

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

PRENOVA POSLOVNEGA PROCESA V
ZAVAROVALNIŠKEM PODJETJU

NIVES RUPNIK

KOPER, 2009

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

PRENOVA POSLOVNEGA PROCESA V
ZAVAROVALNIŠKEM PODJETJU

Nives Rupnik

Koper, 2009

Mentor: viš. pred. mag. Massimo Manzin

POVZETEK

V diplomski nalogi je celovito ponazorjena prenova poslovnih procesov od opredelitve prenove vse do prihodnjih smernic razvoja poslovnih procesov v zavarovalniški družbi. Značilnosti prenove poslovnih procesov so osredotočenost na poslovni proces, opravljanje temeljne analize obstoječega poslovnega procesa, radikalno spreminjanje, sprejemanje informacijske tehnologije in težnja k doseganju dramatičnih izboljšav. Poslovni procesi znotraj podjetja so velikokrat nepregledni in neprilagodljivi, saj potekajo skozi različne organizacijske enote in imajo mnogo pomanjkljivosti, ki so lahko: neenotnost pri izvajanju procesov, podvajanje dela, izvajalci ne poznajo procesov. Seveda je takšno stanje neprimerno za uspešno poslovanje, zato je treba poslovne procese vnaprej poenotiti in poenostaviti, velikokrat pa tudi korenito prenoviti. Zavarovalniška družba, ki je predmet diplomske naloge, je zelo uspešno podjetje in se ne sooča s težavami globalizacije, je pa njeno vodstvo ambiciozno ter agresivno in vidi v prenovi poslovnih procesov priložnosti za povečanje prednosti pred tekmeci.

Ključne besede: poslovni procesi, prenova, zavarovalna družba, informacijska tehnologija, organizacijske enote, plačilni sistemi, plačilni instrumenti

SUMMARY

These graduation theses discuss the reform of business processes, from the definition to future development of guidelines for these processes in an insurance company. The characteristics of the business processes reformation are focusing on business process, performing basic analysis of the existing business process, radical changes, acceptance of information technology and the desire to achieve dramatic improvements. Business processes within companies are often non-transparent and inflexible because they pass through the various organizational units and have many shortcomings such as inconsistency in the implementation processes, duplication of work and lack of knowledge in processes by their providers. This situation is inappropriate for a successful business, therefore it needs to simplify and standardize business processes, often even radically reform. The insurance company discussed in the thesis is a very successful company and it is not subjected to the problems of globalization, but its ambitious and aggressive leadership sees the reform of business processes as an opportunity to increase the advantage over competition.

Key words: business processes, reformation, insurance company, information technology, organizational units, payment systems, payment instruments

UDK: 005.83(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev oz. opis problema, ki je predmet diplomske naloge	1
1.2	Namen, cilji in trditve.....	2
1.3	Predpostavke in omejitve raziskave	3
1.4	Predvidene metode raziskovanja	3
2	Opredelitev prenove podjetja	5
2.1	Opredelitev poslovnega procesa.....	5
2.2	Prenova poslovnih procesov.....	7
2.3	Spremembe in metode prenove	9
2.4	Pristopi k prenovi	10
2.5	Orodje za prenovu poslovnih procesov in modeliranje.....	11
2.6	Vizija, strategija in cilji prenove poslovnih procesov	13
3	Opredelitev novih plačilnih procesov, sistemov in instrumentov.....	17
3.1	Plačilni sistemi	17
3.2	Elektronski plačilni sistem in elektronsko poslovanje	18
3.3	Plačilni procesi	20
3.4	Zbirni center Bankart	21
3.5	Novi plačilni instrumenti.....	23
3.6	Direktna obremenitev	24
3.6.1	Sklenitev pogodbe.....	24
3.6.2	Pooblastilo za direktno obremenitev.....	25
3.6.3	Podatkovni in denarni tok	25
3.6.4	Prednosti direktnih obremenitev	27
4	Organizacija poslovnega procesa z DB v zavarovalni družbi.....	29
4.1	Predstavitev zavarovalne družbe	29
4.1.1	Organizacijska struktura zavarovalne družbe	30
4.1.2	Proces združitve dveh zavarovalnic.....	32
4.1.3	Poslovni procesi v zavarovalni družbi	33
4.2	Opis prvotnega poslovnega procesa z DB.....	35
4.3	Prenova poslovnega procesa z direktnimi obremenitvami.....	37
4.4	Potek poslovnega procesa z DB	38

4.5	Možnosti za razvoj in izboljšave poslovnega procesa z DB	43
5	Sklep.....	47
	Literatura in viri.....	49

PONAZORILA

Slika 2.1	Shematski prikaz poslovnega procesa	5
Slika 2.2	Razširjen Leavittov diamant.....	6
Slika 2.3	Življenjski krog stalnih izboljšav in optimizacija procesov v podjetju.....	8
Slika 2.4	Postopek modeliranja in prenove poslovnega procesa	12
Slika 2.5	Temeljni cilji prenove poslovanja	13
Slika 3.1	Način izmenjave podatkov med poslovnimi partnerji in ZC.....	22
Slika 3.2	Podatkovni in denarni tok pri direktni obremenitvi	26
Slika 4.1	Logotip Zavarovalne družbe Adriatic Slovenica, d. d.....	29
Slika 4.2	Organizacijska shema Adriatica Slovenice, zavarovalne družbe, d. d.	31
Slika 4.3	Poslovni procesi v Adriatic Slovenici, zavarovalni družbi, d. d.	35
Slika 4.4	Vzorec pooblastila za DB	38
Slika 4.5	Primer vhodnih zapisov za DB.....	41
Slika 4.6	Vzorec dokumenta v e-arhivu	44
Tabela 4.1	Šifrant nekaterih statusov Bankarta.....	41

KRAJŠAVE

AS	Adriatic Slovenica, zavarovalna družba, d. d., Koper
APP	Agencija za plačilni promet
BPRČ	bruto poravnava v realnem času
BS	Banka Slovenije
DB	direktne obremenitve
EU	Evropska unija
IS	informacijski sistem
INIS	integralni informacijski sistem
KM	knowledge management – upravljanje znanja
NPI	novi plačilni instrumenti
RIP	računalniška izmenjava podatkov
RS	Republika Slovenija
SWIFT	Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication
SEPA	The Single Euro Payments Area – enotno območje plačil v evrih ali evro območje: območje vseh držav Evropske unije
TQM	Total Quality Management – celovito upravljanje kakovosti
TARGET	Trans-European Automated Real Time Gross Settlement Express Transfer System
TRR	transakcijski račun fizičnih oseb
ZC	zbirni center
ZIS	zavarovalniški informacijski sistem
ŽK	žiro kliring

1 UVOD

Živimo v okolju hitrih in velikih sprememb, novosti, kompleksnosti in negotovosti, skratka v zelo nestabilnem okolju. Trg se je liberaliziral, ekonomske integracije se širijo, zakonodaja, okolje in kupci se nenehno spreminjajo, državne meje se odpirajo – občutiti je močan globalizacijski trend.

Posledica takega dogajanja so velike in hitre tehnološke ter organizacijske spremembe. Da bi podjetja ostala učinkovita in uspešno kljubovala vsem viharjem v tem spreminjajočem se okolju, so se prisiljena nenehno prilagajati ter spreminjati organizacijske strukture, procese in sisteme v svoji organizaciji. Le tako lahko obdržijo ali povečujejo svoj konkurenčni položaj v turbulentnem ekonomskem prostoru. Doseganje konkurenčne prednosti je možno le s krajšimi izvajalnimi časi, nižjimi stroški in višjo kakovostjo, zato je izredno pomembno spremeniti način izvajanja poslovnih procesov. Poslovni procesi morajo biti bolj prožni in zmožni hitrega prilagajanja spremembam. Struktura organizacije mora biti temu prirejena, kar pomeni, da je treba funkcijsko naravnano organizacijsko strukturo spremeniti v procesno naravnano organizacijsko strukturo v procesnem jeziku, s procesnim razmišljanjem in delom.

1.1 Opredelitev oz. opis problema, ki je predmet diplomske naloge

Posledice globalnih sprememb in načini prilagajanja vse težjim pogojem pri poslovanju so v zadnjem času prav gotovo prevzemi, nakupi in združitve gospodarskih družb. Znano je, da se ob združitvah rado pojavi podvajanje poslovnih procesov, struktur in sistemov dveh organizacij. Vse poslovne procese je zato treba ustrezno popisati in analizirati ter opisati njihove splošne značilnosti. Pri izbiri najboljšega procesa je treba upoštevati skupno vizijo in strategijo, predvsem pa tehnološke in organizacijske dejavnike. Zato je potrebnega veliko znanja in dobro poznavanje podjetja.

Prenova poslovnih procesov pomeni odpravo pomanjkljivosti starih, neučinkovitih procesov ter iskanje učinkovitejših modelov za lažje doseganje prednosti in boljše izkoriščanje priložnosti. Ob združitvi dveh zavarovalnic je prišlo do racionalizacije organizacijskih struktur, do spremenjene sistemizacije delovnih mest, predvsem pa do poenotenih in prenovljenih poslovnih procesov z novim integriranim informacijskim sistemom, ki temelji na centralizaciji.

V diplomski nalogi sem najprej opredelila pojem poslovni proces, saj se naloga omejuje prav na prenovo poslovnih procesov. Na podlagi pregleda strokovne literature in virov s področja prenove poslovnih procesov sem poskušala analizirati opredelitve in izluščiti dejavnike prenove poslovnih procesov, ki so za razumevanje obravnavanega procesa najbolj pomembni, ter v različnih opredelitvah iskala skupne točke.

Nadalje sem predstavila značilnosti in udeležence plačilnih sistemov, plačilne procese z vidika plačilnih instrumentov in organiziranost ter potek plačilnih procesov z novimi plačilnimi instrumenti, predvsem z direktnimi obremenitvami v zavarovalni družbi.

Trenutno je v družbi vzpostavljen določen poslovni proces z novimi plačilnimi instrumenti v povezavi s sodobno informacijsko tehnologijo. Po preučitvi poslovnega procesa sem ugotovila, da bi proces lahko bil boljši, izpeljan bolj ekonomično in dosegal večjo dodano vrednost. Nekatere pomanjkljivosti bi bilo treba odpraviti in hkrati implementirati določene nove korake, ki bi poenostavili in predvsem skrajšali postopek.

1.2 Namen, cilji in trditve

Namen moje diplomske naloge je prikazati in proučiti prenovo poslovnega procesa in sistema z novimi plačilnimi instrumenti v povezavi s sodobno informacijsko tehnologijo, predvsem z direktnimi obremenitvami, z njihovim delovanjem in udeleženci. Opisala sem tudi lastnosti drugih plačilnih instrumentov in njihovo delovanje. Predstavila sem Zbirni center Bankart, računalniški servis, ki se ukvarja z elektronsko izmenjavo in obdelavo podatkov novih plačilnih instrumentov. Dotaknila sem se reorganizacije zavarovalne družbe ter razvoja novih poslovnih procesov z vidika podjetja, ki so se pojavili kot posledica združitve dveh zavarovalnic. Skratka, predstavila in opisala sem poslovni proces z direktnimi obremenitvami kot del poslovnih procesov v zavarovalnici, njegovo prenovo in osebne predloge za njegov nadaljnji razvoj, ki so plod mojega tako praktičnega kot tudi teoretičnega znanja.

Cilj diplomske naloge je predstaviti proces poslovanja z direktnimi obremenitvami v zavarovalnici, opredeliti njegove lastnosti in zakonitosti, njegovo prenovo zaradi združitve ter mojo vizijo za nadaljnji razvoj in izboljšave. Prav tako sem prikazala razlike med prejšnjim in sedanjim poslovnim procesom z direktnimi obremenitvami. Tako sem ugotovila, ali je bila reorganizacija uspešna, predvsem pa dolgoročno učinkovita in ali so se spremembe 'prijele' tudi v praksi. Praksa današnjega poslovnega sveta zgovorno priča, da morajo podjetja, če hočejo uspešno delovati tudi v prihodnosti, optimizirati poslovne procese. Cilj naloge je tudi spoznati sodobno prakso na področju organizacije plačilnih procesov, ki je usmerjena k centralizaciji in zniževanju stroškov procesov. Podjetje lahko ostane konkurenčno le, če popolnoma obvladuje svoje plačilne procese, ki morajo potekati hitro in učinkovito. Prilagajati se mora tržnim smernicam, saj lahko le tako doseže optimalno stroškovno učinkovitost.

Podjetja, ki ne prenavljajo svojih poslovnih procesov, ne morejo slediti spremembam in imajo težave z zagotavljanjem ustreznosti delovanja in doseganjem rezultatov delovanja. Podjetja se ob prenovi poslovnih procesov srečujejo s problemom vložka začetnega kapitala, zato s prenovo odlašajo ali pa jo izvajajo v manjšem obsegu.

Ne zavedajo se, da lahko le pravočasna in ustrezna prenova poslovnih procesov omogoča dobro poslovanje in konkurenčnost z drugimi podjetji.

1.3 Predpostavke in omejitve raziskave

V diplomski nalogi sem obravnavala zavarovalnico, ki posluje na najvišji možni kakovostni ravni, tako z organizacijskega kot s poslovnega vidika. Na podlagi zgodovinskega razvoja družbe si upam trditi in si predpostavljam, da se bo tudi v prihodnosti prilagajala novim razmeram in uvajala spremembe oziroma izboljševala svoje delovanje skladno z zahtevami in potrebami razvoja.

Načini prenove poslovnih procesov za večino podjetij pomenijo tajnost, zato o tem dajejo le splošne informacije. Tako sem bila omejena s skopimi informacijami in omejena le na teoretično rešitev, raziskano z mojo diplomsko nalogo. Kot zaposlena v zavarovalni družbi se srečujem z nenehnimi spremembami v procesih poslovanja, zato sem v diplomski nalogi uporabila kar nekaj lastnih misli in zaključkov. V veliko pomoč so mi bili interni viri podjetja, pri pripravi katerih sem kot soavtorica sodelovala tudi sama. To so 'Uporabniško navodila za fakturiranje in obdelavo direktnih obremenitev'. Pri pisanju splošnega dela sem uporabila strokovno literaturo, kot pomemben vir informacij pa se je izkazal tudi svetovni splet.

1.4 Predvidene metode raziskovanja

Prvi del naloge je zasnovan precej teoretično. Za pisanje teoretičnega dela diplomske naloge sem uporabila poslovno raziskavo in deskriptiven pristop, pri čemer sem preučevala strokovno literaturo z omenjenega področja ter preostale dostopne vire in jih korektno povzemala. Zaradi strokovnosti diplomske naloge sem uporabila metodo deskripcije, saj sem prevzemala stališča in rezultate drugih avtorjev. Zajela in predstavila sem začetna razmišljanja s področja prenove poslovnih procesov kot tudi zadnja dogajanja.

Podatke sem zbirala iz primarnih in sekundarnih virov. Primarni viri so razna gradiva in standardi ter slovenska strokovna literatura s področja elektronskega poslovanja in področja poslovanja z novimi plačilnimi instrumenti. Sekundarni viri pa so plod mojega sodelovanja pri prenovi in razvoju poslovnih procesov v zavarovalnici in pri tem pridobljene izkušnje in znanje.

2 OPREDELITEV PRENOVE PODJETJA

Eden od vzrokov za neuspešno prenavljanje poslovnih procesov je neenotno mnenje o tem, kaj prenova poslovnih procesov sploh je. Zato moramo že na začetku pojasniti pojem poslovni proces, šele zatem pa razlagati postopke prenove poslovnih procesov.

2.1 Opredelitev poslovnega procesa

Kaj je poslovni proces? Poslovni proces je na videz preprost pojem, v literaturi pa ponuja veliko različnih definicij, še posebej v literaturi, katere glavna tema je prenova poslovnih procesov.

Davenport in Short (1990, 12–13) sta opredelila poslovni proces kot »logično organizacijo ljudi, materiala, energije, opreme in postopkov v delovne aktivnosti, ki so oblikovane tako, da 'producirajo' specifične rezultate.« Dodajata, da ima proces še dve pomembni lastnosti. Prva lastnost poslovnega procesa je kupec, druga pa, da poslovni proces presega organizacijske meje in je neodvisen od formalne organizacijske strukture. Hammer in Champy (1995, 45) bolj splošno definirata poslovni proces. Prepričana sta, da je poslovni proces »zbirka dejavnosti, ki zahteva eno ali več vrst vložkov in ustvarja rezultate, ki za odjemalca pomenijo neko vrednost.«

Kovačič in Bosilj-Vukšić (2005, 29) opredeljujeta poslovni proces kot »skupek logično povezanih izvajalskih in nadzornih postopkov in aktivnosti, katerih posledica oziroma izid je načrtovani izdelek ali storitev. Lahko ga opredelimo tudi kot nabor dejavnosti in nalog, katerih namen je vhodnim elementom v procesu za naročnika ali kupca dodati uporabno vrednost na izhodni strani procesa. Govorimo o ureditvi procesnih aktivnosti skozi čas in prostor, z začetkom in koncem ter z jasno zaznamimi vhodi in izhodi.«

Razlika med navedenimi opredelitvami poslovnega procesa je splošnost opredelitev, vendar bi lahko povzeli vsebino vseh naštetih definicij poslovnega procesa v skupno definicijo: Poslovni proces je logična organizacija ljudi, materiala, energije, opreme in postopkov, torej virov podjetja, v odvisno zaporedje delovnih aktivnosti, dejavnosti in opravil, ki so oblikovane tako, da 'producirajo' specifične želene končne rezultate, ki pomenijo neko vrednost. Vhodne elemente s procesom pretvorimo v izhodne elemente. Poslovni proces je v splošnem neodvisen od kakršne koli formalne organizacijske strukture in je proces, ki prehaja organizacijske meje.

Poslovni proces je sestavljen iz več delovnih procesov oziroma podprocesov in poteka skozi različne organizacijske enote v podjetju. Zato je obremenjen z vsemi problemi, ki izhajajo iz prehoda enega dela v drugi del organizacije. Prav zato se vse pogosteje dogaja, da je poslovni proces nepregleden in neprilagodljiv in zato obremenjujoč v poslovnem pogledu.

Slika 2.1 Shematski prikaz poslovnega procesa



Vir: Kovačič in Bosilj-Vukšić 2005, 29.

Poslovni proces opredeljujejo naslednje sestavine (Kovačič 2004, 76):

- vhodi: izdelki ali storitve, ki so predmet preoblikovanja v izhode poslovnega procesa;
- izhodi: proizvodi ali storitve, ki se proizvajajo v poslovnem procesu;
- dogodki, ki sprožijo izvajanje poslovnega procesa;
- lastnik procesa, posameznik in njegova vloga pri nadzoru in odgovornosti za izvedbo poslovnega procesa;
- omejitve, ki opredeljujejo obseg izvajanja poslovnega procesa in omejitve pristojnosti lastnika procesa;
- stroški izvajanja procesa, ki jih povzročajo viri, ki so potrebni za izvajanje procesa, kot so materiali, človeški viri itd.;
- čas oziroma število časovnih enot, ki so potrebne za izvajanje poslovnega procesa;
- ključni dejavniki uspeha: nekaj pomembnih ciljev, katerih doseganje naročniku zagotavlja uspešnost izvajanja poslovnega procesa.

Poslovni proces je sestavljen iz več poslovnih podprocesov, ta pa iz niza povezanih poslovnih aktivnosti. Aktivnost je logično sklenjena celota opravil ali delovnih operacij, katerih izvedba je sprožena s poslovnimi dogodki ter omogoča z vhodno-izhodnimi veličinami in pravili njeno delovanje. Pomeni pa tudi osnovno raven obravnave poslovanja in je tako glavna sestavina poslovnih in delovnih procesov. Tako delovni procesi kot aktivnosti opredeljujejo poslovna pravila obnašanja poslovnega sistema, zato jih je treba pri optimizaciji in racionalizaciji obravnavati (Kovačič in Peček 2004, 47).

Aktivnosti so opisane in dokumentirane skozi naslednje vsebine (Kovačič in Peček 2004, 47):

- izvajalec in njegova vloga pri opravljanju aktivnosti;
- vhodi– njihov časovni in krajevni izvor, kako in v kakšni obliki in s kakšno vsebino vstopajo;
- opis – kaj se izvede, s katerimi podatki in orodji;

- izhodi – kaj izhaja iz aktivnosti, v kakšni obliki in s kakšno vsebino, kam in kako se prenese;
- vrednotenje – časovni, stroškovni, kadrovski in drugi parametri, potrebni za izvajanje;
- pripombe in izboljšave ter drugi komentarji na izvajanje ter predlogi za izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti izvedbe;
- priloge – izpolnjeni dokumenti, ki vsebinsko opredeljujejo in dopolnjujejo prikaz aktivnosti.

2.2 Prenova poslovnih procesov

Realnost je, da stari načini poslovanja, na podlagi katerih so bila podjetja organizirana, preprosto ne delujejo več. Podjetja, ki jih ne težijo stara organizacijska pravila in niso obremenjena s svojo organizacijsko zgodovino, lahko nastopijo na trgu z novo generacijo. Dobra podjetja izrivajo slabša, ker najnižja cena, najvišja kakovost in najboljša storitev kmalu postanejo standard za vse tekmece v gospodarstvu. Dobra podjetja postavljajo nova pravila poslovanja. Spremembe postajajo vsesplošne in konstantne, zato morajo danes podjetja hitro napredovati.

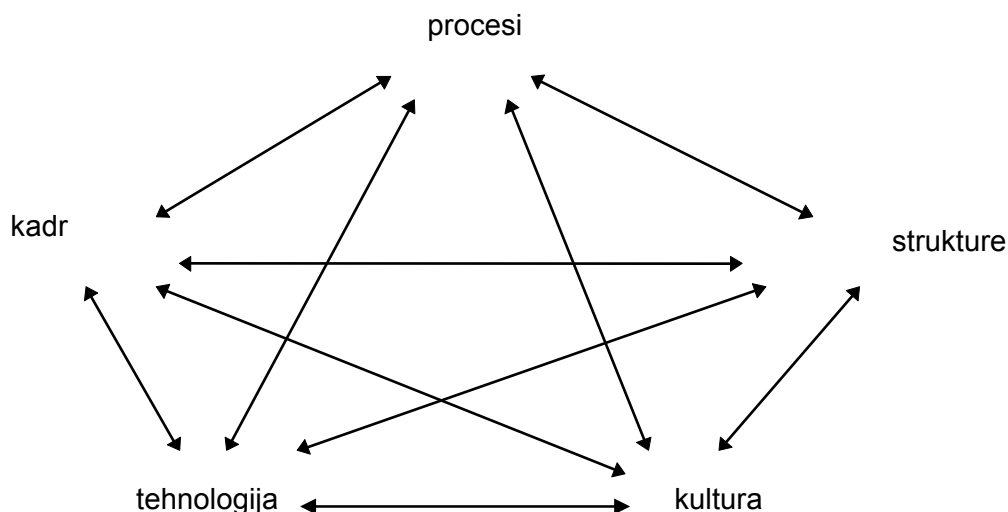
Prenova poslovnih procesov je eden od načinov za ohranjanje uspešnosti podjetij, je ključna rešitev za težave, vendar se uspešna prenova ne sme nikoli zaključiti. Gre za zahtevno nalogo. Prenova poslovnih procesov pomeni sodoben pristop k obvladovanju poslovanja in pomeni spreminjanje temeljnega delovnega procesa. Prenova zahteva tehnološka, informacijska, ekonomska, organizacijska, tržna in druga znanja. Posebno pomembno vlogo ima danes v vseh fazah prenove poslovnih procesov informacijska tehnologija. Interes za prenavo podjetja pomeni nov pogled na poslovanje podjetja, pomeni izbrati in usposobiti poslovni proces, da bi z njim zadovoljevali potrebe vseh udeležencev, zunaj in znotraj podjetja.

Pri prenavi poslovnih procesov sledimo temeljnemu cilju, ki je povečevanje učinkovitosti in uspešnosti poslovnih procesov. Učinkovitost merimo skozi porabo virov pri izvedbi procesa in pretvorbi vhodnih elementov v izhodne v obliki časa in stroškov. Večjo učinkovitost dosegamo z odstranitvijo nepotrebnih aktivnosti, z avtomatizacijo določenih opravil, z boljšim dostopom do potrebnih podatkov, z izboljšanim komuniciranjem med izvajalci procesa itd. Za uspešnost poslovnega procesa pa je pomembno, da delamo prave stvari. Uspešnost procesa lahko izboljšamo z večjimi spremembami, z redefiniranjem procesov, izdelkov ali storitev (Kovačič in Bosilj-Vukšić 2005, 63).

Prenove poslovanja podjetja ne moremo obravnavati samo s stališča informacijske tehnologije. Pri prenavi poslovanja moramo upoštevati tudi vse druge dejavnike in

številne vidike, je pred več kot tremi desetletji ugotovil Leavitt in svoj socio-tehnični vidik predstavil tudi grafično (Leavittov diamant).

Slika 2.2 Razširjen Leavittov diamant



Vir: Kovačič in Bosilj-Vukšić 2005, 45.

Nekatere izmed dejavnikov navajata tudi Kovačič in Bosilj-Vukšić (2005, 46):

- *Kulturni vidik* je pri prenovi poslovanja eden najpomembnejših, ker govori o načinu razmišljanja in življenja skupine ljudi z enakimi vrednotami. Kulturni vidik zajema področja o pripravi razmer posameznika, organizacije in širše družbe, ki bodo naklonjene spremembam, in je povezan z ugotavljanjem zmožnosti, z obravnavanjem strateških ciljev ter s strategijo prenove in izvajanja sprememb.
- *Strukturni vidik* pomeni organiziranost. Organizacija združuje človeške in druge vire pri izvajanju poslovnih procesov, poslovni procesi pa pomenijo zaporedje ciljno usmerjenih aktivnosti. Viri omogočajo izvajanje poslovnih procesov.
- *Kadrovski vidik* obravnava možnosti razpoložljivosti, prilagodljivosti in produktivnosti obstoječega kadrovskega potenciala. Izobraženo osebje ter zaposleni, ki znajo uporabljati sodobno informacijsko tehnologijo, pa imajo prednost pri prenovi in izvajanju sprememb.
- *Tehnološki vidik* – pri katerem stremimo predvsem k dvigu kakovosti, skrajševanju časa izvajanja poslovnih procesov ter znižanju stroškov.

Hummer in Champy (1995, 41–46) sta postavila tudi formalno definicijo, ki govori, da je preurejanje temeljni vnovični premislek o poslovnem procesu in njegovo korenito preoblikovanje, da bi tako dosegli velike izboljšave kritičnih kazalcev učinkovitosti, kot

so stroški, kakovost, storitev in hitrost. Ta definicija vključuje štiri ključne besede: temeljen, korenit, dramatičen in procesi.

- Pri prenovi si moramo zastaviti *temeljna* vprašanja o svoji podjetjih in njihovem načinu dela. To nas prisili, da se zamislimo nad nepisanimi pravili o načinu vodenja poslovanja. Ne smemo biti obremenjeni z že vzpostavljenim sistemom podjetja. Velikokrat so ta pravila napačna, zastarela in neustrezna. Najprej moramo ugotoviti, kaj moramo storiti, nato pa, kako to storiti. Obe vprašanji moramo obravnavati ločeno. Nič ni samo po sebi umevno.
- *Korenita* prenova pomeni priti stvarjem do dna. Pomeni nadomestiti staro z novim. Pomeni pozabiti na vse obstoječe strukture in postopke ter izumiti popolnoma nove načine poslovanja, ne pa smo izboljševanja ali spreminjanja. Ni dobro ohranjati skeletno strukturo že utečenega procesa in jo nato spreminjati. Najbolje jo je pozabiti in od temeljev zgraditi novo.
- Pri prenovi podjetja gre za *dramatične* spremembe, ne pa za posamezne in postopne izboljšave. Da bi izrazili napredek, je treba vse staro zamenjati z nečim čisto novim. Je pa res, da dramatičnim spremembam sledijo dramatične posledice, ki so lahko popoln uspeh ali popoln neuspeh.
- *Proces* je najpomembnejši korak, ki povzroča največ težav. Večina se pri prenovi osredotoči le na naloge, delo, ljudi in strukture, ne pa na procese. Pomeni, da ni procesne usmerjenosti. Tako izpred oči izgubimo tisto, kar je najpomembnejše. Rezultat takega načina mišljenja je, da skušamo čim boljše opravljati naloge, kar pa ne pomeni boljšega delovanja procesa, ki daje rezultate.

Zanimivo je, da se za procesno preurejanje odločajo tudi podjetja, ki se niso znašla v težavah, ali podjetja, ki so na vrhuncu svojih moči, ki so uspešna in želijo uvesti spremembe, s katerimi bi onemogočila konkurenco. Najbolj pogoste težave pri prenovi se kažejo v kratkoročnem gledanju vodilnega managementa, v okoreli organizacijski strukturi, pomanjkljivih in neprilagojenih človeških in finančnih virih, v omejenih zmogljivostih informacijske tehnologije in strokovnjakov v podjetju. Predvsem pa težave nastopijo zaradi pomanjkanja podpore članov organizacije in zagovornikov za prenovu podjetja. Ključ za uspeh je v znanju, sposobnostih, razumevanju koncepta ter predanosti in podpori vodstva in vseh zaposlenih v organizaciji.

2.3 Spremembe in metode prenove

Razvoj podjetja temelji na spreminjanju, ki vedno pomeni porušenje obstoječih ravnovesij in vzpostavitev novih, to pa naj bi prineslo večjo uspešnost in učinkovitost (Dubrovski 2004, 192).

Če je prilagajanje podjetja spremenjenim razmeram v okolju načrtovano, tekoče, pravočasno in pravilno, lahko govorimo o postopnih ali evolucijskih spremembah. Če pa mora podjetje poslovanje hitro, korenito in dramatično spremeniti, potem imajo spremembe značaj revolucijskih sprememb (Dubrovski 2004, 195).

Načrtovano ali zeleno spremembo je torej mogoče doseči z majhnimi (postopnimi) koraki ali z velikimi (revolucijskimi) koraki, pri čemer slednji pogostokrat sledijo prvim, če so bili ti neuspešni, in prvi slednjim, če so bili ti uspešni (Dubrovski 2004, 196).

Če lahko razlikujemo evolucijske od revolucijskih sprememb, lahko ločimo tudi metode in koncepte, s katerimi se te spremembe izvajajo. To so metode evolucijskega in metode revolucijskega spreminjanja. Pri metodah evolucijskega spreminjanja gre za normalno strateško delovanje ob postopnem doseganju posebej določenih ciljev, večje uspešnosti in učinkovitosti poslovanja na osnovi projektne pristopa. Metode revolucijskega spreminjanja se za razliko od prvih dogajajo poredko, zato so bolj široko usmerjene in intenzivnejše. Pri teh metodah obstaja večje tveganje, saj zahtevajo določene materialne in nematerialne žrtve.

2.4 Pristopi k prenovi

Obstaja več pristopov k prenovi in več načinov prenove poslovanja; ti so (Kovačič in Bosilj-Vukšić 2005, 52–54):

- celovita ali strateška prenova poslovanja,
- preureditev ali prenova in informatizacija poslovnih procesov,
- celovito upravljanje kakovosti,
- upravljanje znanja.

Celovita ali strateška prenova poslovanja vključuje metode korenitih prenov poslovnih procesov in postopnih sprememb in je povezana z uvedbo ustreznih tehnologij, pristopov in rešitev. Celovita prenova zastopa strategijo temeljnega pogleda na obstoječa poslovna pravila, prakse in procese.

Pristop s preureditvijo ali prenovo in informatizacijo poslovnih procesov temelji na uporabi tehnoloških in procesnih možnosti in najboljših praksah programskih rešitev. To zagotavlja optimalne možnosti načrtovanja, izvajanja in nadziranja. Preden se lotimo prenove poslovnih procesov, moramo izvesti ustrezno analizo že obstoječih poslovnih procesov, brez katere ni mogoče uvesti ustreznih sprememb. Ta pristop temelji na konceptu najboljše prakse, ki podjetju omogoča izbrati najboljši način izvajanja procesov. Takšen pristop pomeni krajši čas prenove, zmanjšanje operativnega obsega dela in nižje stroške za večjo kakovost prenove poslovanja. Pomembno je opredeliti cilje in izhodišča prenove ter izdelati model, ki bo konkurenčen na trgu in v skladu s strategijo podjetja, da bo omogočena uveljavitev novega poslovnega modela v podjetju.

Elemente poslovnih procesov je treba povezati v celoto, analizirati in jih nato optimizirati.

Celovito upravljanje kakovosti (total quality management – TQM) pomeni nenehno izboljševanje poslovanja na vseh področjih, saj je njen cilj izboljšati kakovost storitev, izdelkov in vseh organizacijskih procesov. Tako je nastal model poslovne odličnosti kot pripomoček samoocenjevanja, ki je zelo koristen za podjetja, ki stremijo k izboljševanju svojega poslovanja.

Upravljanje znanja (knowledge management – KM) zajema izobraževanje družbe, upravljanje novosti in sprememb ter smiselnost organizacije. Pri prenovi procesov je potrebno sodelovanje svetovalcev, vodstva podjetja in lastnikov procesa. Prenovljene procese predamo v uporabo uporabnikom, kar zahteva uvajanje in izobraževanje uporabnikov za upravljanje.

2.5 Orodje za prenavo poslovnih procesov in modeliranje

V projekte prenove poslovnih procesov je vključeno veliko število notranjih sodelavcev in zunanjih svetovalcev. Zaradi nujnosti vzdrževanja in izboljševanja poslovnih procesov tudi po končanih projektih prenove je treba zagotoviti orodja za prenavo. Taka orodja morajo biti enostavna za uporabo vsem članom ekipe prenove poslovnih procesov. S pravilno izbiro programskega orodja za modeliranje poslovnih procesov lahko v enem orodju združimo analizo stanja, iskanje možnosti optimizacije, vrednotenje stroškov, zasedenost virov in simulacije posameznih poslovnih procesov. Orodje, ki je enostavno za uporabo, zagotavlja uspešen proces stalnih izboljšav tudi, ko je projekt prenove končan.

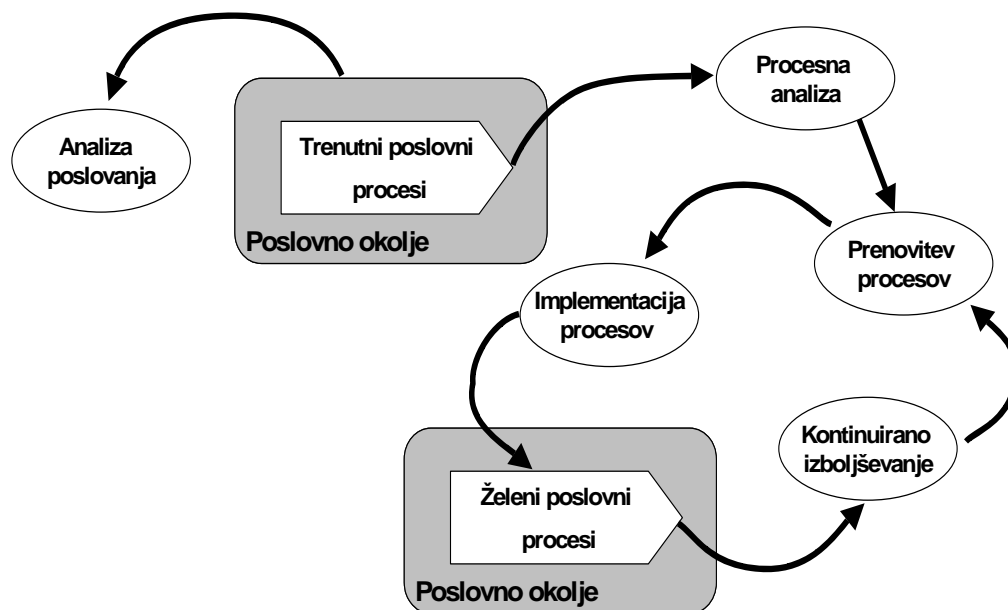
Zavedati se moramo, da obvladovanje trenutnega poslovnega modela ni dovolj, ampak je pomembno vlaganje v inovativno iskanje novih poslovnih priložnosti, spremljanje sprememb in s tem nenehno prilagajanje strategije in organizacijske strukture podjetja. Pri tem je pomembno čim boljše obvladovanje in izkoriščanje informacijske tehnologije v svojem poslovanju.

Osnovni cilj strategije prenove poslovnih procesov je izdelati prenovljen model poslovnih procesov, ga predati v uporabo izvajalcem procesa in vzpostaviti življenjski krog stalnih izboljšav in optimizacije procesov, kot prikazuje slika 2.3.

Danes večino svojih aktivnosti izvajamo po nekem vzorcu ali neki modelni predstavi. Večina modelov je miselne ali abstraktne narave, zato modeliranje uporabljamo pri raziskovanju in reševanju problemov na različnih področjih.

Modeliranje pomeni snovanje in izdelovanje modelov in ga uporabljamo pri raziskovanju in reševanju problemov na najrazličnejših področjih. Model pa je poenostavljena, abstraktna predstavitev realnega sveta, ki odraža predstavo ali nek pogled na stvarnost in omogoča boljšo predstavitev in s tem razumevanje obravnavanega problema (Kovačič 2004, 79).

Slika 2.3 Življenjski krog stalnih izboljšav in optimizacija procesov v podjetju.



Vir: Gašparin in Volovšek 2002, 3.

V širšem pomenu je modeliranje prenos lastnosti in značilnosti raziskovanega predmeta na podoben predmet, narejen po določenih pravilih.

Prenova poslovnega modela zajema naslednje projektne aktivnosti (Kovačič in Bosilj-Vukšić 2005, 49):

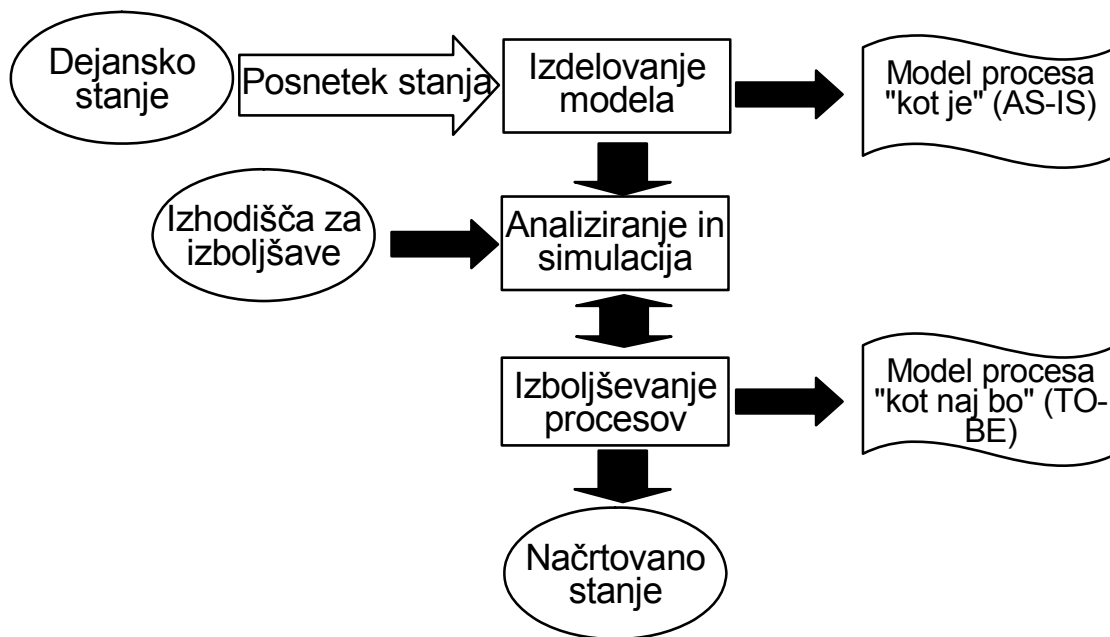
- strateško poslovno načrtovanje, ki izhaja iz ugotovljenih ciljev, strategije in ključnih dejavnikov uspeha organizacija, in razvijanje poslovnega modela;
- modeliranje in prenova poslovnih procesov, katerega rezultat sta model poslovnih procesov, ki zajema prikaz izvajanja posameznih procesov in predloge njihove prenove ter predlog organizacijske prilagoditve;
- modeliranje podatkov, razvoj globalnega modela podatkov organizacije s prikazom posameznih entitet in povezav oziroma poslovnih pravil ter predlog informatizacije poslovanja.

Razlogov za modeliranje poslovnih procesov je veliko. V okviru prenove procesov poslovanja so to predvsem (Kovačič in Bosilj-Vukšić 2005, 178):

- izboljšanje razumevanja procesa,
- ustvarjanje celotne slike poslovanja ter s tem boljšega pregleda,
- odkrivanje slabosti v izvajanju procesov,
- prikaz predlogov prenove ter njihovo preizkušanje na modelih pred uveljavljanjem v praksi,
- razumevanje informacijskih potreb izvajalcev procesa, ki služijo kot osnova za informatizacijo procesa.

Postopek poslovnega modeliranja se začne, ko se v podjetju zavemo njegove nujnosti ali potrebe. Šele nato sledi opredeljevanje poslovnih procesov, temu pa njihovo natančno spoznavanje z vidika celotne organizacije. Pri tem si pomagamo z izdelavo modelov, ki omogočajo lažje spoznavanje in analiziranje procesov. Prvi model je posnetek obstoječega stanja, ki ga izdelamo s pomočjo tehnik za modeliranje. Pomagamo si tudi z orodji, ki omogočajo izdelavo grafičnih diagramov in nudijo boljši vpogled v učinkovitost prenove procesa. To nam omogoča tudi izvedbo simulacije in s tem odkrivanje ozkih grl. Potek prenove poslovnih procesov prikazuje slika 2.4.

Slika 2.4 Postopek modeliranja in prenove poslovnega procesa



Vir: Kovačič in Bosilj-Vukšić 2005, 181.

2.6 Vizija, strategija in cilji prenove poslovnih procesov

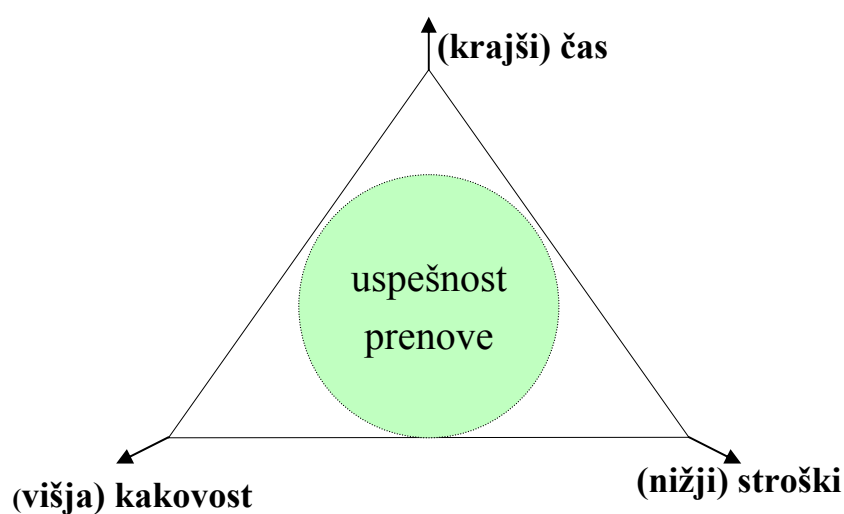
Pri procesu prenove poslovnih procesov je treba najprej opredeliti vizijo podjetja in analizirati primerjalne prednosti, ki omogočajo zadovoljitev novih strateških ciljev podjetja.

Za prenovo običajno izbiramo procese, ki imajo največji vpliv na izboljšanje poslovanja, ki so za podjetje strateško pomembni in so bistveni za uspeh poslovanja podjetja. Prenovljeni procesi morajo biti usklajeni s strateškimi cilji podjetja in morajo zagotavljati doseganje osnovnih ciljev podjetja. Prav v poslovnih procesih lahko iščemo vzroke, ki vplivajo na slabo stroškovno in časovno izkoriščenost. Strategija podjetja mora biti zasnovana na spodbujanju prenove poslovnih procesov, dajati mora smernice viziji prenove in omogočati doseganje zelenega stanja. Vizija podjetja naj zagotavlja pravi način poteka preoblikovanja in prenove poslovnih procesov. Vizija mora biti jasno

opredeljena, natančno je treba opredeliti, kakšne lastnosti bodo imeli bodoči poslovni procesi. S tem je povezano zniževanje stroškov, skrajševanje časa, potrebna za izvedbo procesov, povečevanje kakovosti in izboljševanje ponudbe izdelkov in storitev.

S prenovo skušamo doseči tri temeljne cilje s težnjo po večji učinkovitosti in uspešnosti poslovanja oziroma delovanja prenovljenih procesov: krajši izvajalni čas, nižje stroške ter višjo kakovost izdelkov in storitev. Vsi trije temeljni cilji so med seboj odvisni, vendar pa običajno tudi nasprotujoči, zato je treba poiskati njihove optimalne vrednosti. Njihova razmerja prikazuje slika 2.5, kjer vsak krak predstavlja enega izmed možnih ciljev (Kovačič 2004, 64).

Slika 2.5 Temeljni cilji prenove poslovanja



Vir: Kovačič in Bosilj-Vukšič 2005, 41.

Prenova poslovnih procesov se ponavadi izvede ob menjavi vodstva, lastništva ali tržnih usmeritev. Spremeni se organizacija dela, ki se mora prilagajati aktualnim razmeram. Prenova mora potekati ves čas in ne sme biti omejena, zato lahko rečemo, da prenova sovпада s strategijo in vizijo podjetja. Ob spremembi strategije se mora spremeniti tudi organizacija. Pri tem smo največja ovira ljudje, saj smo vajeni delati na ustaljen način, zato je pomembno, da pri prenovi sodeluje ves kolektiv. Pomembno pri tem je upoštevati predloge zaposlenih, saj sami procese najbolj poznajo. Ob upoštevanju njihovih predlogov bomo dosegli veliko stopnjo motivacije za spremembe.

Spodbude za spremembe podjetja kot celote ali njegovih posameznih delov lahko na splošno izhajajo iz (Dubrovski 2004, 192):

- na novo zastavljene vizije ali oblikovane strategije,
- obstoječe ali preteče krize in
- spremenjenih notranjih ali zunanjih razmer poslovanja.

Prenova poslovnih procesov je osredotočena na poslovni proces, v katerem poteka temeljna analiza in radikalno preoblikovanje ter v katerem težimo k dramatičnim izboljšavam v kratkem času. Velikokrat velika pričakovanja vodijo do razočaranj.

Posebej pomembno vlogo ima prestrukturiranje v pointegracijskih procesih ob strateških poslovnih ali kapitalskih povezavah (Dubrovski 2004, 227). Vstopanje v strateške zveze je zelo zahteven postopek, sestavljen iz vrste opravil, nalog in postopkov. Ves postopek lahko razdelimo na tri obdobja: obdobje pred sklenitvijo povezave (integracija), obdobje sklepanja povezave in obdobje po sklenitvi povezave. V povezovanju dveh ali več podjetij prihaja do različnih prestrukturiranj, kar se kaže tudi v reorganizaciji dotedanjih aktivnosti, procesov in nalog na vseh poslovnih področjih podjetij.

3 OPREDELITEV NOVIH PLAČILNIH PROCESOV, SISTEMOV IN INSTRUMENTOV

S plačilnim sistemom razumemo skupek plačilnih in drugih instrumentov, bančnih postopkov in značilnih mehanizmov za medbančni prenos denarnih sredstev, ki skupaj omogočajo kroženje denarja ali opravljanje plačilnih storitev (Logar 1998, 23).

3.1 Plačilni sistemi

Plačilni sistem lahko razlagamo kot povezavo dveh ali več izvajalcev plačilnega prometa, ki imajo pravno urejene medsebojne pravice in obveznosti določene s pravili plačilnega prometa. Plačilni sistem je niz pravil, institucij in tehničnih postopkov za prenos sredstev in je del monetarnega sistema vsake ekonomije (Koma 2001, 6).

Možnost izvesti plačilo je temeljno za vse ekonomske aktivnosti. V tržni ekonomiji veliko število ekonomskih subjektov vsak dan izvede veliko transakcij, tudi z uporabo sredstev v obliki gotovine ali depozitov na bankah. Pri tem se udeleženci soočajo z negotovostjo glede pravočasnosti poravnavanja obveznosti.

Veliko odgovornost za stabilnost celotnega finančnega sistema ima Centralna banka Slovenije, ki jasno opredeljuje cilje in pogloblitve usmeritve delovanja plačilnih sistemov.

Tako zagotavlja tekoče delovanje plačilnih sistemov in prevzema veliko odgovornost za stabilnost celotnega finančnega sistema, kar javno potrjuje njeno vodilno vlogo v finančnem sistemu.

Plačilni sistemi se delijo na sisteme za obračun in poravnavo plačil velikih vrednosti in na sisteme za obračun in poravnavo plačil majhnih vrednosti (Logar 1998, 48–54).

Sistemi za prenos plačil velikih vrednosti se pojavljajo pri čistih medbančnih poslih velikih vrednosti, v trgovanju z vrednostnimi papirji in pri prodaji na veliko. Udeleženci teh poslov pričakujejo od svojih bank varne, zanesljive, natančne in pravočasne storitve in mehanizme. Prav zaradi tega so bili razviti specializirani sistemi za obračun in poravnavo plačil velikih vrednosti. Delujejo v realnem času za vsako individualno plačilo posebej, od tod tudi kratica BPRČ (bruto poravnava v realnem času). Plačila se posredujejo s plačilnimi sporočili v standardu SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication) in preko SWIFT omrežja. V prihodnosti se pričakuje postopna ukinitvev BPRČ sistema in njegova nadomestitev s sistemom TARGET (Trans-European Automated Real Time Gross Settlement Express Transfer System), ki je evropski medbančni plačilni sistem, ki povezuje nacionalne sisteme držav članic EU za bruto poravnavo v realnem času in je plačilni mehanizem Evropske centralne banke.

Sistemi za prenos plačil majhnih vrednosti so tisti sistemi TARGET, ki obdelujejo veliko število plačil sorazmerno manjših vrednosti z različnimi plačilnimi instrumenti: z

debetnimi in kreditnimi karticami, z dvigom gotovine na bančnih avtomatih, s plačili na osnovi direktne obremenitve in direktne odobritve, plačili s posebno položnico, plačilnimi nalogi, preko posrednikov itd. Ti sistemi povezujejo vse gospodarske dejavnike, posameznike in podjetja. Za učinkovito delovanje tržnega gospodarstva morajo ti sistemi delovati zanesljivo, hitro in varno, predvsem pa ne smejo biti dragi za uporabnike. Banke nudijo uporabnikom vrsto različnih plačilnih storitev, pri katerih ima pomembno vlogo hitro razvijajoča se spletna tehnologija, ki povečuje učinkovitost opravljanja plačilnih storitev glede na stroške.

Ti sistemi podpirajo ponavljajoča se in posamična oziroma enkratna plačila. Ponavljajoča se plačila se ponavljajo v vnaprej določenih rokih (npr. plačila položnic ali plač), posamična plačila pa se pojavljajo ob različnih poslih (npr. poravnava nakupa blaga ali storitev).

Pri plačevanju majhnih vrednosti je treba razlikovati med gotovinskimi in negotovinskimi načini plačila. Čim višji je znesek, tem večja je težnja po negotovinskem plačilu z negotovinskimi plačilnimi instrumenti, s pomočjo katerih banke, pošte in druge kreditne institucije prenašajo stanja razpoložljivih denarnih sredstev med tekočimi oziroma žiro računi pravnih in fizičnih oseb. V negotovinskih plačilih se zmanjšuje delež papirnih plačilnih instrumentov. Poslovanje s karticami in uporaba elektronskih plačil pa hitro naraščata predvsem za plačevanje posameznikom in sprejemanje plačil od posameznikov, pa tudi vse večje so težnje za uporabo elektronskih plačilnih sistemov in možnosti med podjetji (Logar 1998, 101–111).

3.2 Elektronski plačilni sistem in elektronsko poslovanje

Izraz 'elektronsko poslovanje' uporabljajmo za poslovanje v elektronski obliki z uporabo informacijske in komunikacijske tehnologije in zajema vse vrste uporabe informacijske tehnologije pri poslovanju (Baloh, Indihar Štemberger in Vrečar 2002, 23).

Elektronsko poslovanje presega meje ene organizacije, temelji na izmenjavi podatkov med računalniki. Je uporaba komunikacijskih in informacijskih orodij med poslovnimi partnerji z namenom doseganja poslovnih ciljev. Elektronsko poslovanje pomeni prehod iz klasičnega načina sporazumevanja (preko telefona, papirja) v sporazumevanje v elektronski obliki. Razmah interneta je pospešil razvoj elektronskega poslovanja podjetij, saj tako lahko podjetja izboljšajo svoje poslovanje skozi učinkovitejše komuniciranje in optimizacijo tržnih poti.

Elektronsko poslovanje je elektronska izmenjava posebej oblikovanih podatkov, ki poteka na izvajalni ravni, tako da se na izvajalni ravni obdelave podatkov oblikuje baza podatkov podjetja. Elektronska izmenjava podatkov oziroma računalniška izmenjava podatkov (v nadaljevanju RIP) ne predstavlja le hitrejšega in učinkovitejšega prenosa

podatkov, temveč tudi nižje stroške, višjo kakovost in hitrost, zanesljivost in točnost ter odpira nove možnosti.

Osnovna ovira pri uvajanju elektronske izmenjave podatkov je, da mora podjetje prilagoditi obstoječi informacijski sistem novemu, kar zahteva precejšnje organizacijske in tehnične spremembe v podjetju. Uspešnost elektronskega poslovanja je odvisna od zanesljivega in varnega načina prenosa podatkov in nadzora nad njimi.

V težnji po čim bolj varnem in učinkovitem izvajanju plačil se v svetu naglo razvija plačevanje po elektronskih poteh. Elektronski način plačevanja je hiter in učinkovit le, če vsi udeleženci v plačilnem prometu uporabljajo skupne standarde za izmenjavo podatkov o plačilih in če so vse faze tega postopka tudi ustrezno zavarovane in zaščitene.

Pri elektronskem poslovanju mora plačilni sistem izpolnjevati določene zahteve. S kreditno kartico plačilnega sistema pričakujemo zaupnost oziroma zagotovilo, da ne bo prišlo do zlorabe podatkov na njej. Pri poslovanju z njo pričakujemo neokrnjenost, kar pomeni, da plačilni zneski ne bodo spremenjeni brez naše vednosti. To je pogoj za uspešno elektronsko poslovanje – verodostojnost identitete. Nenazadnje pa se pojavi še potreba po zagotovitvi tajnosti posla.

Reforma plačilnega sistema se je v Sloveniji začela že leta 1994. Takrat je prišlo do prenosa plačilnega prometa z APP (Agencije za plačilni promet) v banke. Spremembe so povzročile nastanek dveh novih plačilnih sistemov:

- sistem plačil velikih vrednosti BPRČ (bruto poravnava v realnem času) in
- sistem plačil malih vrednosti ŽK (žiro kliring).

V neto sistemih se medsebojne obveznosti bank do 10.000 EUR izračunajo večkrat dnevno, po urniku. Obveznosti nad 10.000 EUR pa banke poravnava preko sistema za bruto poravnava. Plačilna sistema ŽK in BPRČ tvorita osnovo plačilne infrastrukture v Republiki Sloveniji. Prenosi podatkov se izvajajo preko SWIFT omrežja in preko zasebnega omrežja BSNNet. Banka Slovenije je oblikovala posebno omrežje BSNNet za posredovanje plačil v ŽK in komunikacijo med udeleženci. Udeleženci sistema morajo za priključitev na to omrežje zagotoviti ustrezno stopnjo varnosti in programsko opremo.

V letu 2002 je v Sloveniji začel veljati spremenjen zakon, ki je začel uvajati transakcijske račune, kateri so nadomestili tekoče in žiro račune. Z novim zakonom so bili uvedeni tudi novi plačilni instrumenti, ki naj bi poenostavili poslovanje podjetjem. Zaradi pomanjkanja standardov za elektronsko izmenjavo finančnih podatkov med banko in stranko je pri razvoju elektronskega poslovanja prišlo do ovir. Da bi dosegli cilj, je bilo treba opredeliti skupne standarde za izmenjavo podatkov in se dogovoriti o poenotenju poslovnih procesov, ki omogočajo enostavno povezovanje med finančnimi ustanovami ter finančnimi ustanovami in strankami (občani in podjetji).

3.3 Plačilni procesi

Spremembe na področju plačilnega prometa se vrstijo že od reforme plačilnega prometa v državi. Elektronsko bančništvo se razvija in napreduje, banke se vključujejo v evropske plačilne sisteme in se pripravljajo na spremembe, povezane z uvedbo SEPA. SEPA (Single Euro Payments Area) je projekt za enotno območje plačil v evrih znotraj in zunaj državnih meja članic EU pod enakimi osnovnimi pogoji, z enakimi pravicami in obveznostmi.

Plačilni procesi v RS so zasnovani na teoretičnih izhodiščih institucij EU (Evropske unije), zato se lahko primerjajo s podobnimi delujočimi procesi v državah EU. Tesno sodelovanje slovenskih bank je pripeljalo do reguliranih medbančnih standardov, poenotenja procesov in uspešnega delovanja domačega plačilnega prometa. Zagotavljanje celovitosti podatkov o plačilnih transakcijah od nalogodajalca do prejemnika plačila na avtomatski način predstavlja za udeležence plačilnega prometa želeni cilj, dosegljiv s poenotenjem procesov in standardov.

Nenehen razvoj plačilnega prometa, nove zakonske zahteve, nove okoliščine, sprejetje evro valute, prehod na enotno evropsko plačilno okolje SEPA zahteva spremembe na področju podatkovnega standarda za izmenjavo podatkov in s tem do poenotenje plačilnih procesov (Združenje bank Slovenije 2008).

Vedno več sodobnih podjetij izvaja centralizacijo plačilnih procesov. Nekatera podjetja se odločajo, da v ta namen ustanovijo osrednjo enoto za plačilni promet, druga pa se odločijo za uvedbo osrednje poslovne enote za podporne aktivnosti, ki prevzame nebitvene aktivnosti podjetja.

Finančno funkcijo podjetja sestavljajo kontroling in zakladništvo. Kontroling je usmerjen v preteklost, zakladništvo pa je usmerjeno v prihodnost. Zakladništvo upravlja z denarnimi tokovi in skladi, naložbami, deviznim tveganjem in odnosi s finančnimi ustanovami (van der Wielen in van Alpen 2002, 17–18). Globalizacija je tudi na to področje prinesla spremembe.

Prvi veliki korak v primeru povezovanja podjetij, ki ga mora zakladništvo narediti, je centralizacija upravljanja denarnih sredstev: dohodnih in odhodnih plačil. Centralizacija plačilnih procesov prinaša podjetju obilo prednosti – zagotavlja povečan nadzor in pregled nad denarnimi tokovi, zmanjšuje tveganja, uporaba sredstev je stroškovno učinkovitejša, izvajanje finančne politike podjetja je torej mnogo bolj dosledno. Centralizacija pomeni koncentracijo znanja in izkušenj na enem mestu, z boljšimi rezultati, z manj zaposlenimi in z manjšo možnostjo napak. Zato je centralizacija plačilnih procesov časovno obsežen proces, ki ga je treba pravilno izpeljati.

Navajam primer plačilnega procesa pri poravnavi obveznosti (van der Wielen in van Alpen 2002):

- izdaja plačilnega naloga banki,
- kliring,
- poravnava,
- poročilo o transakciji in novem stanju na računu.

Plačilni nalog banki je treba izdati do določene ure v dnevu, če želimo, da bo izplačilo izvedeno še isti dan. V bankah se izvaja klirinški proces oziroma obračun plačil, ki opravlja naslednje funkcije:

- razvrščanje plačil in izračun dokončnih terjatev za poravnavo,
- pošiljanje informacij poravnalnemu centru,
- izmenjava vseh pomembnih informacij o plačilu med banko plačnika in banko prejemnika.

Prenosu denarnih sredstev med banko plačnika in banko prejemnika lahko rečemo poravnava, ker banko plačnika razbremeni obveznosti do banke prejemnika. Pri poročilu o transakciji in novem stanju na računu gre za to, da banka plačnika obvesti plačnika o bremenitvi njegovega računa, banka prejemnika pa prejemnika obvesti o prilivu na njegov račun.

Danes je bankam in podjetjem na voljo veliko različnih tehnologij za prenos plačilnih sporočil, ki temeljijo na različnih standardih. Zaradi tega prihaja do nezdržljivosti teh sistemov, kar zahteva pretvorbo pri izmenjavi plačilnih sporočil v druge standarde. Taka pretvorba je draga in zahteva veliko časa, kar je za avtomatizacijo plačilnih procesov ena glavnih ovir.

3.4 Zbirni center Bankart

Zbirni center (v nadaljevanju ZC) deluje v okviru družbe Bankart, d. o. o., in je zasnovan kot računalniški servis, ki se ukvarja z elektronsko izmenjavo ter obdelavo podatkov novih plačilnih instrumentov (v nadaljevanju NPI). ZC so ustanovile banke in hranilnice, članice Združenja bank Slovenije, z namenom da bi poenotile in racionalizirale poslovanje z novimi plačilnimi instrumenti med udeleženci plačilnega sistema. Glavne naloge ZC so, da v izključno elektronski obliki sprejema podatke od udeležencev, jih razvršča in posreduje vsem udeležencem sistema. Hkrati statistično spremlja poslovanje, arhivira podatke in obdeluje reklamacije, medtem ko denarni tok poteka mimo Bankarta.

Udeleženci v sistemu ZC so po eni strani banke, po drugi strani pa poslovni partnerji – podjetja. Banka mora pred vključitvijo podpisati pogodbo o izmenjavi podatkov pri poslovanju prek ZC, pri tem pa uspešno opraviti testno izmenjavo podatkov z ZC. Za izvajanje nalog mora banka obvladovati standarde, ki predpisujejo izmenjavo podatkov. Poleg tega mora imeti ustrezno informacijsko podporo, katere

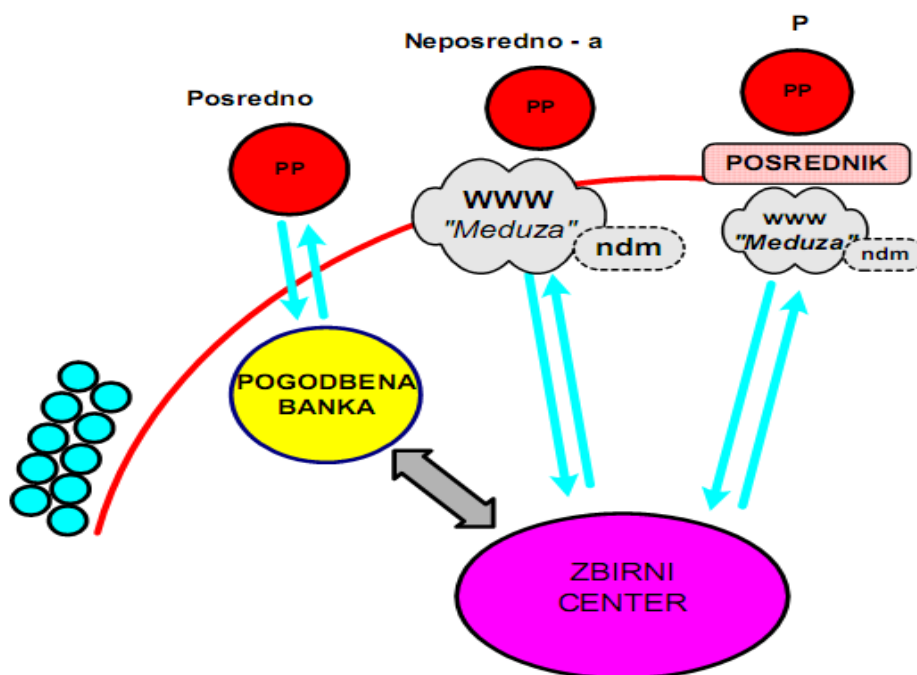
ustreznost preveri in potrdi tehnična komisija, ki jo imenuje nadzorni svet Združenja bank Slovenije.

Tudi poslovni partner mora podpisati izjavo o vključitvi v poslovanje s plačilnimi instrumenti, prevzeti standarde ZC, opraviti tehnološke prilagoditve in izvesti testno izmenjavo podatkov za vsak plačilni instrument posebej. Ko so vsi ti pogoji izpolnjeni, podatki sprotno posodobljeni in točni, se lahko podjetje vključi v ZC.

Podjetja lahko posredujejo podatke v ZC neposredno ali preko pogodbene banke. V primeru neposredne vključitve mora biti podjetje vpisano v centralni register ZC, kjer so podatki o vseh poslovnih partnerjih, njihovih računih in storitvah. V primeru posredne vključitve pa podjetje podatke pošilja in prevzema od poslovne banke, s katero je sklenilo dogovor. Način pošiljanja in prevzemanja je odvisen od dogovora med banko in podjetjem in od aplikacije banke.

V sistem posredovani podatki se obdelujejo enkrat ali večkrat dnevno, odvisno od plačilnega instrumenta. ZC pri vsakem prejemu podatkov izvaja kontrolo na ravni paketov in na ravni osnovnih zapisov. Aplikacija ZC podatke iz prejetih datotek loči po paketih in prične z izvajanjem kontrol. V primeru pravilnosti podatkov ZC izdela kontrolni zapis za uspešen sprejem, nato podatke obdela in jih pošlje končnemu uporabniku. Če pa so ugotovljene napake, ZC celoten paket zavrne z informacijo o napakah v kontrolnih zapisih. Iniciator je dolžan popraviti napake in paket ponovno poslati.

Slika 3.1 Način izmenjave podatkov med poslovnimi partnerji in ZC



Vir: Bankart 2003a, 8.

Infrastruktura ZC ponuja možnost za bistveno izboljšanje avtomatizacije procesiranja plačil, pri čemer morajo udeleženci zagotoviti ustrezne organizacijske in tehnološke prilagoditve. Glavno vodilo sprememb pa mora biti racionalizacija postopkov in zniževanje stroškov.

3.5 Novi plačilni instrumenti

Pri novih plačilnih instrumentih (NPI) gre za izmenjavo podatkov po novih standardih preko ZC Bankart. To so sredstva, namenjena množičnim plačilom, kjer sta denarni in informativni tok podatkov ločena. Denarni tok poteka v skupnem znesku po posameznih bankah prek plačilnega prometa, informativni tok pa prek ZC. Banke v Sloveniji so z namenom poenotenja in prilagoditve poslovanje zahtevam in standardom EU uvedle naslednje nove plačilne instrumente:

- direktna odobritev,
- direktna obremenitev,
- posebna položnica in
- posebna nakaznica.

Direktna odobritev je kreditni plačilni instrument – posebna oblika negotovinskega prenosa denarnih sredstev, pri katerem plačnik posreduje plačilni nalog za prenos določenega zneska denarnih sredstev v dobro računa upnika. Ta plačilni instrument se uporablja za izvršitev plačil malih zneskov (plače, dividende, honorarje ...) pri velikem številu upnikov. Tu govorimo o tako imenovani strani prilivov fizičnih oseb. Nakazila se izvršujejo iz transakcijskih računov pravnih oseb v bančno okolje. S pravnega vidika mora podjetje – nakazovalec z eno od bank podpisati pogodbo za opravljanje poslov z direktno odobritvijo. Denarni in podatkovni tok potekata ločeno. Podatki se posredujejo bankam, kjer imajo upravičenci odprte račune. Podatkovni tok se nanaša na obdelavo podatkov, denarni tok pa na nakazilo poslovnega partnerja poslovni banki.

Pri opredelitvi pojma *direktna obremenitev* je treba ločiti dva pojma: *trajni nalog* in *direktna obremenitev*. *Trajni nalog* pri banki je kreditni plačilni instrument, s katerim plačnik pooblasti svojo matično banko, da poravnava njegove obveznosti ali obveznosti dolžnika, ki se ponovijo vsaj petkrat, v breme njegovega računa in v dobro transakcijskega računa, odprtega pri matični banki ali drugi banki, podpisnici dogovora. Posamezna obveznost se poravnava pod vnaprej določenimi pogoji ter na določen datum oziroma določene datume v določenem časovnem obdobju. Opravi se plačilo fiksne zneska v dobro transakcijskega računa upnika pri matični banki ali drugi banki. Banka višino zneska spremeni na zahtevo plačnika imetnika računa. Imetnik transakcijskega računa s tem instrumentom plačevanja ne more pooblastiti banke za poravnavanje ponavljajočih se obveznosti za zneske, ki ob otvoritvi niso znani oziroma na dogovorjeni datum plačila niso določljivi (npr. vrednost v tuji valuti). V takih

primerih je uporabljen instrument direktne obremenitve. Banka plačnika in banka prejemnika glede pogojev nakazovanja s tem plačilnim instrumentom nimata nobene pogodbene obveznosti do upnika.

Direktna obremenitev je za razliko od trajnega naloga debetni plačilni instrument, pri katerem se poravnava obveznosti dolžnika do upnika z neposredno bremenitvijo plačnikovega računa. Pri poravnavanju obveznosti z DB se sklene pogodba med upnikom in njegovo matično banko. Dolžnik oziroma plačnik s posebnim pooblastilom pooblašča banko in upnika. Banko pooblašča, da za poravnavo njegovih obveznosti iz njegovega računa nakaže sredstva na račun upnika, upnika pa pooblašča, da pod določenimi pogoji na določen datum banki predloži nalog za obremenitev njegovega računa v višini zneska nastale obveznosti.

Posebna položnica je plačilni instrument, ki ga izdajatelj izda dolžniku, da ta gotovinsko ali brezgotovinsko poravna obveznost do upnika. S tem instrumentom je mogoče poravnati obveznosti pri bančnem okencu, bančnem avtomatu, prek elektronskega bančništva ali po drugi dogovorjeni tržni poti. Na posebni položnici so navadno plačila malih vrednosti. Pravne osebe s položnicami svojim dolžnikom poenostavljajo poravnavanje obveznosti.

Podatki o nakazilih preko posebnih položnic se izmenjujejo preko posrednika oziroma pogodbene banke. Banka posreduje podatke o plačilu preko ZC. Zapisane transakcije banka obdela v svojem sistemu vsak konec dneva in jih naslednji dan posreduje upravičencu.

Posebna nakaznica je plačilni instrument. S katerim nalogodajalec nakaže določen znesek denarnih sredstev upravičencu – prejemniku sredstev in mu s tem omogoči dvig sredstev v gotovini na bančnem okencu ali brezgotovinski prenos na njegov račun. Gotovinsko plačilo lahko opravita banka ali pošta.

3.6 Direktna obremenitev

Direktna obremenitev (v nadaljevanju DB) je debetni plačilni instrument, pri katerem se poravnava obveznosti dolžnika do upnika z neposredno obremenitvijo dolžnikovega oziroma plačnikovega računa – zavezanca plačila.

3.6.1 Sklenitev pogodbe

Poslovni partner (upnik) z eno od bank podpisnic sklene pogodbo za opravljanje poslov z DB. Pogodba in vsa podpisana pooblastila, preklici pooblastil ter ugovori dolžnikov predstavljajo tripartitni odnos med poslovnim partnerjem (upnikom), matično banko plačnika in dolžnikom oziroma imetnikom računa v banki (Bankart 2003a).

3.6.2 Pooblastilo za direktno obremenitev

Za poravnane obveznosti z DB plačnik podpiše pooblastilo za direktno obremenitev pri:

- matični banki plačnika – banka na osnovi tega pooblastila izvede otvoritev DB in podatke o otvoritvi v elektronski obliki posreduje upniku preko ZC;
- upniku – v tem primeru upnik originalni obrazec posreduje v matično banko plačnika. Ta preveri pravilnost podatkov računa in lastništva, izvede otvoritev in o tem obvesti upnika v elektronski obliki preko ZC. V nasprotnem primeru, ko banka zavrne pooblastilo, mora o tem obvestiti upnika.

Za preklic pooblastila za DB plačnik podpiše preklic pooblastila za direktno obremenitev pri:

- matični banki plačnika – matična banka na osnovi preklica izvede ukinitve DB ter podatke o ukinitvi v elektronski obliki posreduje upniku prek ZC;
- upniku – v tem primeru upnik originalni obrazec posreduje v matično banko plačnika. Ta preveri pravilnost podatkov ter izvede ukinitve DB in o tem obvesti upnika v elektronski obliki prek ZC.

Matična banka plačnika obveznosti in upnik bosta upoštevala vsa prejeta nova pooblastila za DB in ukinitve pooblastil za DB, če so vložena deset dni pred pogodbeno dogovorjenim datumom plačila in so bila pravočasno izmenjana v pisni ali elektronski obliki.

Plačnik lahko izbira med tistimi datumi plačil obveznosti z naslova DB, ki jih je upnik opredelil v pogodbi z banko.

3.6.3 Podatkovni in denarni tok

Denarni in podatkovni tok pri obdelavi DB potekata ločeno. Podatki se posredujejo bankam, pri katerih imajo plačniki odprte transakcijske račune.

Postopek izmenjave podatkov poteka tako, da upnik (iniciator) formira paket (datoteko) s podatki o DB; paket mora vsebovati tri vrste zapisov:

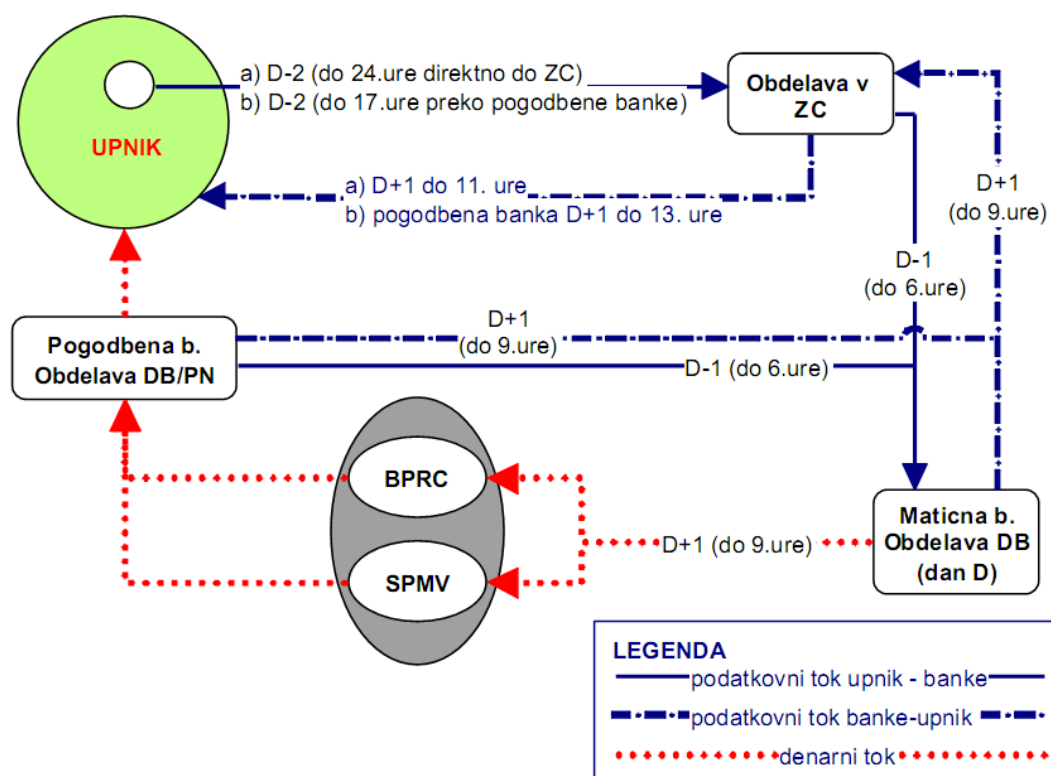
- vodilni zapis,
- osnovne zapise transakcij po strukturi, ki je predvidena za DB, in
- zbirni zapis, ki omogoča nadzor nad celovitostjo posredovanih podatkov.

Direktno obremenitev matična banka plačnika izvrši, če plačnik na dogovorjeni datum plačila zagotovi zadostno kritje na transakcijskem računu. Matična banka plačila ne izvrši v primerih, ko je račun plačnika blokiran ali ukinjen, v primeru smrti plačnika oziroma imetnika računa, v primeru preklica pooblastila za DB in drugo. Nerealizirane DB so predmet nadaljnjih postopkov pri upniku.

Postopek obdelave je naslednji (Bankart 2003c):

1. Upnik pošlje podatke pogodbeni banki najpozneje do 17. ure dva delovna dneva pred datumom bremenitve računa dolžnika.
2. Banka prejete podatke posreduje ZC najpozneje do 24. ure dva delovna dneva pred datumom bremenitve računa dolžnika.
3. ZC prejete podatke obdela ter jih posreduje bankam najpozneje do 6. ure zjutraj en delovni dan pred datumom bremenitve računa dolžnika.

Slika 3.2 Podatkovni in denarni tok pri direktni obremenitvi



Vir: Bankart 2003c, 26.

4. Banka obdela podatke na datum obremenitve računa dolžnika od 6. do 24. ure.
5. Banka pošlje obvestila o realizaciji direktnih obremenitev ZC najpozneje do 9. ure naslednji delovni dan.
6. ZC v prvi naslednji obdelavi prejete podatke obdela, kreira pakete ter jih pošlje upniku oziroma pogodbeni banki najpozneje do 11. ure isti dan. Iz posameznih zapisov (vsake banke) je razvidno, koliko denarnih sredstev mora končni uporabnik (upnik) prejeti od posamezne banke.
7. Pogodbena banka pošlje podatke upniku najpozneje do 13. ure isti dan.
8. Posamezna banka bo upniku nakazala sredstva v skupnem znesku realiziranih direktnih obremenitev najpozneje naslednji delovni dan v dobro računa upnika

s sklicem odobritve. Sredstva banke nakažejo kot bruto poravnavo v realnem času preko sistema plačil malih vrednosti.

3.6.4 Prednosti direktnih obremenitev

Na podlagi prikazanega se pojavi vprašanje o tem, kako je z obvladljivostjo podatkov. Takšno količino podatkov obvladamo z ustrezno prirejenimi informacijskimi sistemi. Ti sistemi delujejo na podlagi standardov, ki so enotno določeni. Prav ta enotna določenost standardov prinaša veliko prednosti.

Do uvedbe standardov, ki jih je predpisal ZC v sodelovanju s poslovnimi bankami, je imela vsaka banka svoje strukture, ki jih je moral upoštevati vsak poslovni partner. Uvedba standardov je te strukture poenotila. Za vse poslovne banke velja enotna struktura, ki ne dovoljuje nikakršnih odstopanj. Transparentnost poslovanja je s tem boljša. Uvedba standardov pa je pozitivno delovala tudi na poslovanje poslovnih partnerjev. Poslovni partner je dolžan prirediti svoj informacijski sistem novim zahtevam, vendar mu tega ni treba delati za vsako banko ločeno, ampak je izdelana samo ena različica teh sprememb.

Kljub poenotenju standardov pa prihaja do neskladij, zato Protokol postopkov pri poslovanju s plačilnimi instrumenti narekuje, da (Bankart 2003c):

- reklamacije, ki izhajajo iz naslova izmenjave podatkov, rešujeta pošiljatelj in prejemnik podatkov;
- reklamacije, ki izhajajo iz vsebine podatkov (znesek, sklic ...), rešujeta upnik in matična banka plačnika;
- reklamacije, ki izhajajo iz naslova neuskkljenosti denarnega in podatkovnega toka posamezne matične banke, rešujeta upnik in matična banka.

4 ORGANIZACIJA POSLOVNEGA PROCESA Z DB V ZAVAROVALNI DRUŽBI

V drugem poglavju sem predstavila teoretične osnove, ki opisujejo prenovo in razvoj novih poslovnih procesov. Zaradi hitrega razvoja in aktualne teme ugotavljam veliko zanimanje za pisanje o tej temi. V tem poglavju bom prešla na aplikativni del naloge. Najprej bom predstavila obstoječi sistem in nato predlagala nove rešitve.

4.1 Predstavitev zavarovalne družbe

Adriatic Slovenica, zavarovalna družba, d. d., (v nadaljevanju AS) je druga največja slovenska zavarovalnica, ki je nastala z združitvijo dveh uglednih slovenskih zavarovalnic, Adriatica in Slovenice. Pravno formalno je do združitve prišlo s pripojitvijo Slovenice, zavarovalniške hiše, d. d., Ljubljana k Adriaticu, zavarovalni družbi, d. d., Koper. Adriatic je spremenil ime v Adriatic Slovenica, zavarovalna družba, d. d., ki je sodobna, univerzalna zavarovalnica, osnovana na etičnih in profesionalnih načelih in se uspešno in učinkovito razvija ter stremi k odličnosti v zavarovalniško-finančnih storitvah.

Slika 4.1 Logotip zavarovalne družbe Adriatic Slovenica, d. d.



Vir: Adriatic Slovenica 2008d, 4.

Sledi kratek opis zavarovalnic pred združitvijo.

Adriatic, zavarovalna družba, d. d., Koper je prva slovenska delniška družba, ki se je preoblikovala iz monopolnega zavarovalnega sistema ter leta 1991 vnesla na slovenski zavarovalni trg mnogovrstnost in konkurenco. V nekaj letih se je iz regijske zavarovalnice razvila v vseslovensko zavarovalnico z 10 % tržnim deležem.

Družba Adriatic je pričela delovati s pestro ponudbo zavarovalniških produktov, vendar je razvoj novih zavarovanj vedno postavljala kot enega izmed osrednjih strateških ciljev. Ključnega pomena je bil razvoj in uvedba prostovoljnih zdravstvenih zavarovanj, saj je bila družba Adriatic leta 1993 edina zavarovalnica, ki je poleg Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije uspela na trgu ponuditi prostovoljna zdravstvena zavarovanja.

Slovenica, zavarovalna hiša, d. d., Ljubljana pa ima svoje korenine v družbi Croatia osiguranje, d. d., Zagreb, ki je bila ustanovljena daljnega leta 1884 v Avstro-ogrski monarhiji. Iz treh slovenskih filijal Croatie v Ljubljani, Kopru in Novi Gorici je 1. januarja 1993 nastala nova zavarovalnica Slovenica, zavarovalniška hiša, d. d., Ljubljana. Leta 1996 je prišlo v lastništvo Slovenice do spremembe. Od tedaj je bila Slovenica, zavarovalniška hiša, d. d., Ljubljana v celoti v lasti slovenskega kapitala. Leta 2005 se je z delitvijo na dva dela popolnoma specializirala za premoženjska zavarovanja.

Zavarovalna družba AS ima sedež v Kopru, in sicer na Ljubljanski cesti 3a. Višina osnovnega kapitala znaša 35.838.758,14 EUR (Adriatic Slovenica 2008a, 11). Upravo sestavljajo predsednik Gabrijel Škof in dva člana uprave: Matej Cergolj in Marko Rems (ibidem, 13). Nadzornemu svetu predseduje Janez Bojc, sestavljajo pa ga še člani Matjaž Gantar, Roman Androjna, Mojca Burkelca ter predstavnika zaposlenih, in sicer Matjaž Pavlin in Viljem Kopše (ibidem, 13). Adriatic Slovenica, zavarovalna družba, d. d., je v 100 % lasti družbe KD Holding, d. d. (ibidem, 14).

Zavarovalnica ima dovoljene Agencije za zavarovalni nadzor za opravljanje zavarovalnih poslov za naslednje zavarovalne skupine: civil, posevki in plodovi, industrija, civilna odgovornost, zavarovanje vozil, zavarovanje živali, turistično zavarovanje, kargo zavarovanje, zavarovanje plovil, krediti, nezgodna zavarovanja, zavarovanje zračnih plovil, življenjska zavarovanja, rentna zavarovanja, zdravstvena zavarovanja ter prostovoljna dodatna pokojninska zavarovanja (ibidem, 18).

4.1.1 Organizacijska struktura zavarovalne družbe

V združeni zavarovalnici sta se združili tržni mreži obeh zavarovalnic, zaposleni, premoženje, viri, moči in znanje. Povečala se je kapitalska moč in trdnost zavarovalnice in dostop do kakovostnejših storitev po vsej Sloveniji. Razvejana tržna mreža z devetimi poslovnimi enotami v vseh slovenskih regijskih središčih ter s predstavništvu in 96 prodajnimi mesti zagotavlja vedno dosegljive zavarovalne storitve vsem zavarovancem tako pri sklepanju zavarovanj kot pri reševanju škodnih zahtevkov. Zavarovalnica ima tudi dovoljenje za neposredno opravljanje zavarovalnih poslov v vseh članicah EU. Družba že posluje na trgih Nemčije, Češke, Madžarske in Italije.

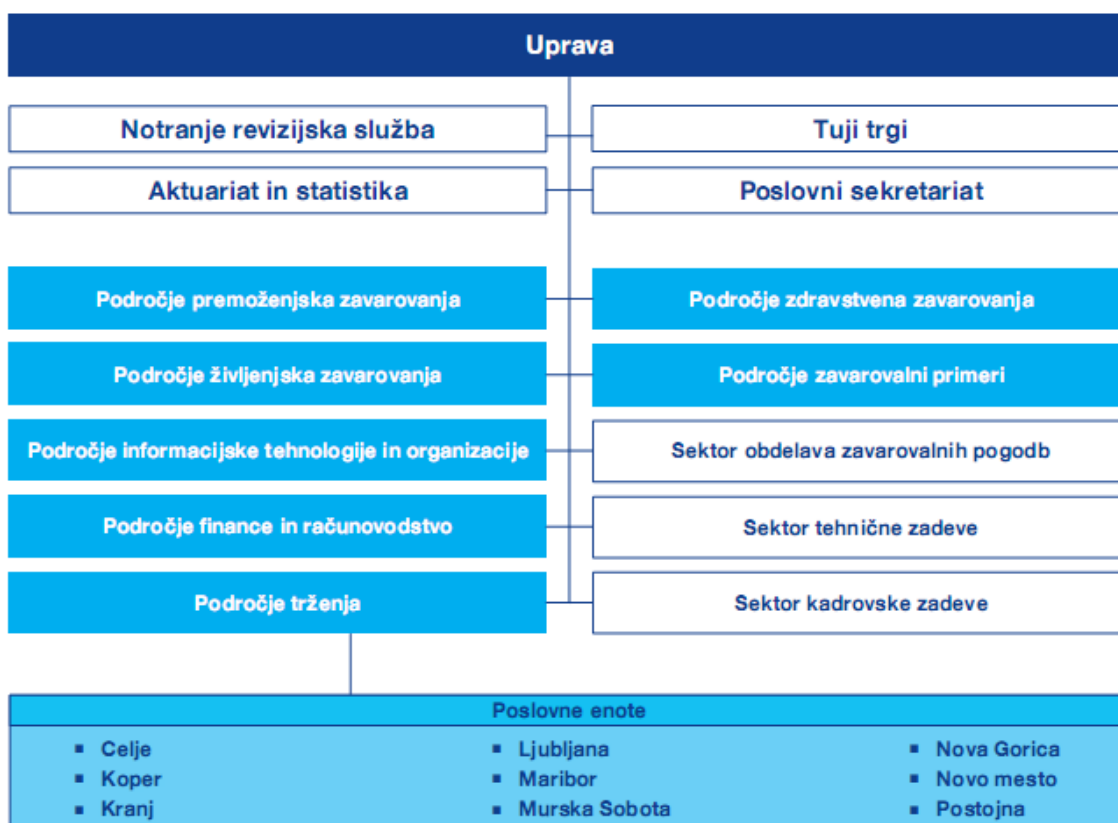
Družba izvaja poslovne procese na centrali in na poslovnih enotah.

Centrala je osrednja organizacijska enota, ki opravlja skupne strokovne naloge za poslovne enote in družbo kot celoto. Opravlja zlasti strokovne naloge in organizacijsko-vodstvene ter nadzorne naloge iz temeljne zavarovalne in finančne dejavnosti družbe, aktivnosti, ki so usmerjene v izboljševanje procesov družbe in v uvajanje novih sistemskih rešitev, v koordinacijo dela poslovnih enot ter v aktivnosti, ki jih poslovne enote ne morejo samostojno izvajati ali jih izvajajo samo v sodelovanju s centralo (Adriatic Slovenica 2008c, 7). Naloga centrale je učinkovito in racionalno vodenje

poslovnih procesov družbe s kakovostnim osebjem v skladu s postavljeno strategijo in cilji, tako da ustvarjajo ustrezne pogoje za uspešno in učinkovito poslovanje na vseh področjih delovanja (ibidem, 14). V centrali se izvajajo upravljavski procesi, podporni procesi in strateški procesi.

Poslovne enote so organizacijske enote družbe na določenem območju, v katerem izvajajo temeljne procese družbe v okviru pristojnosti, ki so določene s sklepom o ustanovitvi poslovne enote ter z določili in s posebnimi sklepi uprave. Poslovne enote izvajajo politiko trženja – sklepajo zavarovanja za pravne in fizične osebe, upravljajo poslovalnice in predstavništva, postavljajo cilje in spremljajo izvajanje planov za zastopniške agencije ter zastopnike in tržnike, vzpostavljajo nove prodajne kanale, upravljajo z odnosi do novih prodajnih kanalov ter delujejo kot predstavniška točka za stranke (ibidem, 16). Poslovna enota je poslovno-profitni center, podrejen področju trženja na centrali.

Slika 4.2 Organizacijska shema Adriatica Slovenice, zavarovalne družbe, d. d.



Vir: Adriatic Slovenica 2008c, 15.

4.1.2 Proces združitve dveh zavarovalnic

Notranja rast podjetij je dolgotrajna in počasna, zato se podjetja odločajo za prevzeme in združitve, ker jim to zagotavlja hitrejšo rast. Temeljna naloga združitve je povečanje vrednosti podjetja. Glavni razlogi za združitev in prevzem so v ekonomiji obsega in ekonomiji namena. Ekonomija obsega pomeni znižanje oziroma odpravo neposrednih in posrednih stroškov, osnovnih sredstev, finančni vzvod, povečanje učinkovitosti informacijske tehnologije, prodaje, upravljanje s premoženjem ter raziskave in razvoj. Ekonomija namena pa omogoča vstop na tuje trge, uporabo novih prodajnih poti, prevzemanje tveganj in širitev produktov ter storitev. Z vsem naštetim se povečata finančna moč podjetja in njegova javna prepoznavnost.

Da bo zveza uspešno delovala, morajo biti zagotovljeni naslednji pogoji (Dubrovski 2003, 74):

- združljivost ciljev (posamezni cilji partnerjev in skupni cilj),
- možnost zagotovitve strateških prednosti (stroški, tržišče, informacije, viri itd.),
- soodvisnost partnerjev (pomembneje pri nekapitalskih povezavah),
- povečanje zadostne pozornosti povezavi, sprejem obveznosti, medsebojna podpora in zaupanje,
- ustrezno komuniciranje in reševanje konfliktnih položajev,
- koordinacija dela in prilagojeno vodenje z nadzorom,
- načrtovanje (ustrezna priprava in projektno izvajanje).

Prvi koraki združitve današnje zavarovalnice AS segajo v leto 1997. Takrat si je vodstvo zavarovalniške hiše Slovenica, d. d., zastavilo nove cilje in strategije za razvoj organizacije. Sprejeli so odločitev o nakupu večinskega paketa delnic takrat konkurenčne zavarovalnice Adriatic, zavarovalne družbe, d. d. Tako so se začele povezave z Adriaticom; sledil jim je desetletni proces združevanja, ki je zahteval veliko napora in moči vse do 29. 12. 2005, ko je bila nova zavarovalnica Adriatic Slovenica vpisana v sodni register.

Združitev s pripojitvijo je bila izvedena z uvedbo začasne organizacijske strukture, ki je bila seštevek struktur obeh organizacij. V namene združitve je bil sprejet program ORG-AS. Program ORG-AS je zapis pravil za poenotenje in prenovo poslovnih procesov, organizacijo družbe, prenovo sistemizacije in vrednotenje delovnih mest. Program je del aktivnosti projekta do popolne združitve, ko bo organizacija postala sodobna, konkurenčna in optimalno organizirana zavarovalnica. Da je lahko nova družba uveljavila prenovljene poslovne procese, je morala v popolnosti prevetriti obstoječe organizacijske strukture, uvesti procesno organizacijo dela in sistemazacijo delovnih mest ter dograditi sistem pooblastil v družbi. Najvišje telo v ORG-AS je programski svet, ki usmerja delo in sprejema ključne odločitve. Uspešna integracija

zahteva uspešno vodstvo, zato je programski svet sestavljen iz uprave družbe, vodja programskega sveta pa je sam predsednik uprave družbe. V okviru programa sta bili ustanovljeni dve projektni skupini – P1 in P2. V domeni projektne skupine P1 je poenotenje in prenova poslovnih procesov družbe, v domeni projektne skupine P2 pa prenova sistemizacije delovnih mest. Programu sledijo še tranzicijske skupine, ki so podrejene projektnim skupinam in so oblikovane po posameznih poslovnih segmentih v skladu z obstoječimi poslovnimi procesi in vsemi spremljevalnimi dejavnostmi. Njihova naloga je pripraviti koncepte in plane aktivnosti za prehod v novo organiziranost.

Bistveni cilji programa ORG-AS so, poenotenje in racionalizacija poslovnih procesov, priprava nove organizacijske strukture, merjenje in spremljanje rezultatov dela, oblikovanje nove sistemizacije in vrednotenja delovnih mest, nova informacijska podpora in poenotenje razporeditve zaposlenih na enotna delovna mesta. To zagotavlja osnovo za zagotavljanje večje učinkovitosti poslovnega sistema kot celote in vzpostavitev fleksibilnejše organizacijske strukture (Adriatic Slovenia 2008a, 3).

Sklepanje in obdelava zavarovanj, škod in oskrba strank je po reorganizaciji centralizirana zaradi izboljšanja učinkovitosti in kakovosti zavarovanj. Narejen je bil korak iz oddelčno-funkcijske organizacijske strukture v procesno strukturo z jasnim skrbništvom procesov in s točno določenimi kazalniki uspešnosti, vlogami in odgovornostmi. Nastala je moderna organizacija z integralnim informacijskim sistemom, ki bo kos jutrišnjim izzivom. Le ustrezna informacijska podpora poslovnih procesov omogoča učinkovito in uspešno poslovanje. Pri reorganizaciji je treba informacijske sisteme nadgraditi ali pa kupiti nove.

4.1.3 Poslovni procesi v zavarovalni družbi

Poslovni proces pomeni zaključeno zaporedje aktivnosti kot celote, ki potrebuje vložek (vhod), da lahko s pomočjo virov (delovna in finančna sredstva ter delovna sila) ob ustreznem nadzoru (navodila in kontrola) proizvede rezultat (izhod). Proces je merljiv s kakovostjo, količino, hitrostjo, produktivnostjo in drugimi elementi, ki zadovoljujejo potrebe strank. Proces se deli na podrejene procese, aktivnosti in opravila.

Organizacijske enote družbe izvajajo temeljne poslovne procese na podlagi:

- vizije in strateških ciljev družbe;
- poslovne politike, poslovnih načrtov in poslovnih ciljev družbe;
- notranje normativne ureditve družbe;
- enotnega informacijskega sistema družbe;
- določitve organizacijske strukture družbe;
- teritorialne zaokroženosti območja vseh poslovnih enot.

S temeljnimi poslovnimi procesi se v družbi uresničuje njeno osnovno poslanstvo, s čimer dosega družba dodano vrednost, usmerjeno k zavarovancem. Temeljni procesi se izvajajo na vseh ravneh organiziranosti, in sicer (Adriatic Slovenica 2008b, 17):

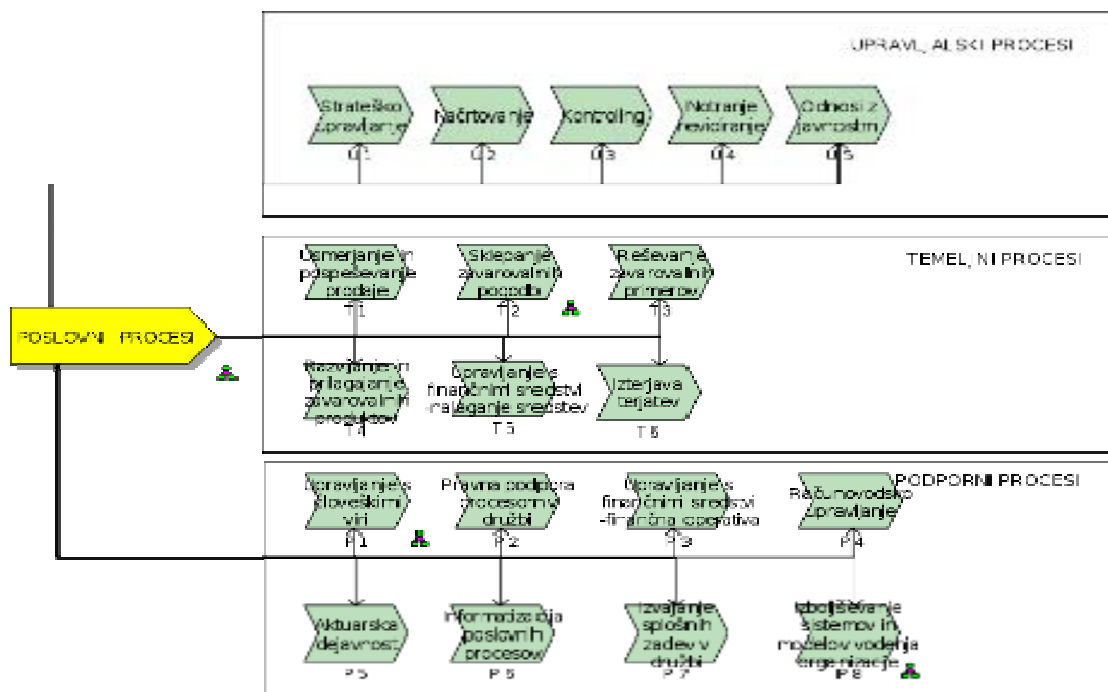
- usmerjanje in pospeševanje prodaje za uresničevanje in preseganje postavljenih ciljev, ki so: izpolnjevanje letnega plana, finančna in poslovna uspešnost zavarovalnice, doseganje ustreznega tržnega deleža zavarovalnice ter vzpostavljanje in ohranjanje partnerskega odnosa z zavarovanci;
- sklepanje zavarovalnih pogodb z zavarovanci za doseganje finančne in druge uspešnosti, predvsem pa zadovoljstvo zavarovancev;
- hitra, pravočasna in strokovna obdelava zavarovalnih pogodb, ki vodi k povečevanju konkurenčnosti zavarovalnice na trgu in prispeva k zadovoljstvu zavarovancev;
- reševanje zavarovalnih primerov s hitrim, strokovnim in etičnim izplačevanjem zavarovalnin oziroma odškodnin ob maksimalnem zadovoljstvu zavarovanca oziroma oškodovanca;
- pravočasno razvijanje in prilagajanje zavarovalnih produktov, ki bo zagotavljalo konkurenčno ponudbo potrebam na trgu;
- upravljanje s finančnimi sredstvi oziroma nalaganje sredstev za doseganje optimalnih prihodkov, zagotavljanje varnosti in doseganje finančne uspešnosti oziroma donosnosti;
- izterjava terjatev, ki naj zagotavlja poplačilo terjatev in s tem finančno uspešnost;
- komuniciranje s trgom in zavarovanci z različnimi orodji, programi in akcijami za ohranjanje in pridobivanje zavarovancev.

Izvajanje temeljnih procesov družbe temelji na aktivnostih in opravih podpornih procesov družbe. Z njimi družba oskrbuje ostale procese s potrebnimi človeškimi, finančnimi, informacijskimi in materialnimi viri.

Podporni proces 'Upravljanje s finančnimi sredstvi' oziroma finančna operativa je proces, ki je namenjen pravočasnemu in pravilnemu poravnavanju obveznosti, pravočasnemu in pravilnemu razporejanju plačil ter pregledu nad likvidnostnim stanjem družbe. Cilj procesa je zagotavljanje likvidnosti družbe, pravočasnega poravnavanja obveznosti in izvajanja negotovinskih načinov zapiranja terjatev in obveznosti (Adriatic Slovenica 2008b, 13). Podporni proces 'Upravljanja s finančnimi viri' je v tesni povezavi s podpornim procesom 'Upravljanje z informacijskimi viri', zato je njihovo usklajeno in pravilno sodelovanje izjemno pomembno. Z izdelavo in dopolnitvijo programske podpore poslovnim procesom želijo v družbi poenostaviti in pospešiti njihovo izvajanje, znižati stroške poslovanja, povečati produktivnost zaposlenih

zagotavljati kakovostne storitve in tako utrjevati zaupanje in zadovoljstvo tako zaposlenih kot tudi zavarovancev.

Slika 4.3 Poslovni procesi v Adriatic Slovenici, zavarovalni družbi, d. d.



Vir: Adriatic Slovenica 2008b.

4.2 Opis prvotnega poslovnega procesa z DB

Poglavju predstavlja analitičen oziroma praktičen del moje diplomske naloge, kjer sem opisala poslovni proces z direktnimi obremenitvami v zavarovalnici od prvih korakov dalje.

Pred uvedbo poslovnega procesa z direktnimi obremenitvami je finančno poslovanje potekalo preko trajnih nalogov, in sicer ročno. Upravljanje z velikim številom podatkov je bilo zahtevno in zamudno. Zaradi ročnega vnosa podatkov so se pojavljale napake. Z novimi plačilnimi instrumenti, predvsem pa z uvedbo poslovanja z direktnimi obremenitvami se je stanje izrazito izboljšalo, saj so direktne obremenitve avtomatiziran proces.

Izmenjava podatkov preko ZC je nadomestila bilateralno izmenjavo med zavarovalnico in vsako poslovno banko posebej. Prva izmenjava podatkov preko ZC z direktnimi obremenitvami je stekla leta 2003. Najprej je zavarovalnica v ZC prijavila poslovanje z DB za življenjska zavarovanja z naložbenim tveganjem, leta 2004 pa se je vključila v poslovanje ZC z DB za vse ostale vrste zavarovanj. Takrat je bila zavarovalna družba Adriatic prva pravna oseba, ki je v ZC prijavila svoj račun in dejansko pričela z izmenjavo podatkov.

Za vključitev v sistem poslovanja z DB preko ZC je morala zavarovalnica izpolniti naslednje pogoje:

- z ZC podpisati ustrezno pogodbo;
- pooblastiti delavca za posredovanje in avtorizacijo podatkov DB;
- omogočiti dostop do ZC;
- prilagoditi lastni informacijski sistem (dopolniti podatke z dodatnim zapisom, skladno s tehničnimi pogoji poslovanja s plačilnimi instrumenti prek ZC);
- izvesti migracijo obstoječih trajnikov v direktne obremenitve;
- uspešno opraviti testiranje podatkov.

Za pravilno delovanje vseh struktur je bilo treba v organizaciji izvesti korenite spremembe v informacijskem sistemu. Izdelati je bilo treba ločen proces, ki je bil sposoben izdelati datoteko v strukturi, prilagojeni posamezni banki. Treba je bilo izdelati proces, ki je bil sposoben prejete podatke posamezne banke prebrati, poknjžiti na ustrezne konte in izdelati temeljnice. Za vsako novost v sistemu je bilo treba izdelati oziroma dopolniti obstoječa navodila in izobraziti uporabnike. Z uvajanjem standardov ZC je bilo treba izdelati popolnoma nove procese, prilagojene tem standardom. Izdelana je bila tudi aplikacija za pomoč pri poslovanju z direktnimi obremenitvami, aplikacija 'Orodja' v obstoječem informacijskem sistemu ZIS (Zavarovalniški informacijski sistem).

Interno razvit informacijski sistem je bilo treba testirati in implementirati v pravem trenutku za uporabnike in osebje, ki nudi informacijsko podporo. Informacijski sistem je imel vgrajene kontrole, katerih delovanje je bilo treba preveriti, morebitne napake pa odpraviti. Treba je bilo poskrbeti za varovanje podatkov, onemogočiti nepooblaščenim osebam dostop do zbirke podatkov in zagotoviti obnovo zbirke v primeru izgube podatkov. Pri nadaljnjem spremljanju delovanja sistema smo uporabniki ugotavljali stroške in koristi, ki jih je sistem prinesel. Rezultati so določali nadaljnji razvoj poslovanja z DB in so služili kot izkušnje za načrtovanje podobnih projektov.

Pred pričetkom elektronske izmenjave podatkov je posamezna banka poslala zavarovalnici datoteko z vsemi podatki o imetnikih direktnih obremenitev. V zavarovalnici so informatiki te podatke prenesli v sistem. Tako se je začela izmenjava podatkov za DB vseh zavarovalnih vrst na elektronski način z vsemi poslovnimi bankami. Podatke, ki so jih pošiljali na banke, so sprva zbirali in pripravljali v sektorju informacijske tehnologije in jih po elektronski pošti posredovali v sektor finančne operative, od tam pa tudi po elektronski pošti na banke. Vsaka banka je imela svoje zahteve o obliki posredovanih podatkov. Varnost podatkov v kriptiralni obliki s pomočjo aplikacije PGP (Pretty Good Privacy) ni vprašljiva, zato datotek s temi podatki ni bilo treba dodatno zaščititi. Varnost podatkov v datotekah, ki so se na banke pošiljale v TXT obliki, pa je bila vprašljiva.

Ko se je začela izmenjava podatkov prek ZC, je bilo za varnost podatkov bolje poskrbljeno, ker je izmenjava potekala preko pogodbene banke oziroma banke skrbnice zavarovalnice, torej Banke Koper. Posredovanje podatkov pogodbeni banki je izvedeno preko bančne spletne aplikacije 'Poslovna I-Net banka'. Prednost takega načina posredovanja podatkov je, da podatkov ni treba pošiljati ločeno na vsako banko posebej, ampak se podatke odloži na enem mestu – pogodbeni banki.

4.3 Prenova poslovnega procesa z direktnimi obremenitvami

V današnjem času je treba za prenovo poslovnega procesa spremeniti način izvajanja celotnega poslovnega procesa in ga podpreti z dobrim informacijskim sistemom, ki bo omogočal krajše izvajalne čase, nižje stroške, boljšo kakovost in sprotne informacije o razmerah v poslovnem okolju.

Kmalu po združitvi obeh zavarovalnic se je zaradi združevanja poslovnih procesov in posledično večjega oziroma podvojenega obsega informacij pojavila potreba po razvoju novega, zmogljivejšega informacijskega sistema. Hiter razvoj informacijske tehnologije danes največ sprememb povzroča prav na področju finančnega poslovanja. Te spremembe pa prodirajo v vsa področja poslovnih procesov, kjer se z reinženiringom vzpostavlja pregled nad delovnimi procesi. Dinamika sprememb dviguje raven potreb po pospešitvi pretoka podatkov in informacij med banko in poslovnimi subjekti.

Pri razvoju novega informacijskega sistema v teoriji obstaja več alternativ.

V zavarovalnici so se odločali med razvojem lastnega novega informacijskega sistema, nakupom novega sistema, ki že obstaja na trgu, ali prilagoditvijo obstoječega sistema novim potrebam. Pri preučevanju vseh dejstev in odločanju za eno od alternativ se je uprava družbe odločila za nov integrirani informacijski sistem, ki omogoča visoko prilagodljivost in celovit pogled nad podatkovnimi zbirkami, kar je nujno potrebno za sprotno spremljanje poslovanja in sprejemanje hitrih in dobrih poslovnih odločitev. Nov informacijski sistem INIS (integralni informacijski sistem) je produkt zunanjih izvajalcev, ki je bil nameščen v produkcijo poslovanja družbe 1. maja 2006. Najprej je novi poslovni sistem podpiral le procese zdravstvenega zavarovanja, kasneje – 1. julija 2007 – pa še zavarovanja motornih vozil. V zadnjem letu pa prehajajo v nov informacijski sistem še vsi ostali zavarovalni produkti. Iz teh podatkov lahko sklepamo, da se procesi prenove in integracije dveh družb odvijajo prepočasi, kar krši prvo pravilo uspešne združitve, to je hitro in učinkovito opraviti spremembe.

Nov informacijski sistem INIS je prinesel spremembe tudi na področju poslovnega procesa z direktnimi obremenitvami. Če se je generiranje datotek za direktne obremenitve prej sprožalo v sektorju informacijske tehnologije, je novi sistem omogočil fakturiranje zavarovanj z DB za fizične osebe v sektorju zdravstvenih zavarovanj oziroma finančne operative.


4.4 Potek poslovnega procesa z DB

Zaradi velikega obsega informacij dveh združenih zavarovalnic in postopnega prehoda v poenoteno poslovanje poteka obdelava podatkov v zavarovalnici vzporedno v dveh informacijskih sistemih. To je stari informacijski sistem zavarovalne družbe Adriatic – ZIS (zavarovalniški informacijski sistem) – in novi informacijski sistem INIS (integralni informacijski sistem). Zaradi usihanja delovanja starega informacijskega sistema bom v diplomski nalogi največ pozornosti namenila novemu informacijskemu sistemu INIS, saj sama neposredno upravljam z njim.

Poslovni proces z direktnimi obremenitvami se začne, ko zavarovanec ob sklenitvi zavarovanja za poravnavo obveznosti iz naslova zavarovanja izbere plačilni instrument direktno obremenitev. S podpisom pooblastila za izvajanje direktne obremenitve dolžnik (zavarovanec) podeli upniku (zavarovalnici) avtorizacijo oziroma izraža soglasje, s katerim dovoli upniku pričetek izvršitve za DB z navedenega bančnega računa, banki dolžnika pa dovoli izpolniti taka navodila. Pooblastilo v papirnati obliki dokumenta zavarovanec fizično podpiše.

Slika 4.4 Vzorec pooblastila za DB

ADRIATIC ZAVAROVALNA DRUŽBA, d. d. KOPER
LJUBLJANSKA CESTA 3A, 6503 KOPER
PE:.....


Adriatic
zavarovalna družba d.d.

**POOBLASTILO BANKI ZA IZVAJANJE DIREKTNE OBREMENITVE
Z OSEBNEGA RAČUNA**

Podpisani zavarovalec in plačnik / plačnik (ustrezno obkrožite)
IME IN PRIIMEK: EMŠO: (reobvezen polje!)

NASLOV:

pooblaščan: (naziv in sedež banke),
da z mojega osebnega računa -
izvajam naloge za bremenitev, ki se nanašajo na (označi ustrezne kvadratek):

druga zavarovanja (avtomobilska, nezgodna in druga) vsakega B. 1B. 2B. v mesecu (označite kvadratek) Adriatic Zavarovalni družbi d.d. Koper, na transakcijski račun 10100-0035026210, zap. št. DB upnika 00669;

zdravstvena zavarovanja vsakega B. 1B. 2B. v mesecu (označite kvadratek) Adriatic Zavarovalni družbi d.d. Koper, na transakcijski račun 10100-0034931441, zap. št. DB upnika 00669;

življenjska in rentna zavarovanja 2B. v mesecu Adriatic Zavarovalni družbi d.d. Koper, na transakcijski račun 10100-0034953072, zap. št. DB upnika 00223;

zavarovanja z naložbenim tveganjem 2B. v mesecu Adriatic Zavarovalni družbi d.d. Koper, na transakcijski račun 10100-0036651251, zap. št. DB upnika 00445;

Referenčna številka je: A D R -
V prva tri prosta mesta se vpiše oznaka: za druga zavarovanja AVT, IMO, NEZ, ali REP; za zdravstvena zavarovanja PZZ; za življenjska in rentna zavarovanja ZIV; za zavarovanja z naložbenim tveganjem NT; v naslednja mesta se vpiše številko police.

Z datumom pričetka: dne

Podpisani se obvezujem, da bom za poravnavo obveznosti zagotovil vsak mesec zadostno kritje na osebnem računu. V nasprotnem primeru se zavežem, da bom dolgovani znesek poravnal z zavarovalnici takoj po prejemu obvestila o neplačani obveznosti. Obvezujem se tudi, da ne bom preklical izvajanja tega pooblastila brez soglasja zavarovalnice.

Podpis in šifra zastopnika: Podpis imetnika osebnega računa:

..... dne

Družba je vpisana v sodni register Občinskega sodišča v Kopru, št. reg. vložka 101555/00; DI za DDV 5163650011; osnovni kapital 2.679.394.000,00 SIT vpl. m. v odob.; predb. inš. naz. bojnega sveta Jurež Boj.

Vir: Adriatic Slovenica 2008b.

Za plačilo DB lahko zavarovanec izbira med 8., 18. in 28. dnevem v mesecu. Če izbrani datum ni delovni dan, banka plačilo DB izvrši naslednji delovni dan. Plačila na

podlagi DB se izvajajo v okviru razpoložljivih sredstev na osebnem računu dolžnika na dan, ki ga izbere za plačilo oziroma ga označi na pooblastilu. Če na dogovorjeni dan plačila na računu ni dovolj sredstev za poravnavo obveznosti, banka plačila ne izvede. Vse dokler dolžnik ne izvrši plačila celotne zavarovalne premije ali ne prekliče pooblastila za izvajanje DB, je v celoti odgovoren za to, da na osebnem računu zagotovi dovolj sredstev za pokrivanje obveznosti iz naslova DB.

Informacije na pooblastilu morajo biti jasne in čitljive. Pooblastilo mora vsebovati potrebno pravno besedilo in podatke pogodbenih strank, ki sta podpisali dokument. Pooblastilo ne sme vsebovati kakršnih koli podatkov, ki bi bili za upnika zavajajoči. Pooblastilo mora vedno podpisati tudi dolžnik kot lastnik navedenega bančnega računa.

Zavarovalni agent oziroma pooblaščenec zavarovalne pogodbe posreduje pooblastilo za DB sektorju finančne operative v oddelek direktnih obremenitev. V oddelku direktnih obremenitev pooblastila pregledamo in jih po potrebi tudi popravimo. V informacijskem sistemu zabeležimo prejetje pooblastila na polici zavarovanca in ga pošljemo banki dolžnika oziroma zavarovanca. Banka dolžnika mora podatke v zvezi s pooblastilom oziroma otvoritvijo DB poslati v elektronski obliki preko ZC v roku desetih dni banki skrbnici, ta pa zavarovalnici. Če pooblastilo ni izpolnjeno v skladu z zahtevami banke in standardi NPI, nam banka pooblastilo zavrne. O tem obvestimo zavarovalnega agenta, ta pa zavarovanca. Posledično se lahko podpiše novo pooblastilo ali pa se spremeni način plačila zavarovanja v nov plačilni instrument – posebna položnica brez predhodnega posebnega obvestila dolžniku.

Obvestila o otvoritvah oziroma ukinitvah DB v elektronski obliki banka dnevno nalaga na spletno banko i-Net banke. V sektorju direktnih obremenitev dnevno prevzemamo iz i-Net banke vhodne izpise (datoteke) in jih sistematično shranjujemo ter knjižimo v informacijske sisteme. Tako se napolni forma za ažuriranje otvoritev oziroma ukinitvev direktnih obremenitev. Akcije ažuriranja otvoritev/ukinitvev DB sprožamo vsak dan. Ustrezní mehanizem informacijskega sistema omogoča, da so podatki dnevno ažurirani, kar nam omogoča nemoten potek dela in pogoje, da bodo izvedeni potrebni ukrepi za poravnavo zavarovanja. Akcije v procesu ažuriranja otvoritev/ukinitvev DB so masovne in avtomatske, kar pomeni, da s pritiskom na eno tipko sprožimo avtomatsko polnjenje zbirke podatkov oseb (zavarovancev).

V sistem se prenesejo osnovni podatki o otvoritvi oziroma ukinitvi DB dolžnika, ki so pogoj in osnova za uspešno izvedbo plačila, in sicer:

- poravnalni račun: številka transakcijskega računa dolžnika,
- vrsta informacije: 02 – otvoritev, 03 – ukinitvev,
- frekvenca: 08, 18, 28 oziroma datum obremenitve dolžnikovega računa,
- referenca: podatek o številki zavarovalne pogodbe dolžnika,
- zaporedna številka DB dolžnika.

Po zaključenih začetnih aktivnostih in na podlagi v informacijski sistem prejetih podatkov se aktivira dolžnik in v sektorju DB smo pripravljene na izmenjavo resničnih podatkov z ZC.

Fakturiranje DB se izvaja masovno na centrali družbe v sektorju DB. Fakturiranje DB se izvaja štiri delovne dni pred datumom posameznega odtegljaja (8., 18. ali 28. dne v mesecu) DB. Osnovo za izvajanje masovnega fakturiranja predstavljajo vnesene finančne postavke na zavarovalnih policah. Fakturiranje se izvaja na policah, ki imajo status veljavnosti, policah, ki so v izdelavi, in policah v reklamaciji. Podatke prvega fakturiranja lahko v sektorjih obdelave zavarovalnih pogodb po potrebi tudi popravljajo. V primeru, da se popravljajo fakturirani podatki, ponovno spuščamo fakturiranje DB oziroma čistopis in kreira se nov izhodni izpis prometa z DB.

Rezultat masovnega fakturiranja je torej paket v obliki izhodnega izpisa. Podatki o DB se izmenjujejo v paketih ZC, ki imajo svojo številko, ki jo oblikuje aplikacija. Ko se oblikuje izhodni izpis za DB, aplikacija zajame vse specifikacije do tekočega datuma frekvence, ki še niso bile na izhodnem izpisu. Vsaka specifikacija je zato le na enem izhodnem izpisu. Specifikacija je seznam terjatev oziroma obvestilo bankam o obremenitvi na osebem računu dolžnika, ki nastane kot rezultat fakturiranja in vsebuje podatke o zavarovancu oziroma dolžniku. Najpomembnejši podatki v osnovnem izhodnem izpisu prometa z DB so referenca, zaporedna številka DB dolžnika, poravnanli račun upnik, poravnanli račun dolžnika in znesek.

Aplikacija oblikuje le en izhodni izpis za vse vrste zavarovanj: zdravstveno zavarovanje, avtomobilsko zavarovanje in zavarovanje nepremičnin. Paket mora vsebovati tri vrste zapisov:

- vodilni zapis (prva vrstica);
- zbirni zapis (zadnja vrstica) in
- najmanj en zapis prometa, ki je podatek o posamezni DB.

V enem zapisu so lahko združeni podatki le ene vrste plačilnega instrumenta, v našem primeru so to DB. V primeru pojava napak v izhodnem izpisu je treba preko aplikacije RCG (aplikacija za prijavo napak s strojno in programsko napako) obvestiti skrbnike informacijskega sistema, da zadevo raziščejo. Če je izhodni zapis prometa DB brez napak, ga najkasneje dva delovna dneva pred določeno frekvenco preko spletne banke i-Net pošljemo v ZC. Na dan pošiljanja izhodnih izpisov prejmemo tudi povratno informacijo o uspešno ali neuspešno izvedeni transakciji v ZC.

Vse banke obdelujejo DB bremenitve točno na dan določene frekvence. Banke preverjajo podatke na podlagi ujemanja številke transakcijskega računa in zaporedne številke DB dolžnika. Po preverjanju številke računa, številke DB in višine plačila se DB izvede v celoti ali pa sploh ne. Odgovore o uspešno ali neuspešno izvršenih DB banke pošiljajo nazaj upniku preko ZC, in sicer v obliki vhodnih izpisov prometa DB

oziroma paketov. Banke pošiljajo posebej informacijski podatkovni tok – vhodni izpisi – in posebej tok denarnih sredstev.

Vhodni izpisi prometa DB so odgovori na naše izhodne izpise, zato vsebujejo identične podatke kot izhodni izpisi. Nastali so z obdelavo na bankah in predstavljajo terjatev do banke. Statusi zapisov oziroma odgovori na naše poslane izhodne izpise so spremenjeni, ker odgovarjajo šifrantu statusov ZC. Podatki v vhodnih zapisih omogočajo vpogled v podatek, ali je določeno DB banka izvedla ali ne.

Slika 4.5 Primer vhodnih zapisov za DB

0463658011090915040105773802009091800000000003311978101000035026210	ZMV20100753476	POLICA: ZMV	20100753476
0000233860012354680000000000000000 0102000180066900000000002			
0463658011090915040105759202009091800000000004665978101000035026210	ZMV10010790388	POLICA: ZMV	10010790388
0000297023645678910000000000000000 0103000180066900000000002			
0463658011090915040104996502009091800000000007002978101000035026210	ZMV10010933594	POLICA: ZMV	10010933594
0000444702345678900000000000000000 0106000180066900000000005			
0463658011090915040105773202009091800000000004118978101000035026210	ZMV10011036291	POLICA: ZMV	10011036291
0000230038709123450000000000000000 0114000180066900000000004			
049113255009091104010011970200909110000000000000978101000035026210	ZMV10011056552	ADR. SLOV. - DRUGA IN ZDR.	
0000201130532345670000000000000000 0331011180066900000000004			
049113255009091204010010130200909120000000000000978101000035026210			ZMV10010808959
0000240020812345670000000000000000 0332400180066900000000001			
047548289409091804130000010200909170000000000000978101000034931441	10103562672	3300000012345600000000000000000	
022100028006690000074062			

Vir: Bankart 2003b.

Primer zgornjega izpisa prikazuje nekaj tipičnih poslovnih dogodkov, vključenih v paket vhodnega izpisa prometa DB.

Tabela 4.1 Šifrant nekaterih statusov Bankarta

Informacija	Opis
Status 01	promet
Status 02	plačilo uspešno izvedeno
Status 03	plačilo se ni uspešno izvedlo
Status 14	ni razpoložljivega kritja (DB)
Status 21	banka obvešča upnika, da je dolžnik pri banki odprl DB
Status 31	banka obvešča upnika, da je ukinila konkretno DB

Vir: Bankart 2003a, 35.

Če je bila DB uspešno izvedena, ima status 02 (plačilo uspešno izvedeno) ali 52 (plačilo uspešno izvedeno s spremembo). Če DB ni bila uspešno izvedena, ima običajno status 03 (plačilo se ni uspešno izvedlo), ali kateri drugi status, najpogosteje 14 (ni razpoložljivega kritja za DB).

Vhodni izpisi so zbir podatkov za knjiženje terjatev oziroma prometa DB različnih bank, zato jih ob določenih frekvencah prevzemamo iz i-Net banke v naš informacijski

sistem. Iz spletne banke dnevno prevzemamo več vhodnih izpisov za določeno frekvenco prometa DB, zato jih najprej sistematično odlagamo na naš računalnik, v za to posebej prirejene mape. Predpogoj knjiženja prometa DB v informacijski sistem INIS je, da mora imeti vhodni izpis celoten odgovor na izhodni izpis, 1:1. Šele ko dobimo od vseh bank celoten promet DB za določeno frekvenco, lahko torej sprožimo prvo fazo obdelav, povezovanj, preoblikovanj in usklajevanj podatkov.

V procesu plačila z DB je prisotnih več preventivnih kontrol, tako pri fakturiranju izhodnih izpisov kot knjiženju vhodnih izpisov. Naloga preventivnih kontrol je preprečiti nastanek napak in prevar med izvajanjem vseh funkcij poslovnega procesa z DB. Kontrolni postopki na preventivni ravni delujejo na osnovi določenih meril. Če med obdelavo določene zahteve niso izpolnjene, je nadaljnja obdelava podatkov onemogočena in omogočen je izpis 'Poročilo napak'. Vgrajene kontrole preverjajo tudi strukturo paketov, obstoj terjatve, višino terjatve ter neuskklajenost informacijskega in denarnega toka.

Dodatno kontrolo predstavljajo tudi opomini in obvestila o dolgu na računih dolžnikov za preteklo obdobje, če DB ni stekla ali ni bila uspešno izvedena. V ta namen je v sistemu oblikovana aplikacija 'Zbirnik položnic'. V ta zbirnik se ob fakturiranju in knjiženju prometa z DB nalagajo vsi kandidati za izpis posebne položnice. To so kandidati oziroma dolžniki, ki jim DB iz kakršnih koli razlogov ni bila odtegnjena.

Obdelave položnic potekajo v sektorju DB, in sicer:

- masovno enkrat mesečno za vse tri frekvence skupaj, pri katerih je razlog neuspešno izvedena DB v preteklem mesecu,
- posamično trikrat mesečno, in sicer za vsako frekvenco posebej naslednji dan po izdelavi izhodnega izpisa prometa DB, in sicer za DB brez zaporedne številke oziroma za DB, katerih številke DB še nismo uspeli pridobiti od banke dolžnika. V tej dodatni posebni obdelavi se pri generiranju podatkov v finančnih vrsticah avtomatsko spremeni način plačila iz DB v posebno položnico, in to samo za tisti obrok, ki zapade v plačilo v posamezni frekvenci odtegljaja. Za informacijo strankam je na posebni položnici dodano naslednje besedilo: »Obveščamo vas, da otvoritev DB pri vaši banki v tem mesecu še ni stekla, zato vas vljudno prosimo, da zapadlo obveznost poravnate s priloženo posebno položnico. Ocenjujemo, da se bo naslednji mesec plačilo vaših obveznosti izvedlo z DB.«

Oblikovane izhodne izpise položnic pošiljamo prek sektorja informacijske tehnologije v izpis zunanjemu izvajalcu. Ta nam po elektronski pošti pošlje vzorec posebne položnice v pregled in, če vzorec ustreza dogovorjenim merilom oz. zahtevam, potrdimo izpisovanje položnic.

Poleg zasledovane centralizacije dela na področju DB so bila tudi zgoraj navedena dejstva eden izmed razlogov, da je sektor finančne operative prevzel skrbništvo nad odpiranjem in fakturiranjem DB. Tako ena oseba upravlja in rešuje poslovanje z DB med bankami in strankami, kar je vsekakor bolj smiselno. S centralizacijo smo prevzeli tudi dodatno kontrolo pri odpravljanju napak pri poslovanju z DB, kot so:

- napačno vpisani transakcijski računi zavarovalnice,
- napačno vpisani računi dolžnikov,
- od dolžnikov nepodpisana pooblastila za DB,
- neujemanje podatkov na pooblastilu in polici,
- reklamacije otvoritev/ukinitev DB z bankami.

Glede na pridobljene izkušnje pri poslovanju s poslovnim procesom z DB ugotavljam, da so za uspešno poslovanje z DB ključni podatki posredovani z otvoritvami DB, saj le pravilni in pravočasno posredovani podatki omogočajo uspešno otvoritev DB in ves nadaljnji promet z DB. Tudi povečevanje števila pooblastil za DB in s tem prejetih otvoritev za DB je narekovalo iskanje novih rešitev, ki so nadomestile veliko ročnega dela. Take operacije oziroma procesi morajo potekati izključno avtomatsko, brez ročnega dela, ki poleg nepotrebne porabe časa povzroča tudi veliko napak.

4.5 Možnosti za razvoj in izboljšave poslovnega procesa z DB

Razvoj informacijskih tehnologij omogoča nastajanje dokumentov v elektronski obliki, zato se pomen dokumenta v papirni obliki zmanjšuje. Dokument je osnova poslovnega procesa in tudi njegov rezultat, zato je upravljanje z dokumenti povezano tudi z upravljanjem poslovnih procesov. Učinkovito upravljanje z dokumenti je pomembna determinanta uspešnega in konkurenčnega poslovanja.

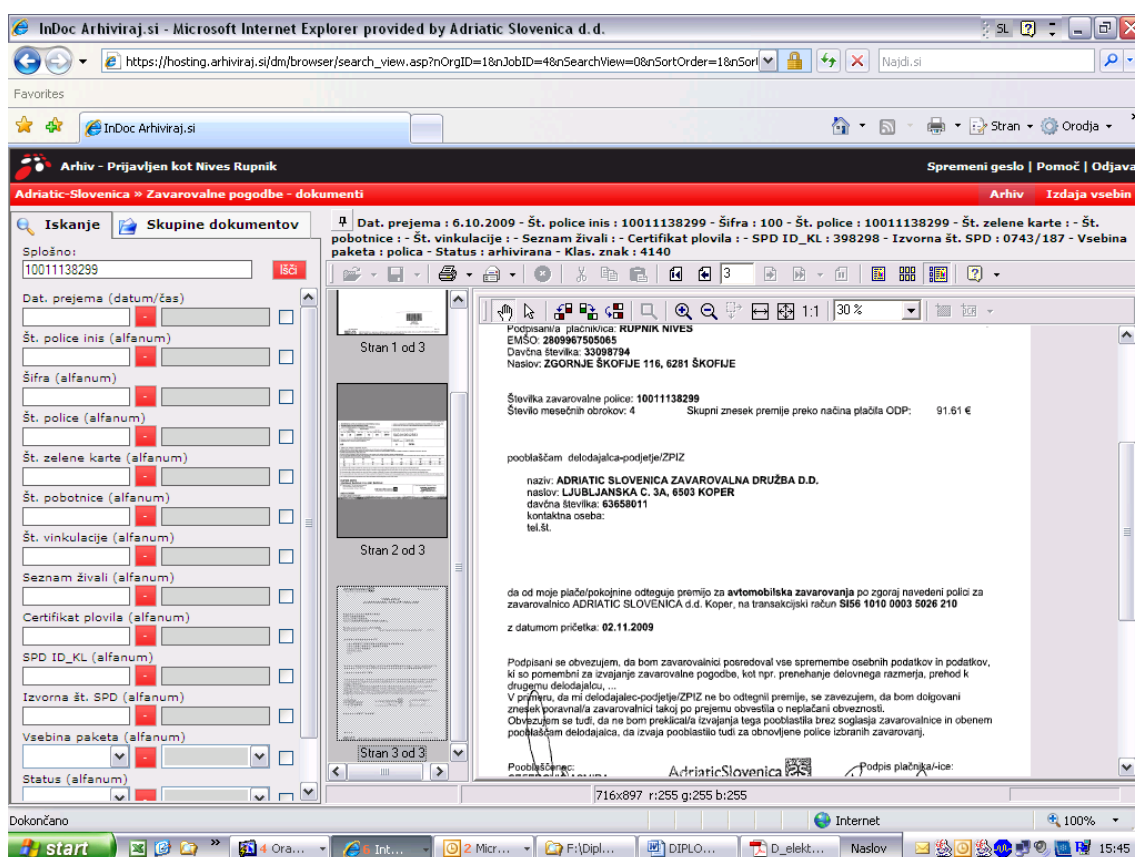
Na podlagi analize obstoječega poslovnega procesa z DB podajam predlog njegove preнове. Predlog temelji na uvedbi elektronskih dokumentov, to je elektronske oblike pooblastila za DB. Zamišljena prenova temelji na iskanju in uveljavitvi rešitev za varno elektronsko poslovanje z novimi tehnološkimi rešitvami ter ekspertnimi sistemi za pomoč pri pošiljanju besedilnih datotek s pooblastili za otvoritev DB. S tem bi ustvarili pogoje za enostavnejše in cenejše komuniciranje s poslovnimi bankami ter izmenjavo informacij brez napak.

Iz sektorja finančne operative pošiljamo na banke preko ZC pooblastila za DB v papirnati obliki. Določene banke že prevzemajo podatke oziroma pooblastila za odprte DB od posameznih poslovnih partnerjev v tekstovnih paketih (datotekah v TXT obliki).

Prehodno sem našla rešitev, ki je korak bliže predvidenemu cilju. Sprememba v poslovanju ne bi prinesla večjih vsebinskih sprememb v postopkih, spremenila bi se le tehnologija v izmenjavi podatkov z bankami. Pooblastilo v papirni obliki dokumenta z

vso ostalo dokumentacijo, ki je nastala ob sklenitvi pogodbe o zavarovanju, zavarovalnica zadnje mesece pošilja na 'skeniranje' zunanjim izvajalcem (angl. outsourcing). Nove tehnologije namreč zahtevajo velika vlaganja v strojno in programsko opremo, predvsem pa dodatno prenovo poslovnih procesov. 'Skeniranje' oziroma pretvorba papirnega dokumenta v njegovo elektronsko obliko (grafična datoteka) zunanji izvajalec opravi sproti. Vsak dokument je 'skeniran' posebej, opremljen z atributi in shranjen z identifikacijskimi elementi (številko zavarovalne police) v za ta namen urejeno aplikacijo elektronskega arhiva. Aplikacija omogoča vpogled v vsak dokument, ki je neposredno povezan z zavarovalno polico. S pomočjo te aplikacije bi bilo moč na banke pošiljati pooblastila za DB v formatu Acrobat Reader (PDF).

Slika 4.6 Vzorec dokumenta v e-arhivu



Vir: Adriatic Slovenica 2009.

Zaradi naraščanja števila dokumentov se je zavarovalnica znašla pred dejstvom, da upravljanje in arhiviranje dokumentov postaja vedno bolj zapleteno. Konkurenčno okolje pa zahteva vedno bolj natančno dokumentacijo. Uvedba aplikacije e-arhiva omogoča ustvarjanje dodatne vrednosti zavarovalnice, saj so uporabniki aplikacije bolj učinkoviti in produktivni pri svojem delu, ker je dostop do dokumentov izboljššan in

prijaznejši, kar prinaša tudi boljše sodelovanje med zaposlenimi. Dokumentni sistem prinaša nižje stroške ustvarjanja, distribuiranja in arhiviranja dokumentov oziroma skrajša življenjski cikel dokumenta, kar vodi do boljše kontrole in varnosti dokumentov.

Ta ideja za nadaljnje izboljšave v procesu z DB je posledica ugotavljanja nepotrebne pretipkavanja podatkov v zaledne aplikacije, naraščanja papirne dokumentacije, ki se izgublja na poti do banke, slabega obvladovanja papirnih arhivov itd.

Nov pristop k hitrejšemu načinu odpiranja DB v zavarovalnici predvideva naslednje dejavnosti:

- izdelavo izhodnega izpisa za otvoritve DB;
- izdelava izhodne datoteke s 'skeniranimi' pooblastili za DB.

Izdelava izhodnega izpisa za otvoritve DB

V sektorju finančne operative dnevno sprejemamo pooblastila za DB v papirni obliki, jih pregledujemo in potrjujemo njihov prevzem v sistemu INIS na vsaki polici posebej. Z akcijo potrjevanja prejema pooblastila za DB neposredno na policah bi posebej prirejena forma lahko zbirala podatke, potrebne za oblikovanje izhodnega izpisa za elektronske otvoritve DB. Podatki bi se iz zavarovalnih polic prepisovali v zbirnik elektronskih otvoritev, iz katerega bi v sektorju finančne operative tedensko sprožali akcije za oblikovanje izhodnih izpisov za elektronske otvoritve DB.

Izdelava izhodne datoteke s 'skaniranimi' pooblastili za DB

Zaradi nove predvidene forme bo potrebna integracija med e-arhivom in sistemom INIS. V sistemu INIS bi morali na zavarovalni polici dodati parameter, ki bo ob potrjevanju prejema pooblastila za DB v papirni obliki prenašal pooblastila za DB iz e-arhiva v sistem INIS kot priložo k zavarovalni polici. Vsako pooblastilo bo ločena datoteka v PDF obliki. Tako bi se ob oblikovanju izhodnega izpisa za elektronske otvoritve oblikoval tudi izhodni izpis s 'skaniranimi' pooblastili. V začetni fazi bo poslovanje z elektronskimi otvoritvami potekalo le z dvema izbranimi bankama, ki na ta način že poslujeta s podjetji. Zato bo ob potrjevanju prejema pooblastil treba biti pozoren na banko dolžnika, saj bo sistem oblikoval izhodni izpis s 'skaniranimi' pooblastili za izbrani banki posebej. Izhodni izpisi s 'skaniranimi' pooblastili bodo bankam poslani ločeno po elektronski pošti istočasno z izhodnimi izpisi elektronskih otvoritev.

Z navedeno spremembo se izboljša komunikacijska sposobnost z bankami in s tem podpora zavarovancem. Najbolj pomembno pa je dejstvo, da zavarovalnica na tem področju ujame korak s konkurenco. Če izboljšanje predstavim plastično, lahko

zapišem, da gre za skrajšanje časov v procesih pridobivanja informacij o otvoritvah DB oziroma za prihranek časa v celotnem poslovnem procesu.

Finančno gledano prenova procesa ne predstavlja ovire, saj je treba opraviti le določene spremembe na obstoječih informacijskih sistemih. Največjo oviro predstavlja povezovanje informacijskih zbirk, ker zavarovalnica še nima enotne zbirke. Predvidevamo le povečan obseg komuniciranja z informatiki.

Prednosti upravljanja dokumentov v elektronski obliki se kažejo predvsem (Kovačič in Peček 2004, 190):

- pri nadzoru nad pretokom dokumentov,
- hranjenju in iskanju dokumentov ter
- pri lažji dostopnosti dokumentov uporabnikom.

Upravljanje elektronskih dokumentov je kompleksno, saj pri tem ni pomembna samo izbira prave tehnologije, ki omogoča informacijsko podporo elektronskim dokumentom. Pomembno je tudi poznavanje zakonodaje in organizacijske kulture podjetja oziroma sprejemanje novosti zaposlenih ter poznavanje drugih področij, povezanih z upravljanjem elektronskih dokumentov.

Dokumenti in poslovni procesi so med seboj tesno povezani, ker dokumenti procese opisujejo in so vzrok in posledica procesa. Zato je potreben tak informacijski sistem, ki bo ob učinkovitem upravljanju elektronskih dokumentov uspešen tudi pri upravljanju poslovnih procesov, v katere vstopajo in izstopajo dokumenti z opisi in rezultati. Proces poti dokumenta skozi informacijski sistem je prav tako določen s posebnim dokumentom oziroma nosilcem informacij, potrebnih za izvajanje nalog v poslovnem procesu.

Tako podajam možnost, da banka prejme dokument v standardizirani elektronski obliki, ki ga lahko neposredno uvozi v svoj informacijski sistem. Elektronski dokument je lahko varno elektronsko podpisan, kar omogoča verifikacijo prejetih podatkov. Ta način poslovanja je med nekaterimi bankami in poslovnimi partnerji že ustaljen.

V prihodnosti bodo sistemi za celovito elektronsko obvladovanje dokumentacije predstavljali hrbtenico informacijskega sistema podjetja. Zato je smiselno take sisteme v poslovanje vključiti čim prej, kljub velikim investicijam in le zavoljo konkurenčne prednosti. Menim, da bo razvoj šel v smeri ekonomije obsega, ki prinaša nižje stroške z boljšo tehnologijo, kar pomeni višjo raven kakovosti storitev in večjo varnost hranjenih vsebin. Pisarna prihodnosti bo delovala izključno elektronsko, brez papirja. Vhodna pošta se bo digitalizirala, posredovala v podjetje, kjer bo komunikacija potekala v elektronski obliki z digitalnimi dokumenti, ki jih bo sistem pretvoril v izhodne izpise v elektronski obliki.

5 SKLEP

Poslovni subjekti se danes soočajo z nenehno spreminjajočimi se pogoji poslovanja. Spremembam botruje hiter ekonomski in tehnološki razvoj. Ohranjanje položaja v zelo konkurenčnem ekonomskem sistemu je možno le s stalnim prilagajanjem novim razmeram. Poslovni subjekti se med seboj povezujejo in združujejo za bolj učinkovito in uspešno poslovanje in zadovoljevanje potreb strank. Globalizacija trgov prinaša s seboj ogromen potencial, vendar bo moralo vsako podjetje na svoj način poskrbeti za svoj 'kos kruha'. Pomembno je hitro, učinkovito in racionalno delovanje vseh pomembnih funkcij v podjetju. Brez dobre organizacije podjetje ne more zagotavljati svojih konkurenčnih prednosti in jih krepiti. Le prilagodljiva in fleksibilna podjetja lahko sledijo stalnim spremembam in so zato učinkovita ter poslovno uspešna.

Pojav združevanj podjetij je vse bolj aktualen. Glavne spremembe, ki se pojavijo ob združitvah, so v organiziranosti novih nastalih ekonomskih subjektov kot posledica nove vizije, ciljev in strategij. To pa pomeni spreminjanje organizacijskih enot in postopkov dela, prenavo poslovnih procesov in spremembo informacijske podpore.

Velike spremembe zahtevajo drugačno obravnavo podjetja. Tradicionalna načela ne veljajo več in niso zagotovilo za preživetje. To je za podjetja velik izziv, zato mora temeljito spremeniti oziroma prenoviti poslovanje in oblikovati novo organizacijo dela. Pri tem morajo akterji sprememb poznati in razumeti poslovne procese in organizacijo, v kateri se spremembe dogajajo. S spremembo poslovnega procesa se spreminja tudi organizacijska struktura. Spremembe uvajamo z različnimi pristopi in vsak izmed njih ima svoje značilnosti. Vendar niso vse izboljšave zagotovilo za uspeh. V procesu prenove so določeni nosilci, od samega vodstva do zaposlenih, ki imajo svoje naloge in brez medsebojnega sodelovanja prenove procesa ni mogoče uspešno izpeljati.

Iz dneva v dan postajajo zanesljive, hitre in kompetentne informacije pri poslovanju vedno pomembnejše. Informacijska tehnologija ima pomembno vlogo, saj brez nje danes skoraj ni mogoče izpeljati prenove. Kakovostno poslovanje nam danes lahko zagotavlja le dobra informatizacija poslovanja, podprta s sodobnimi informacijskimi sistemi, kar vodi v dolgoročno sodelovanje in zadovoljstvo zavarovalnice, njenih sodelavcev in zavarovancev. Vprašanje je le, ali bodo vsi ekonomski subjekti znali elektronsko poslovanje pravilno integrirati v svoje poslovne procese. Zato podjetje ne sme precenjevati vloge informacijske tehnologije.

Na razvoj poslovnih procesov danes, v prihodnosti pa še bolj, močno vpliva razvoj informacijske tehnologije. Tudi v zavarovalni družbi AS se tega zavedamo in podpiramo tovrsten razvoj. Z navedeno spremembo v poslovnem procesu z DB bo zavarovalnica vzpostavila sistem, ki bo v veliki meri sinhroniziran z bančnimi sistemi. Dejstvo je, da konkurenca ne miruje, ampak vedno znova nadgrajuje poslovanje. V naši zavarovalni družbi bi lahko z rešitvami, ponujenimi v moji diplomski nalogi, po

Sklep

tehnični plati ujeli korak s konkurenco, če je ne bi celo prehiteli. Učinek ponujene rešitve bo velik, ker bo zavarovalna družba izboljšala komunikacijske sposobnosti z bankami in s tem tudi podporo zavarovancem, ki se odločijo za plačilo zavarovanja z DB. Če izboljšanje predstavim plastično, gre za skrajšanje časov poslovnega procesa. Velik del časa poslovnega procesa odpade na čakalno dobo, to je na dobo pretoka informacij. Velik del ročnega dela v poslovnem procesu bo odpravljen z avtomatizacijo procesa oziroma z uvedbo elektronskih dokumentov. Finančno gledano prenova poslovnega procesa ne bo predstavljala ovire, saj je treba opraviti le določene popravke in povezave med obstoječimi informacijskimi aplikacijami in procesi v družbi. S kadrovskega vidika prenova poslovnega procesa ne prinaša potreb po novih zaposlitvah. Nasprotno! Predlagana prenova bo olajšala delo in radikalno skrajšala potreben čas že trenutno zaposlenim v tem poslovnem procesu. Povečala se bo le komunikacija med zaposlenimi v procesu in informatiki.

Bistvo vsega pa je, da se vzpostavi sistem, ki bo v toliki meri avtomatiziran, da uporabnikom ne bo dopuščal napak. Najpomembnejši pa je cilj: »Vedno zadovoljen in nikoli razočaran zavarovanec.«

LITERATURA IN VIRI

Literatura

- Baloh, Peter, Mojca Indihar Štemberger in Peter Vrečar. 2002. *Poslovna informatika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dubrovski, Drago. 2003. *Krizni management*. Koper: Fakulteta za management.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Davenport, Thomas H. in James E. Short. 1990. The new industrial engineering: Information technology and business process redesign. *Sloan Management Review* 31 (4): 11–27.
- Gašparin, Janez in Miha Volovšek. 2002. *Učinkovito orodje za prenavo poslovnih procesov*. [Http://www.drustvo-informatika.si/fileadmin/dsi2002/prispeliReferati/gasparin.doc](http://www.drustvo-informatika.si/fileadmin/dsi2002/prispeliReferati/gasparin.doc) (maj 2009).
- Hammer, Michael in James Champy. 1995. *Preurejanje podjetja: manifest revolucije v poslovanju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kovačič, Andrej. 2004. *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kovačič, Andrej in Vesna Bosilj-Vukšič. 2005. *Management poslovnih procesov*. Ljubljana: GV založba.
- Kovačič, Andrej in Bojan Peček. 2004. *Prenova in informatizacija delovnih procesov*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Koma. 2001. *Priročnik o opravljanju plačilnega prometa med banko in komitentom z navodili*. Kamnik: Koma.
- Logar, Romana. 1998. *Plačilni sistemi*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
- Van der Wielen, Lex in Willem van Alphen. 2002. *International cash mangement*. Driebergen: Riskmatrix.

Viri

- Adriatic Slovenia. 2008a. *Letno poročilo 2007*. Poslovni dokumenti, Adriatic Slovenia.
- Adriatic Slovenia. 2008b. *Poslovni procesi (oznaka DPP)*. Poslovni dokumenti, Adriatic Slovenia.
- Adriatic Slovenia. 2008c. *Krovni organigram*. Poslovni dokumenti, Adriatic Slovenia.
- Adriatic Slovenia. 2008d. *Pilotski priročnik zavarovalne družbe Adriatic Slovenia, d. d.* Interni dokumenti, Adriatic Slovenia.
- Adriatic Slovenia. 2009. *Uporabniško navodilo za fakturiranje in obdelavo direktnih obremenitev v INIS-u*. Interno gradivo, Adriatic Slovenia.

Literatura

- Bankart. 2003a. *Navodila in standardi za izmenjavo podatkov prek zbirnega centra*. [Http://www.bankart.si/si/ponudba/zbirni_center](http://www.bankart.si/si/ponudba/zbirni_center) (maj 2009).
- Bankart. 2003b. *Zbirni center*. [Http://www.bankart.si/bankart.htm](http://www.bankart.si/bankart.htm) (maj 2009).
- Bankart. 2003c. *Protokol postopkov pri plačevanju s plačilnimi instrumenti*. [Http://www.bankart.si/bankart](http://www.bankart.si/bankart) (maj 2009).
- Združenje Bank Slovenije. 2008. *Dogovor o načinu poslovanja z novimi plačilnimi instrumenti s posebno položnico, posebno nakaznico, trajnim nalogom, direktno obremenitvijo in direktno odobritvijo*. [Http://www.zbs-giz.si/slo-old/akti/medbancni_dogovori/dogovori_novi_placilni_instrumenti](http://www.zbs-giz.si/slo-old/akti/medbancni_dogovori/dogovori_novi_placilni_instrumenti) (oktober 2009).