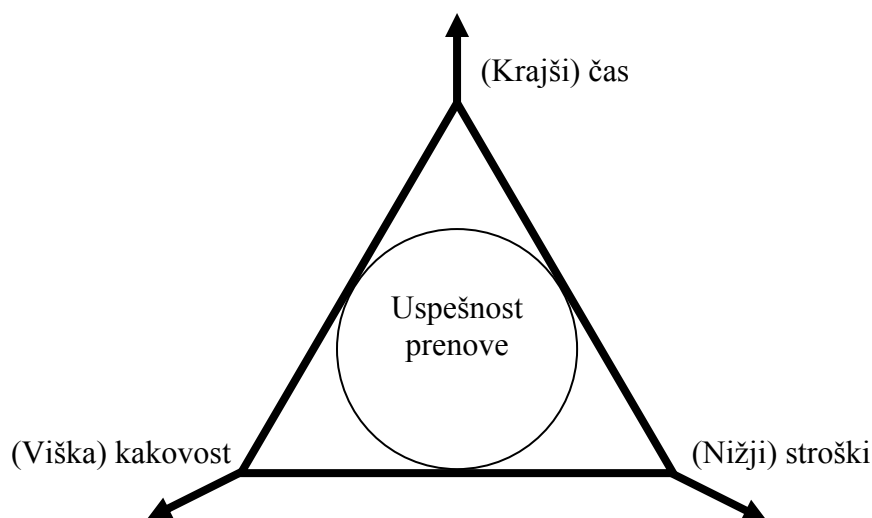
Na izbranem podjetju, ki mu bom v nadaljevanju naredil prenovi poslovnega procesa, se bom osredotočil predvsem na povečanje učinkovitosti procesa, saj podjetje zaenkrat ne potrebuje večjih sprememb poslovanja.

Vprašanja prenove poslovanja organizacije so najpogosteje vezana predvsem na prenovi poslovnih procesov ter zajemajo področja racionalizacije, standardizacije in poenostavitve postopkov ter uvajanja nujnih organizacijskih sprememb in razmer za uvedbo sodobnih konceptov skupinskega dela in sodobne informacijske tehnologije. Ko se organizacija loti prenove poslovanja, mora razen o tem razmišljati tudi o drugih vidikih, ki omogočajo uspešno in učinkovito izvajanje prenovljenih procesov. Tukaj gre predvsem za uvajanje nujnih organizacijskih sprememb ter pogojev za uvedbo sodobnih konceptov skupinskega dela in sodobne informacijske tehnologije. Ne nazadnje se tu

pojavijo vprašanja zagotavljanja infrastrukturnih možnosti okolja, ki je naklonjeno napredku gospodarskih organizacij in ga vzpodbuja.

Najprej moramo opredeliti *cilje prenove*, ki temeljijo na težnji po učinkovitosti in uspešnosti poslovanja oziroma delovanja prenovljenih procesov. Pri njihovem uresničevanju poskušamo iskati optimum treh omejujočih se, medsebojno odvisnih, vendar običajno nasprotujočih si temeljnih ciljev oziroma kriterijev: časa, stroškov in kakovosti.

Slika 5.1 Temeljni cilji prenove poslovanja



Vir: Kovačič et al. 2004, 64

Trikotnik na sliki 5.1 prikazuje razmerja med časom, stroški in kakovostjo. Vsak krak trikotnika predstavlja enega od možnih ciljev, tako v nekem primeru zelo kakovosten izdelek lahko proizvedemo hitro, običajen izdelek lahko proizvedemo hitro in poceni, ne moremo pa proizvesti zelo kakovostnega izdelka hitro in poceni. V tem primeru so stroški omejitveni kriterij. Kot drugi primer lahko navedem skrajšanje izvajalnega časa procesa v storitvenem podjetju, ki ga bom podrobno opisal v nadaljevanju naloge.

Prenova poslovnih procesov zajema in vključuje naslednja *osnovna izhodišča in globalne cilje*:

- *poenostavitev poslovnih postopkov* z odstranitvijo nepotrebnih aktivnosti, kot so npr. odobritve izvedbe, dokumentacije in drugih organizacijskih aktivnosti;
- *skrajšanje poslovnega cikla* oziroma vseh poslovnih procesov v podjetju, dvig odgovornosti in posledično znižanje stroškov poslovanja;
- *dvigovanje dodane vrednosti* v vseh poslovnih postopkih ter ob tem postopno dvigovanje kakovosti proizvodov in storitev podjetja;

- *zniževanje stroškov* izvajanja postopkov ob ohranjanju ustreznega razmerja do kakovosti in časa;
- *dvigovanje zanesljivosti* ter doslednosti izvajanja postopkov in s tem kakovosti proizvodov in storitev;
- prenovo poslovnih procesov v smeri *tesnejšega in bolj neposrednega povezovanja z dobavitelji* (v smislu lastnih zunanjih virov);
- usmerjanje v lastne ključne zmožnosti in *prenos izvajanja ostalih procesov*, ki niso ključni ali kjer nismo konkurenčni, izven podjetja (angl. outsourcing).

Razmišljanje o prenovi in informatizaciji (poslovnih) procesov, da bi v organizaciji izboljšali uspešnost skozi nižje stroške, krajše izvajalne čase in boljšo kakovost, vzbudijo v praksi v posameznih primerih različne odzive. Največkrat so ti odzivi pozitivni. Seveda pa ponekod še vedno prevladuje prepričanje, da za prenovo poslovanja v danem trenutku ni posebne potrebe. Največkrat pa se v podjetjih, ki se otepajo z izgubo, dogaja, da za potrebno prenovo ni na voljo zadostnih finančnih in kadrovskih zmožnosti (Kovačič et al. 2004, 63–65).

5.4 Najpogostejše napake pri prenovi poslovnih procesov

Čeprav nekatere organizacije vlagajo veliko časa, truda in virov v prenovo poslovnih procesov, je približno 50 do 70 odstotkov teh organizacij pri prenovi neuspešnih. Kljub tem neuspehom ne moremo trditi, da je prenova pretirano tvegano dejanje, saj sta pri njej ključnega pomena znanje in sposobnost ljudi, ki sodelujejo pri prenovi, ne pa sreča. Pri prenovi se navadno ponavljajo stare napake in prvi korak do uspeha je prepoznati te napake ter se jim izogniti. Te najpogostejše napake so (Hammer in Champy 1993, 200–213):

- popraviljanje procesov namesto spreminjanja,
- neosredotočenost na poslovne procese,
- osredotočanje izključno na preoblikovanje procesov,
- zanemarjanje vrednot in prepričanj,
- zadovoljstvo z majhnimi rezultati,
- prenagljeno »metanje puške v koruzo«,
- vnaprejšnje omejevanje definiranja problemov in obsega preurejanja,
- dopuščanje, da obstoječa kultura in odnos vodstva organizacije preprečita začetek preurejanja,
- poskus preurejanja od spodaj navzgor,
- imenovanje osebe, ki preurejanja ne razume, za vodjo,
- skoparjenje pri sredstvih za preurejanje,
- preurejanje je organizaciji zadnja skrb,
- organizacije porazdelijo svojo energijo na več projektov hkrati,

- lotiti se preurejanja, ko generalnemu direktorju organizacije manjkata le še dve leti do upokojitve,
- organizacije ne razlikujejo preurejanja od drugih programov za izboljšanje poslovanja,
- organizacije se usmerjajo izključno na oblikovanje,
- poskus izpeljave preurejanja tako, da bi bil volk sit in koza cela,
- organizacije odnehajo, ko se ljudje uprejo preurejevalnim spremembam,
- zavlačevanje pri izpeljavi procesa.

5.5 Deset zlatih pravil pri prenovi poslovanja

Rusimovič (2001, 39) v svojem prispevku navaja deset zlatih pravil, ki jih moramo pri prenovi poslovanja upoštevati:

1. Opredeliti je treba vizijo in analizirati primerjalne prednosti, ki omogočajo zadovoljitev novih strateških ciljev organizacije.
2. Sledi opredelitev poslovnih procesov, pomembnih za doseganje ciljev in izločitev vsega, kar ni pomembno za racionalizacijo stroškov in ustvarjanje dodane vrednosti.
3. Določiti moramo skupino, ki bo vodila spremembe, ustvarjala kulturo sprememb in spreminjala managersko (administrativno) vodeno organizacijo v podjetniško strukturirano organizacijo.
4. Oblikovati je treba strategijo premagovanja do sprememb.
5. Moč odločanja in odgovornosti je treba prenesti na decentralizirane skupine, ki bodo uresničevale želene in načrtovane spremembe in postale središča nove organiziranosti.
6. Spremembe so vedno del strategije znižanja stroškov in zvišanja dodane vrednosti. Poslovni rezultati pa so rezultanta uravnoveženja in hkratnega povezovanja teh dveh strategij.
7. Upravljanje sprememb je hkrati ustvarjanje novi poslovnih mrež, kjer naši kupci in dobavitelji postanejo partnerji in soustvarjalci vrednosti organizacije.
8. Uspešnost managerskih skupin je odvisna od sistema nagrajevanja in promocije, kar je bilo do sedaj rezervirano le za redke izbrance.
9. V organizaciji so najpomembnejši ljudje in njihove sposobnosti, zato je med njimi treba ustvariti kulturo sodelovanja in ne konkurence. Uravnovežiti je treba vzpodbude in odgovornosti za spremembe, tako od spodaj kakor tudi od zgoraj.
10. Končni uspeh sprememb je odvisen od najšibkejšega člana, zato je potrebno skrbno načrtovanje sprememb s poslovnimi načrti skupin in lastnikov projektov. Potrebno je globalno in neprestano spreminjanje in prilagajanje organizaciji.

Tak način izpostavlja najpomembnejše dejavnike, ki vplivajo na uspešnost prenove poslovanja, uporablja pa se predvsem tam, kjer so potrebne radikalne spremembe, kjer z delnimi spremembami ali manjšimi izboljšavami stanja sistema ne bi mogli izboljšati. Res pa je, da več kot polovica projektov prenove ne uspe v celoti, ker podjetja pogosto ne upoštevajo vseh vidikov, ki jih literatura predvideva. Pogoji za uspeh projekta so dobro teoretično znanje in izkušnje, predvsem pa management, ki se dosledno drži začrtane poti. Ključni dejavnik pa je tudi tim, ki vodi projekt preurejanja, kajti med njimi ne sme biti takih ljudi, ki bi želeli radikalno spremeniti organizacijo, hkrati pa pri tem ne bi hoteli spremeniti ničesar, kar bi ogrožalo njihov položaj in vpliv (Rusimovič 2001, 40).

5.6 Potek prenove in informatizacije poslovanja

Ne glede na uporabljeni pristop se prenove in informatizacije poslovanja praviloma lotevamo z uporabo določenih metodologij, ki jih sestavlja bolj ali manj predpisano zaporedje korakov oziroma metod. Pri večini metodologij izdelujemo modele, za kar uporabljamo določene tehnike in orodja, ki olajšajo uporabo teh tehnik.

Prenova poslovanja se praviloma začne z zavedanjem managementa o njeni potrebnosti. To je izredno pomembno, saj je gleda na zgoraj opisane vidike prenova poslovanja celovit proces, ki zajema delovanje organizacije kot celote in je ni mogoče obravnavati samo s tehnološkega vidika.

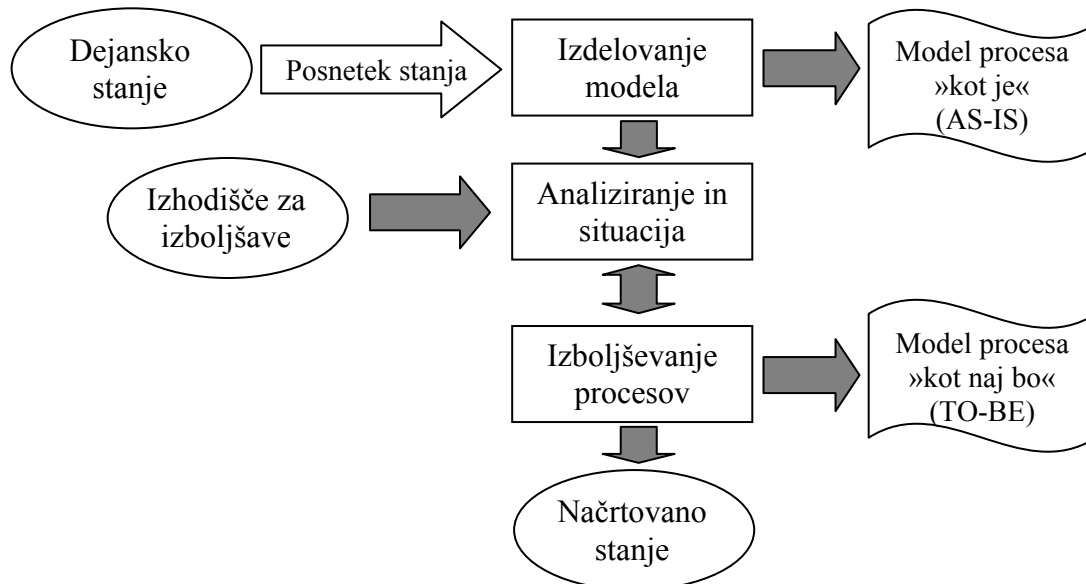
Sledi opredeljevanje poslovnih procesov, ki v organizaciji potekajo. Glede na to, da je večina organizacij organiziranih funkcijsko, procesi pa potekajo skozi več organizacijskih enot, je tudi to zahteven in pomemben korak. Ko so procesi opredeljeni, jih je treba natančno spoznati, saj njihovi izvajalci praviloma poznajo samo delčke, ki jih sami izvajajo, potek procesa kot celote pa na ravni organizacije ni natančno definiran in poznan. Pri tem si pomagamo z izdelavo modelov, imenujemo jih tudi *modeli obstoječega stanja* ali *modeli AS-IS*, ki jih izdelujemo s pomočjo tehnik za modeliranje. Pomagamo si tudi z orodji, ki omogočajo izdelavo (večinoma grafičnih) diagramov.

Obstoječe procese s pomočjo modelov organizacija bolje spozna ter ji lahko analizira. Pri analiziranju imajo orodja za modeliranje pomembno vlogo, saj nam omogočajo boljši vpogled v učinkovitost procesa. Pri tem si pomagamo tudi s simulacijo izvajanja procesov, ki pokaže ozka grla, obremenjenost virov, čase izvajanja procesov, stroške ... Simulacijo izvajamo s pomočjo orodij, ki omogočajo grafični prikaz in animacijo ter prikažejo rezultate simulacije v obliki različnih poročil.

Na podlagi analize obstoječih procesov lahko organizacija začne razmišljati o njihovi prenovi v smislu večje učinkovitosti in uspešnosti. Pri predlogih sprememb mora seveda upoštevati zgoraj opisane vidike. Učinke predlaganih sprememb poslovnih procesov lahko nato naprej preverjamo na modelih. Te modele imenujemo *modeli*

predlogov prenove ali *TO-BE*. Pri njihovi izdelavi si spet pomagamo z istimi tehnikami in orodji kot pri modeliranju obstoječega stanja. Potek prenove prikazuje slika 5.2.

Slika 5.2 Potek prenove poslovnih procesov



Vir: Kovačič et al. 2004, 73

Predlog prenove zajema tudi predloge informatizacije. Ti so potem osnova za nadaljevanje uvajanja ustreznih rešitev oziroma informatizacijo, s katero omogočimo izvajanje prenovljenih poslovnih procesov.

Kot smo ugotovili že v prejšnjem razdelku, je lahko tudi uvajanje celovitih programskih rešitev pod določenimi pogoji osnova za prenovo poslovanja. Pogoji je sodelovanje in ocena managementa o skladnosti in ustreznosti izbrane celovite rešitve s poslovno strategijo, načrtovanimi poslovnimi procesi in poslovnimi pravili ter izbrano informacijsko arhitekturo podjetja. S tega vidika predstavlja načrtovani model prenovljenih poslovnih procesov (model TO-BE) osnovno izhodišče izbire in uvedbe celovite rešitve. Pred odločitvijo je torej treba izvesti primerjavo načrtovanega modela procesov in (referenčnega) procesnega modela celovite rešitve oz. ugotoviti stopnjo skladnosti obeh modelov (Kovačič et al. 2004, 72–74).

6 MODELIRANJE POSLOVNIH PROCESOV

V tem poglavju prikažem nujnost modeliranja pri prenovi poslovnih procesov ter opišem uporabljeno tehniko in orodje, uporabljeno na praktičnem primeru prenove poslovnega procesa.

6.1 Zakaj modeliranje poslovnih procesov

Kot smo opisali že v prejšnjem poglavju, je poslovni proces skupek logično povezanih izvajalskih in nadzornih postopkov, katerih posledica je neki izid, npr. načrtovani proizvod, opravljena storitev, izdelan dokument ali sklenjeni dogovor.

Opredeljujejo ga naslednje sestavine:

- Dogodek oziroma dogodki, ki sprožijo izvajanje procesa. Takšni dogodki so npr. za proces prodaje lahko strankin klic, prejem naročila in podobno.
- Vhodi: kaj, od kod, na kakšen način, v kakšni obliki in s kakšno vsebino prihaja v proces. Vhod v proces je npr. vsebina naročila.
- Izhodi oziroma rezultati, to so proizvodi, storitve, dokumenti, ki so rezultat izvajanja procesa.
- Lastnik procesa: posameznik in njegova vloga pri nadzoru ter odgovornost za izvedbo procesa. V mnogih organizacijah lastništvo procesov ni vzpostavljeno.
- Omejitve: pogoji, ki opredeljujejo obseg izvajanja procesa in omejitve pristojnosti lastnika procesa.
- Stroški izvajanja procesa, ki jih povzročajo za izvajanje procesa potrebni viri (človeški, material ...).
- Čas: število časovnih enot, ki so potrebne za izvajanje procesa.
- Ključni dejavniki uspeha: nekaj pomembnih ciljev, katerih doseganje zagotavlja naročniku uspešnost pri izvajanju procesa.

Procese sestavljajo manjši deli, to so podproces in/ali aktivnosti. *Podproces* je sklenjena celota opravil ali delovnih operacij, ki jih v organizaciji izvajajo. Primeri podprocesov za proces nabave so npr. naročanje, pogajanje, dogovarjanje, plačevanje.

Aktivnost je najmanjši del procesa, ki ga je še smiselno modelirati. To je večinoma neka delovna naloga, ki ji je moč določiti izvajalca in je ni smiselno deliti na manjše dele. Za aktivnost je razen izvajalcev možno opredeliti tudi druge potrebne vire, npr. trajanje in še mnogo drugih značilnosti.

Opisovanje poslovnih procesov je lahko precej kompleksno, zlasti v primeru celovite prenove poslovanja, ko lahko obravnavamo več deset procesov, ki jih sestavlja še mnogo več podprocesov in aktivnosti. V okviru prenove poslovanja zaradi boljšega razumevanja poslovnih procesov izdelamo njihove modele, in sicer najprej modele obstoječih procesov, ki jih potem analiziramo in ugotavljamo njihove pomanjkljivosti ter iščemo možnosti za izboljšave. Z modeliranjem si pomagamo kasneje, tako da

izdelamo predloge prenove procesov v obliki modelov, na katerih lahko preizkušamo učinke predlaganih sprememb, še preden jih v organizaciji uvedemo.

Ker v zvezi z informatiko in tudi sicer večkrat izdelujemo modele, je dobro, da najprej opredelimo s tem povezane pojme. *Model* je poenostavljena, abstraktna predstavitev realnega sveta, ki odraža predstavo ali nek pogled na stvarnost. Omogoča boljšo predstavitev, opredelitev in s tem razumevanje obravnavanega problema. Ima svoj namen in predstavi realnost z določenega zornega kota ter pri tem prikazuje samo tisto, kar je za ta namen pomembno, in zanemari nepomembno. Modele (načrte) izdelamo npr. preden začnemo gradnjo hiše. Različni načrti prikazujejo različne vidike stvarnosti (npr. zunanji videz, vodovodno ali električno napeljavo ...).

Modeliranje je snovanje in izdelovanje modelov. Uporabljamo ga pri raziskovanju in reševanju problemov na najrazličnejših področjih. Tako kot je pomembno uporabljati jih pri načrtovanju hiš, jih je treba uporabljati tudi pri načrtovanju informatike, saj vsi vemo, kakšne so hiše, zgrajene brez načrtov.

Razlogov za modeliranje poslovnih procesov je veliko. V okviru prenove poslovanja so to predvsem:

- izboljšanje razumevanja procesa, saj, kot sem opisal v prejšnjem poglavju diplomske naloge, veliko organizacij slabo pozna svoje poslovne procese,
- ustvarjanje celotne slike poslovanja ter s tem boljšega pregleda,
- odkrivanje slabosti v izvajanju procesov,
- prikazovanje predlogov prenove ter njihovo preizkušanje na modelih pred uveljavljanjem v praksi,
- razumevanje informacijskih potreb izvajalcev procesa, ki služijo kot osnova za informatizacijo procesa.

Tako kot na drugih področjih, kjer se uporabljajo modeli, so se tudi na področju modeliranja poslovnih procesov uveljavila določena pravila ter tehnike ali metode za modeliranje. Obstaja nekaj sto različnih tehnik, vendar ima večina določene skupne značilnosti. Ena od bistvenih je, da je največkrat model poslovnega procesa sestavljen iz slike oziroma grafične predstavitve procesa, ki jo spremlja še opis značilnosti procesa, kot so vhodi, izhodi ter dogodki, ki sprožijo izvajanje procesa.

Modeliranje poslovnih procesov se nekoliko razlikuje od modeliranja v tehniških vedah, saj je pri modeliranju socio-tehničnih sistemov model vedno tudi rezultat osebnega dožemanja opazovalca. Zato lahko različni opazovalci pridejo pri opisovanju stvarnosti do različnih modelov, ki pa so vsi smiselni.

Ko modeliramo, moramo razmišljati o členjenju procesov. Ker posamezne aktivnosti potekajo v različnih organizacijskih enotah, se moramo pri modeliranju pogovoriti z njihovimi izvajalci, saj v organizacijah večinoma nihče ne pozna poteka

poslovnih procesov od začetka do konca, pač pa vsak pozna samo tiste dele, ki jih izvaja.

Tu bi dodal, da je možno, če je v celotnem procesu prisoten le en izvajalec, da proces pozna v celoti, kar bom tudi opisal ter dokazal v nadaljevanju naloge. Seveda pa ni nujno, da ta izvajalec opravlja vse aktivnosti znotraj tega procesa (Kovačič et al. 2004, 78–80).

6.2 Tehnike in orodja za modeliranje poslovnih procesov

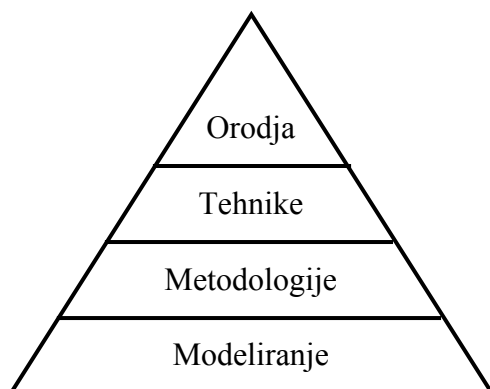
Tako kot na drugih področjih, kjer se uporabljajo modeli, so se tudi na področju informatike uveljavile določene metode za modeliranje. *Metoda* je zaključena celota postopkov, pravil in kriterijev, ki zagotovijo ponovljiv način izvajanja določene naloge in doseganja želenega rezultata. V primeru modeliranja poslovnih procesov (npr. pri izdelavi modelov AS-IS) najpogosteje uporabljamo metodo, ki vključuje razgovore z izvajalci procesov, izdelovanje njihovih modelov ter preverjanje pravilnosti modelov (validacijo) v ponovnih razgovorih z izvajalci, ki potrdijo pravilnost izdelanih modelov. Naj tu dodam še, da sem pri izdelavi svojega modela poslovnega procesa uporabil prav to metodo.

Metode so deli metodologij, npr. za celovito prenovu poslovanja. *Metodologija* je zbirka metod ter pravil za njihovo uporabo. Metodologije natančno določajo, kako naj poteka izvajanje preнове in informatizacije poslovanja.

Za samo izdelovanje modelov si pomagamo s *tehniki*. Ta izraz označuje skupek običajno grafičnih oznak ali simbolov ter opravil, s katerimi izdelamo modele. Razlog za to, da modeliramo z grafičnimi tehnikami, je predvsem to, da so grafične predstavitve odlično sredstvo za razumevanje in ustvarjanje boljše predstave. Razen tega tudi olajšajo komuniciranje, kar je zaradi uporabljenih metod modeliranja, kjer običajno sodelujejo izvajalci procesov, zelo pomembno.

Pri uporabi tehnike za modeliranje poslovnih procesov si navadno pomagamo z *orodji*, to je programska oprema, ki olajša modeliranje. Odnos med metodologijami, tehnikami in orodji je prikazan na sliki 6.1.

Slika 6.1 Metodologije, tehnike in orodja



Vir: Kovačič et al. 2004, 81

Na področju modeliranja poslovnih procesov je zbranih kar veliko različnih tehnik, kar otežuje izbiranje med njimi. Med bolj znanimi so procesni diagrami poteka (angl. Process Maps), diagrami toka podatkov (angl. Data Flow Diagrams, DFD), diagrami eEPC (extended Event-driven Process Chain) in Petrijeve mreže. Večina tehnik za modeliranje poslovnih procesov je podprtih tudi z orodji, ki omogočajo modeliranje (Kovačič et al. 2004, 78–82).

Pri izdelavi svojega modela bom uporabil prvo našteto tehniko, in sicer tehniko procesnih diagramov poteka, ki jo bom podprl z orodjem oziroma programsko opremo iGrafx, ki jo je razvilo podjetje Corel. V nadaljevanju bom podrobneje opisal izbrano tehniko procesnih diagramov poteka ter orodje iGrafx.

6.3 Modeliranje procesov s tehniko procesnih diagramov poteka in izbranim orodjem

Tehnika procesnih diagramov poteka je ena izmed preglednejših ter za razumevanje enostavnejših tehnik, hkrati pa se je zelo dobro izkazala pri številnih projektih celovite prenove poslovanja, tudi po izkušnjah avtorjev (Kovačič et al. 2004, 82).

Prenova poslovnega procesa pomeni razviti rešitev, predlog prenove poslovnega procesa na podlagi kritične ocene obstoječega delovanja poslovnih procesov v podjetju, tj. AS-IS modela (ta model je rezultat modeliranja obstoječega stanja). Tako na podlagi analize ustvarimo končni TO-BE model (model prenovljenega poslovnega procesa). Na tem mestu si pomagamo z informacijskimi orodji, ki omogočajo takšno prenovo poslovanja, kjer izdelamo razne simulacijske modele in poročila, na podlagi katerih se odločimo in izberemo končni model (Bosilj-Vukšič et al. 2001).

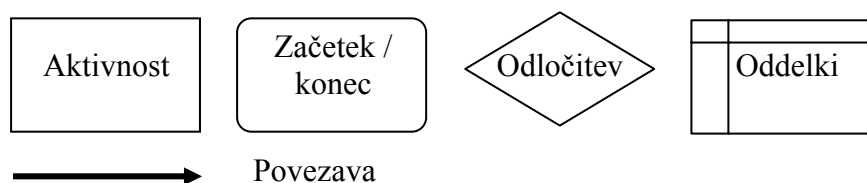
Programsko orodje iGrafx Process, ki sem ga uporabil pri izdelavi modela, se uporablja za modeliranje poslovnih procesov in je le eno izmed orodij za analizo poslovanja podjetja ali posameznih poslovnih procesov. Prednost takšnih orodij je seveda v možnosti simulacij obravnavanih poslovnih procesov oziroma v oblikovanju

TO-BE modelov (model, ki predstavlja prenovljen proces). Izbrano orodje sem uporabil predvsem za izdelavo diagrama poteka, kar mi je pri večkratnem spreminjanju modela olajšalo delo. V podrobno simulacijo modela poslovnega procesa se nisem spuščal.

Kakovostna orodja za modeliranje poslovnih procesov morajo v prvi vrsti omogočiti tudi pregled razdrobljenosti (decentraliziranosti, razgradnje) procesov v podjetju. To nam omogoča celoten pogled na poslovanje in lažje odločanje pri izbiri končne rešitve. Poleg tega pa je pomemben prikaz interaktivnosti oziroma povezanosti aktivnosti v teh procesih med seboj (Bosilj-Vukšić et al. 2003).

Pri tehniki procesnih diagramov poteka uporabljamo osnovne elemente modeliranja, ki so prikazani na sliki 6.2 (odločitev, aktivnost, začetek ali konec procesa, povezava, oddelek).

Slika 6.2 Osnovni elementi modeliranja poslovnih procesov



Vir: Bosilj-Vukšić et al. 2003

Vsaka v poslovnem procesu prikazana aktivnost pa ima tudi naslednje lastnosti:

- vhod (aktivnosti imajo lahko tudi več prednikov),
- vire (viri so lahko ljudje, stroji in ti povzročajo določene stroške),
- naloge (aktivnosti so razdrobljene na naloge),
- izhod (ki pa je samo eden in vodi v aktivnost ali odločitev).

Vsaka od aktivnosti je prisotna v enem ali več oddelkov, ki predstavlja organizacijsko enoto v organizacijski strukturi podjetja. Poleg navedenih lastnosti, ki jih ima vsaka aktivnost, pa lahko določimo še čas trajanja aktivnosti, stroške izvajanja aktivnosti itd. (Bosilj-Vukšić et al. 2003).

7 PRENOVA POSLOVNEGA PROCESA V IZBRANEM PODJETJU

V zadnjem poglavju, ki je analitičen oziroma praktičen del moje diplomske naloge, opišem prenovo poslovnega procesa v podjetju NLB Leasing, d. o. o. Koper. Tu na podlagi opisa obstoječega poslovnega procesa izdelam model, ki ga skupaj z izvajalci procesa analiziramo, poiščemo kritične točke ter predlagamo spremembe oziroma izboljšave, ki jih v zaključku prikažem na prenovljenem modelu poslovnega procesa.

7.1 Model obstoječega poslovnega procesa

V nadaljevanju opisujem model obstoječega poslovnega procesa in ga grafično prikazujem v prilogi 1.

Poslovni proces se začne, ko komercialist vzpostavi prvi stik z bodočim leasingojemalcem (osebni, preko telefona ali pisni). S pomočjo neformalno pridobljenih podatkov ter pregleda javno dostopnih podatkov, ki jih pridobi na računalniških medijih, programih I-BON ali GVIN, komercialist na podlagi pogodb o sodelovanju (določeni komercialni pogoji) ali na podlagi ocene bonitete izdelava informativno ponudbo v skladu s pooblastili (skupnimi komercialnimi pogoji). Stranka ponudbo sprejme, zavrne ali pa sledijo pogajanja, pri katerih se izdelava nova informativna ponudba. V primeru, da stranka zavrne ponudbo, ker ji pogoji ponudbe ne ustrezajo, se izdelava nova informativna ponudba. Če se stranka kljub spremenjeni ponudbi ne strinja s pogoji, se proces že na samem začetku ustavi.

V kolikor pa stranka sprejme ponudbo, se proces nadaljuje in nato komercialist pridobi potrebne podatke in dokumente od stranke oziroma bodočega leasingojemalca (vprašalnik s prilogami za fizične oz. pravne osebe in samostojne podjetnike – *Podatki o leasingojemalcu oz. poroku*). Pri tem mora upoštevati *Navodila Zakona o preprečevanju pranja denarja družbe*. Poleg dokumentacije o bodočem leasingojemalcu pridobi še predračun in druge potrebne podatke o predmetu leasinga (za nepremičnine predloži obrazec *Potrebna dokumentacija za nepremičnine*). V primeru novega predmeta leasinga se pridobi in uredi vsa potrebna dokumentacija predmeta leasinga. V primeru rabljenega predmeta leasinga se izvede njegova cenitev, prouči verigo pogodb in opravi fotografiranje. V primeru rabljenih osebnih vozil so izjema vozila, kupljena od dobaviteljev, s katerimi ima leasing hiša sklenjene pogodbe o sodelovanju. Poleg tega komercialist v tem primeru preveri morebitno zastavo vozila in boniteto dobavitelja, v kolikor ni znan.

Ko komercialist pridobi vse potrebne informacije, podatke in dokumente, revidira informativno ponudbo in ugotavlja njeno skladnost z boniteto stranke in s skupnimi komercialnimi pogoji. V zahtevnejših primerih se posvetuje z ostalimi komercialisti, »risk managerjem« in direktorjem.

Ko ugotovi, da je posel upravičen, pripravi predlog za sklenitev posla v pisni obliki kot sklep in ga skupaj z zahtevano dokumentacijo o leasingojemalcu, s predračunom in s ponudbo predloži v podpis »risk managerju« in direktorju. Če direktor ali »risk manager« posla ne odobri, se na tej točki proces zaključi. Če pa je posel odobren in skupne terjatve ne presegajo določenega zneska, sledi odobritev sklepa ter podpis sklepa. V kolikor skupne terjatve presegajo določeni znesek, dokumentacijo komercialist po telefaksu pošlje na enoto v Ljubljano, kjer o odobritvi odloča bonitetna služba, ki posel odobri ali pa zavrne. V primeru da bonitetna služba posel zavrne se proces zaključi, v nasprotnem primeru, če je posel odobren, pa sledi odobritev sklepa ter podpis sklepa.

Komercialist po podpisu sklepa pripravi pogodbo, plan plačil, ostale pripadajoče dokumente k pogodbi in morebitne kompenzacije/asignacije ter menice z menično izjavo. Leasingojemalec omenjeno dokumentacijo podpiše in potrdi.

Po podpisu leasingojemalca v primeru poroštev in povratnih odkupov komercialist pripravi tudi te pogodbe in zavarovanja. Leasingojemalec nato plača po pogodbi predvidene manipulativne stroške in lastno udeležbo ter uredi in dostavi zavarovalne police.

Ko komercialist prejme vse podpisane pogodbe, menice oziroma zahtevane dokumente, izroči celotno mapo v plačilni promet ter ustrezno arhivira celotno dokumentacijo. Vzporedno s plačilom (pogoj je plačilo lastne udeležbe in ureditev ustreznih zavarovanj) finančni operater aktivira pogodbo in v mapo odloži račun od aktivacije.

Po izvedenem plačilu komercialist preda predmet leasinga s prevzemnim zapisnikom ter pridobi kopijo prometnega dovoljenja in homologacije po opravljeni registraciji, kadar gre za osebna vozila. Ko so te zadeve urejene, se uredi še prenos lastništva, pri katerem se pravno lastništvo prenese na leasingodajalca, ekonomsko pa na leasingojemalca. Sledi pridobitev dokumentacije o predmetu leasinga, ki izkazuje lastništvo predmeta, ter zavarovanje, kjer se uredijo zavarovalne police (način zavarovanja predmeta itd). Zaradi varnostnih razlogov tako za leasingojemalca kot za leasingodajalca se izvede še končno preverjanje lastništva ter pravilnosti zavarovanja. Ker obstaja možnost, da se pri preverjanju lastništva pojavijo napake (kot primer lahko vzamemo registracijo osebnega vozila, kjer lahko pride do napake pri vnosu podatkov o vozilu, številki šasije ali napake v prometnem dovoljenju), je končno preverjanje nujno. Pri zavarovanju pa se preverjanje opravi, ker obstaja možnost špekulacije pri zavarovanju predmeta (kjer lahko leasingodajalec utрпи veliko škodo). Zaradi teh dveh navedenih razlogov se predvsem leasingodajalec zavaruje ter izogne nepotrebnim zapletom.

V zadnjem delu poslovnega procesa leasing hiša oziroma leasingodajalec uredi in ustrezno arhivira celotno dokumentacijo, nakar sledi izstavitve mesečnega računa leasingojemalcu. S tem se poslovni proces zaključi.

7.2 Predlagane rešitve ter izboljšave

Po pogovoru z izvajalci poslovnega procesa, predvsem s komercialistom, ki je udeležen v celotnem poslovnem procesu, smo prišli do sklepa, da je možno proces optimizirati s časovnega vidika.

Prišli smo do spoznanja, da bi bile potrebne štiri temeljne spremembe oziroma izboljšave, ki bi poslovnemu procesu zagotovile skrajšanje časa izvajanja.

Prva bistvena sprememba, ki bi procesu prihranila potrebni čas izvajanja, bi bila »ločitev komerciale na Front office in Back office«. Ker je v celotnem poslovnem procesu udeležen le en komercialist, je zaradi tega zelo obremenjen. Ta komercialist se tako ukvarja s pridobivanjem posla (strank) in je udeležen v nadaljevanju procesa. Skratka en sam komercialist opravlja naloge od začetka do konca procesa.

Med pridobivanjem posla in nadaljevanjem je lahko časovni zamik v časovnem intervalu do enega meseca (1–30 dni). Če bi v poslovni proces vpeljali še enega komercialista, ki bi bil odgovoren samo za pridobivanje posla (iskanje novih strank), bi lahko komercialist v back office-u nemoteno opravljal svoje delo, tako bi lahko ta časovni zamik s to spremembo odpravili. S tem bi razbremenili komercialista v back office-u, ki bi se lahko bolj sproščeno posvetil svojim nalogam, obenem pa bi se pri tem povečal obseg dela. Komercialist v front office-u bi torej vzpostavil stik s stranko, izdelal informativno ponudbo ter vso potrebno dokumentacijo predal komercialistu v back office-u, ta pa bi poskrbel za nadaljevanje poslovnega procesa. Front office komercialist bi tako iskal nove stranke in poskrbel za večji obseg dela. Vpeljava te spremembe bi bila smiselna tudi iz dodatnega vidika. Ker so v front office-u že po naravi manj natančni, v back office-u pa bolj precizni, ker je delo natančno in precizno, bi bila ta ločitev dobrodošla tudi s tega vidika. Tako bi v front office postavili komercialista, ki je po naravi bolj zgovoren, odprt do ljudi, ki bi v kratkem času imel sposobnost spoznat širok krog ljudi in ki bi bil vedno na tekočem z informacijami, ne bi pa mu bilo treba biti tako natančen in precizen, kot je Back office komercialist.

Druga bistvena sprememba bi bila »postavitev modela za ocenjevanje bonitete stranke«. Ideja o vpeljavi te spremembe temelji na tem, da bi se postavili pogoji za ugotavljanje bonitete stranke, ki bi se izvajali pri aktivnosti ugotavljanja skladnosti z boniteto stranke. Stranko bi torej na podlagi njene kreditne sposobnosti razvrstili v določen rang, na podlagi katerega bi ji potem določili pogoje najema leasinga (višina obresti itd.). Po drugi strani pa bi komercialist na podlagi tega modela ocenil, ali je stranka sploh dovolj kreditno sposobna. V primeru, ko bi komercialist ugotovil, da stranka ni kreditno sposobna, bi lahko že sam v tej točki brez svetovanja vodstva

zaustavil proces. Tako bi se proces končal pri tej aktivnosti in bi tako prihranili čas, ki bi ga po nepotrebnem porabile nadaljnje aktivnosti procesa.

Tretja sprememba bi bila »informatizacija sistema pri aktivnosti priprave predloga za sklenitev posla«. Ker v obstoječem poslovnem procesu predlog za sklenitev posla v pisni obliki potuje znotraj podjetja in se pogosto po telefaksu posreduje v druge enote, prihaja do zastoja procesa. Če bi pa ta sistem pošiljanja obrazcev informatizirali in te obrazce spravili v elektronsko obliko in bi jih v vsaki enoti z elektronskim podpisom potrdili in poslali naprej, bi bil lahko proces izpeljan do konca v krajšem času. Tako bi odpravili zastoj, ki se pri tej aktivnosti pojavlja v obstoječem procesu, udeleženci poslovnega procesa pa bi v tem času lahko opravljali druga opravila.

Četrta in zadnja sprememba, ki bi zagotovila skrajšanje izvajalnega časa procesa, je »pooblastilo leasingojemalca za primopredajo«. Pri aktivnosti, ko »komercialist po izvedenem plačilu preda predmet leasinga s prevzemnim zapisnikom« smo prišli do ugotovitve, da pri tej aktivnosti prihaja do zastoja procesa in do nepotrebne izgube izvajalnega časa. Predlagana rešitev bi torej temeljila na tem, da bi se po podpisu leasingojemalca, ko vso potrebno dokumentacijo (pogodbo, načrt plačil ter drugo potrebno dokumentacijo) prejme ter jo podpiše, dodala še aktivnost »pooblastilo leasingojemalca za primopredajo«. Ta aktivnost bi tako nadomestila aktivnost, pri kateri »komercialist preda predmet leasinga s prevzemnim zapisnikom«. Če vzamemo kot predmet za primer osebno vozilo, bi v tem primeru s tem pooblastilom lahko primopredajo uredil sam leasingojemalec skupaj z avto hišo, pri kateri se osebno vozilo kupuje. Pred tem pa seveda mora obstajati tudi dogovor med leasingodajalcem in avto hišo na podlagi pogodbe o sodelovanju, da je takšno pooblastilo lahko sploh izvedljivo.

7.3 Prenovljeni model poslovnega procesa

V nadaljevanju opisujem prenovljeni model poslovnega procesa in ga grafično prikazujem v prilogi 2.

Poslovni proces se začne, ko Front office komercialist vzpostavi prvi stik z bodočim leasingojemalcem (osebni, preko telefona ali pisni). S pomočjo neformalno pridobljenih podatkov ter pregleda javno dostopnih podatkov, ki jih pridobi na računalniških medijih, programih I-BON ali GVIN Front office komercialist na podlagi pogodb o sodelovanju (določeni komercialni pogoji) ali na podlagi ocene bonitete izdela informativno ponudbo v skladu s pooblastili (skupnimi komercialnimi pogoji). Stranka ponudbo sprejme, zavrne ali pa sledijo pogajanja, pri katerih se izdela nova informativna ponudba. Če stranka ponudbo zavrne, ker ji pogoji ponudbe ne ustrezajo, se izdela nova informativna ponudba. Če se stranka kljub spremenjeni ponudbi ne strinja s pogoji, se proces ustavi. V kolikor stranka sprejme ponudbo, se proces nadaljuje in Front office komercialist pridobi potrebne podatke in dokumente od stranke oziroma bodočega leasingojemalca (vprašalnik s prilogami za fizične oz. pravne osebe

in samostojne podjetnike – *Podatki o leasingojemalcu oz. poroku*). Pri tem mora upoštevati *Navodila Zakona o preprečevanju pranja denarja družbe*. Front office komercialist pridobljene dokumente preda nato Back office komercialistu, ki v nadaljevanju pridobi še predračun in ostale potrebne podatke o predmetu leasinga (za nepremičnine predloži obrazec *Potrebna dokumentacija za nepremičnine*). V primeru novega predmeta leasinga se pridobi in uredi vsa potrebna dokumentacija predmeta leasinga. V primeru rabljenega predmeta leasinga se naredi njegova cenitev, prouči verigo pogodb in opravi fotografiranje. V primeru rabljenih osebnih vozil so izjema vozila, kupljena od dobaviteljev, s katerimi ima leasing hiša sklenjene pogodbe o sodelovanju). Poleg tega komercialist v tem primeru preveri morebitno zastavo vozila in boniteto dobavitelja, v kolikor ni znan.

Ko Back office komercialist pridobi vse potrebne informacije, podatke in dokumente, revidira informativno ponudbo in ugotavlja njeno skladnost z boniteto stranke in s skupnimi komercialnimi pogoji na podlagi postavljenega modela. Tu se stranko na podlagi njene kreditne sposobnosti razvrsti v določen rang, na podlagi katerega se določijo pogoji najema leasinga (predvsem višina obresti). Če se na podlagi tega modela ugotovi kreditna nesposobnost stranke, se posel ustavi in proces se zaključi. V zahtevnejših primerih se komercialist Back office-a posvetuje z ostalimi komercialisti, z »risk managerjem« in direktorjem.

Ko ugotovi, da je posel upravičen, pripravi predlog za sklenitev posla in ga skupaj z zahtevano dokumentacijo o leasingojemalcu, predračunom in ponudbo predloži v elektronski obliki »risk managerju« in direktorju, ki ga z elektronskim podpisomodobrijo ali zavrnejo. Če direktor ali »risk manager« posla ne odobri, se na tej točki proces zaključi. V primeru, da je posel odobren in skupne terjatve ne presegajo določenega zneska, sledi odobritev sklepa ter prav tako elektronski podpis sklepa. V kolikor pa skupne terjatve presegajo določeni znesek, dokumentacijo komercialist v elektronski obliki pošlje na enoto v Ljubljano, kjer o odobritvi odloča bonitetna služba, ki posel odobri ali pa zavrne. V primeru, da bonitetna služba posel zavrne, se proces zaključi, v nasprotnem primeru, če je posel odobren, pa sledi odobritev ter elektronski podpis sklepa.

Back office komercialist po podpisu sklepa pripravi pogodbo, plan plačil, ostale pripadajoče dokumente k pogodbi in morebitne kompenzacije/assignacije ter menice z menično izjavo. Leasingojemalec omenjeno dokumentacijo podpiše in potrdi.

Po podpisu leasingojemalca Back office komercialist pooblasti leasingojemalca za primopredajo. V primeru poroštev in povratnih odkupov komercialist pripravi tudi te pogodbe in zavarovanja. Po podpisu leasingojemalec plača po pogodbi predvidene manipulativne stroške in lastno udeležbo ter uredi in dostavi zavarovalne police.

Ko Back office komercialist prejme vse podpisane pogodbe, menice oziroma zahtevane dokumente, izroči celotno mapo v plačilni promet ter ustrezno arhivira

celotno dokumentacijo. Vzporedno s plačilom (pogoj je plačilo lastne udeležbe in ureditev ustreznih zavarovanj) finančni operater aktivira pogodbo in v mapo odloži račun od aktivacije.

Po izvedenem plačilu dobavitelj na podlagi pooblastila komercialista preda predmet leasinga s prevzemnim zapisnikom ter pridobi kopijo prometnega dovoljenja, homologacije in zavarovalne police po opravljeni registraciji, kadar gre za osebna vozila. S podpisom primopredajnega zapisnika se ekonomsko lastništvo prenese na leasingodajalca. V končni fazi se enako kot v obstoječem procesu zaradi varnostnih razlogov izvede še končno preverjanje lastništva ter pravilnosti zavarovanj, na kar v zadnjem delu poslovnega procesa leasing hiša oziroma leasingodajalec uredi in ustrezno arhivira celotno dokumentacijo, po kateri sledi izstavitvev mesečnega računa leasingojemalcu in zaključek poslovnega procesa.

8 ZAKLJUČEK

Pri vključevanju v svetovno okolje se podjetja srečujejo z ovirami, ki večinoma izhajajo iz pomanjkanja konkurenčnosti v primerjavi s podjetji, ki poslujejo v razvitih okoljih. Na podlagi tega je mogoče ugotoviti, da bo povečanje mednarodne konkurenčnosti eden izmed bistvenih izzivov, s katerim se bodo soočala vsa podjetja v prihodnosti. Vendar se je pri tem treba zavedati, da zahteva *povečanje konkurenčnosti* večinoma temeljite, ne pa le postopnih sprememb v poslovanju. V večini primerov potrebujejo, da bi izboljšali uspešnost poslovanja skozi nižje stroške, krajše izvajalne čase in boljšo kakovost, *prenovo poslovanja* v smeri preoblikovanja, prestrukturiranja ali prenove poslovnih procesov ob uporabi sodobne informacijske tehnologije.

Razmišljanje o prenovi in informatizaciji (poslovnih) procesov, da bi v organizaciji izboljšali uspešnost skozi nižje stroške, krajše izvajalne čase in boljšo kakovost, zbudijo v praksi v posameznih primerih različne odzive. Največkrat so ti odzivi pozitivni. Seveda pa ponekod še vedno prevladuje prepričanje, da za prenovu poslovanja v danem trenutku ni posebne potrebe. Največkrat pa se v podjetjih, ki se otepajo z izgubo, dogaja, da za potrebno prenovu ni na voljo zadostnih finančnih in kadrovskih zmožnosti.

Čeprav nekatere organizacije vlagajo veliko časa, truda in virov v prenovu poslovnih procesov, je približno 50 do 70 odstotkov teh organizacij pri prenovi neuspešnih. Kljub tem neuspehom ne moremo trditi, da je prenova pretirano tvegano dejanje, saj sta pri njej ključnega pomena znanje in sposobnost ljudi, ki sodelujejo pri prenovi, ne pa sreča. Pri prenovi se navadno ponavljajo stare napake in prvi korak do uspeha je prepoznati te napake, nanje opozoriti ter se jim izogniti.

Ne glede na uporabljeni pristop se prenove in informatizacije poslovanja praviloma lotevamo z uporabo določenih metodologij, ki jih sestavlja bolj ali manj predpisano zaporedje korakov oziroma metod. Pri večini metodologij izdelujemo modele, za kar uporabljamo določene tehnike ter orodja, ki olajšajo uporabo teh tehnik.

Pri prenovi poslovnega procesa na izbranem podjetju sem ugotovil, da je dosledno upoštevanje teoretičnih napotkov lahko ključ do uspeha pri prenovi podjetja oziroma pri prenovi poslovnega procesa.

Namen moje diplomske naloge je bil opisati ključni proces celotnega posla v organizaciji NLB Leasing, d. o. o. in na podlagi tega z izbrano tehniko procesnih diagramov ter s pomočjo programskega orodja iGrafx izdelati model, kar mi je omogočilo poiskati kritične točke poslovnega procesa. Na podlagi analize kritičnih točk mi je skupaj z izvajalci poslovnega procesa uspelo poiskati rešitve ter izboljšave, ki so bile bistvenega pomena za skrajšanje izvajalnega časa poslovnega procesa. Tu so bile ključnega pomena predvsem štiri bistvene izboljšave oziroma spremembe, na podlagi katerih sem izdelal izboljššan oziroma prenovljen model poslovnega procesa. Prva izmed

teh izboljšav je bila *ločitev komercialne na Front office in Back office*. S tem bi povečali obseg dela, razbremenili komercialista v back office-u ter odpravili časovni zamik, ki se je v obstoječem poslovnem procesu pojavljal med pridobivanjem posla in nadaljevanjem procesa. Druga sprememba oziroma izboljšava je bila *postavitev modela za oceno bonitete stranke*. V tem koraku bi ocenili kreditno sposobnost stranke in ji določili pogoje najema leasinga. V kolikor bi ugotovili njeno kreditno nesposobnost, bi se lahko postopek ustavil že na tej točki. Tretja sprememba oziroma izboljšava je bila *informatizacija sistema pri aktivnosti »priprava za sklenitev posla«*. V tej fazi bi z elektronskim podpisom obrazcev omogočili njihovo hitrejše kroženje med enotami in odpravili nepotrebno čakanje. Četrta in zadnja predlagana sprememba je bila *pooblastilo leasingojemalca za primopredajo*. Ta aktivnost bi tako nadomestila aktivnost, pri kateri »komercialist preda predmet leasinga s prevzemnim zapisnikom«, kjer v obstoječem procesu prihaja do zastoja.

Prenovljeni model poslovnega procesa pomeni za podjetje skrajšanje izvajalnega časa procesa, kar pa je eden od treh dejavnikov, ki vplivajo na učinkovitost in uspešnost izvajanja poslovnih procesov. Vpeljava teh bistvenih sprememb v poslovni proces torej s tega vidika poveča uspešnost podjetja, tako pa podjetje postane bolj konkurenčno. V podjetju NLB Leasing, d. o. o. se zavedajo, da je prav v času uspešnega poslovanja potrebna prenova poslovnih procesov, saj ta omogoča dolgoročen uspeh.

LITERATURA

- Aličehajjić, Sabrina. 2003. *Prenova procesa nabave v projektantskem podjetju*. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Bosilj-Vuksić, Vesna et al. 2003. *Assessment of e-business transformation by simulation modelling*. Delovni zvezki, 134. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Bosilj-Vuksić, Vesna et al. 2001. Simulation modelling to asses the added value of electronicCommerce. *Zbornik posvetovanja*. Opatija: MIPRO.
- Burke, Gerard in Joe Peppard. 1995. *Examining business process re-engineering: current perspectives and research directions*. London: Kogan Page.
- Car, Ivona. 1997. *Lizing kot način financiranja z analizo stroškov, ter pravnim vidikom*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Gerbec, Franci in Borut Košir. 1999. *Pogodbe o leasingu – vzorčne pogodbe in komentar*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Grant, Richard in David Grent. 1992: *Asset finance and leasing handbook*. New York: Woodhead-Faulkner.
- Grilc, Peter. 1996. *Moderni tipi pogodb avtonomnega gospodarskega prava*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Gutman, Borut. 2004. *Modeliranje in prenova poslovnega procesa Celex v podjetju Ius software pravne in poslovne informacije, d. o. o., Ljubljana*. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta Lubljana
- Hammer, Michael in James Champy. 1993. *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. New York: HarperCollins.
- Kovačič, Andrej. 1998. *Informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kovačič, Andrej, Jurij Jaklič, Mojca Indihar Štemberger in Aleš Groznik. 2004. *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kern, Tomaž. 1998. *Procesna organizacija – oblikovanje organizacije poslovnih sistemov na osnovi modela strukturiranih organizacijskih procesov*. Doktorska disertacija, Fakulteta za organizacijske vede Kranj.
- Petrovački, Katja. 2005. *Primerjava med finančnim leasingom in bančnim posojilom*. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta Ljubljana.

- Rusimovič, Tomaž. 2001. Informatika in sodobne metodologije na področju obvladovanja poslovnih procesov. *Zbornik posvetovanja: Dnevi slovenske informatike 2001*. Ljubljana: Slovensko društvo informatika.
- Škrlj, Sergej. 2006. *Letno poročilo 2005*. Interno gradivo, LB Leasing Koper.
- Tenner, Arthur R. in Irving J. DeToro. 1997. *Process redesign: the implementation guide for managers*. Reading: Addison-Wesley.

VIRI

- LB Leasing Koper, d. o. o. 2006. *Letno poročilo 2005*. Poslovni dokumenti, LB Leasing Koper, d. o. o.
- Poslanstvo in vizija NLB Leasinga*. 2006.
[Http://www.nlbleasing.si/si/poslanstvo_in_vizija.wlgt](http://www.nlbleasing.si/si/poslanstvo_in_vizija.wlgt) (30. 3. 2006).
- Strategija in cilji NLB Leasinga*. 2006. [Http://www.nlbleasing.si/si/strategija_cilji.wlgt](http://www.nlbleasing.si/si/strategija_cilji.wlgt) (30. 3. 2006).
- Zgodovina NLB Leasinga*. 2006. [Http://www.nlbleasing.si/si/zgodovina.wlgt](http://www.nlbleasing.si/si/zgodovina.wlgt) (30. 3. 2006).

PRILOGE

Priloga 1 Model obstoječega poslovnega procesa

Priloga 2 Prenovljeni model poslovnega procesa

