

Šest sigma v finančnem sektorju

Simon Hohnjec, Cesta na Rožnik 32, 3330 Mozirje
simon.hohnjec@6-sigma.info

Aleš Groznik, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta
ales.groznik@ef.uni-lj.si

Matej Hohnjec, Six Sigma Akademija Matej Hohnjec, s. p., Cesta na Rožnik 32, 3330 Mozirje
info@6-sigma.info

Povzetek

Trenutne razmere v finančnem sektorju podjetjem narekujejo uporabo metodologij, ki vplivajo na kakovost, stroške in izvedbene čase poslovanja. Same finančne institucije se morajo v tem primeru podati na iskanje prave poti in ena izmed preverjenih je vsekakor pot šest sigma. Zaradi vidnih uspehov uporabe metodologije šest sigma v proizvodnji so to metodologijo preizkusila tudi podjetja finančnega sektorja v ZDA. V Evropi so napredek ameriških finančnih institucij opazovali do leta 2005, nato pa so začeli to metodologijo intenzivno vpeljevati tudi tu. V prispevku se bomo osredinili na možnosti vpeljave metodologije šest sigma v finančni sektor in poskusili spodbuditi slovenske finančne institucije k temu. Prikazali bomo, kakšne so trenutne okoliščine za finančne institucije, izvajanje projektov šest sigma na primeru švicarske banke Swiss Life, izkušnje ob vpeljavi metodologije v finančne institucije ter povezavo med metodologijo šest sigma in operativnim tveganjem.

Ključne besede: kakovost poslovanja, šest sigma, finančni sektor, poslovni procesi, poslovna odličnost, operativno tveganje

Abstract

SIX SIGMA IN FINANCIAL SECTOR

The current situation is forcing companies from financial sector to use of methodologies that are affecting quality, costs and execution time of their business. Financial institutions have to make first step and start to walk their own ways. One of possible and secure ways is definitely Six Sigma way. Financial institutions in USA were tempted from results of using Six Sigma in manufacturing companies and gave a shot to use of Six Sigma methodology. In Europe financial institutions were just watching the success of financial institutions from USA until 2005, when they decided to make step further and they start walking on Six Sigma way. In this article we will concentrate on possibilities of introducing Six Sigma methodology to financial sector. We will try to encourage Slovenian financial institutions to start using methodology Six Sigma. Through article we deal with actual conditions in which financial institutions are running their business, how to execute a project with Six Sigma methodology on a case of Swiss Life insurance, what are experiences in financial sector with Six Sigma and lastly how Six Sigma and operational risk are connected.

Key words: quality management, six sigma, financial sector, business processes, business excellence, operational risk

1 UVOD

V tako turbulentnih razmerah, v kakršnih se je danes znašlo poslovanje finančnih institucij v svetu, so te prisiljene spremeniti način razmišljanja in način poslovanja. Trenutne razmere v finančnem sektorju podjetjem narekujejo uporabo metodologij, ki vplivajo na kakovost, stroške in izvedbene čase poslovanja. Tudi v slovenskem finančnem sektorju se okoliščine spreminjajo s svetlobno hitrostjo in v času finančne krize je potrebna sprememba v poslovanju za mnoge izmed finančnih institucij, ki si želijo obstati. Same finančne institucije se morajo v tem primeru podati na iskanje prave poti in ena izmed preverjenih je vsekakor pot šest sigma. Zaradi vidnih uspehov uporabe metodologije šest sigma v proizvodnji so to metodologijo preizkusila tudi podjetja finančnega sektorja v ZDA. V Evropi so napredek ameriških finančnih institucij opazovali do leta 2005, nato pa so začeli to metodologijo intenzivno vpeljevati tudi tu. V prispevku se bomo

osredinili na možnosti vpeljave metodologije šest sigma v finančni sektor in poskusili spodbuditi slovenske finančne institucije k temu.

Metodologijo šest sigma tradicionalno označujemo kot metodologijo zagotavljanja kakovosti v proizvodnji. Razlog tiči v tem, da je šest sigma prvo uvedlo podjetje Motorola v poznih osemdesetih letih 20. stoletja. Poslovni uspehi šest sigme so bili hitro vidni in šele po letu 1996, ko je šest sigma uspešno uvedlo podjetje General Electric v vseh proizvodnih in neproizvodnih enotah (hčerinskih podjetjih), so opazili, da je lahko šest sigma uspešno unovčena tudi zunaj proizvodnih podjetij. Po zgledu proizvodnih podjetij so se šest sigme lotila tudi podjetja iz finančnega sektorja. Največ finančnih institucij, ki so uvedle šest sigma, izhaja iz ZDA. To so: AIG Insurance, American Express, Bank of America, Checkfree, Citibank, Ford

Credit, GE Capital, HDFC Bank, HSBC, ICICI Bank, JPMorgan Chase, SunTrust Banks, Sun Corp., The Vanguard Group in Wachovia (Hoerl, 2007; Hayler, 2005).

Šest sigma je metodologija za izboljšanje procesov poslovanja, pri kateri se s pomočjo odkrivanja variacij v poslovnih procesih in posledično njihovega eliminiranja nenehno zvišuje raven kakovosti poslovnega procesa. Cilj je doseči čim višjo sigma stopnjo poslovnega procesa, ki zagotavlja višjo raven kakovosti poslovnega procesa. Šest sigma stopnja odraža 99,99966-odstotno učinkovitost, kar v resnici zagotavlja 3,4 napake pri milijon priložnostih. Na primeru transakcij bi to pomenilo, da bi od milijon transakcij bilo le 3,4 transakcij neuspešnih. Tako lahko z izboljšanim poslovanjem ustvarimo višje prihranke (Hohnjec, 2008).

2 ZAKONITOSTI POSLOVANJA IN POSLOVNEGA OKOLJA PODJETIJ V FINANČNEM SEKTORJU

Podjetja finančnega sektorja se nahajajo v kompleksnih tržnih razmerah. Njihovo poslovanje krojijo dinamični trgi, na katerih želijo postati odlične v poslovanju in si na različne načine prizadevajo doseči konkurenčnost. Šest sigma je ena izmed metodologij upravljanja s spremembami poslovanja na poti k poslovni odličnosti (slika 1), za katero je značilna relativno visoka kompleksnost in srednje visoka stopnja prenove. Šest sigma je sestav že priznanih in delujočih tehnik in orodij, ki so bila v uporabi desetletja. V bistvu šest sigma odstra-

njuje velik del kompleksnosti, ki jih poraja celovito obvladovanje kakovosti in s tem zagotavlja uspešno rabo samih orodij in nenazadnje tudi metodologije (Hohnjec, 2008).

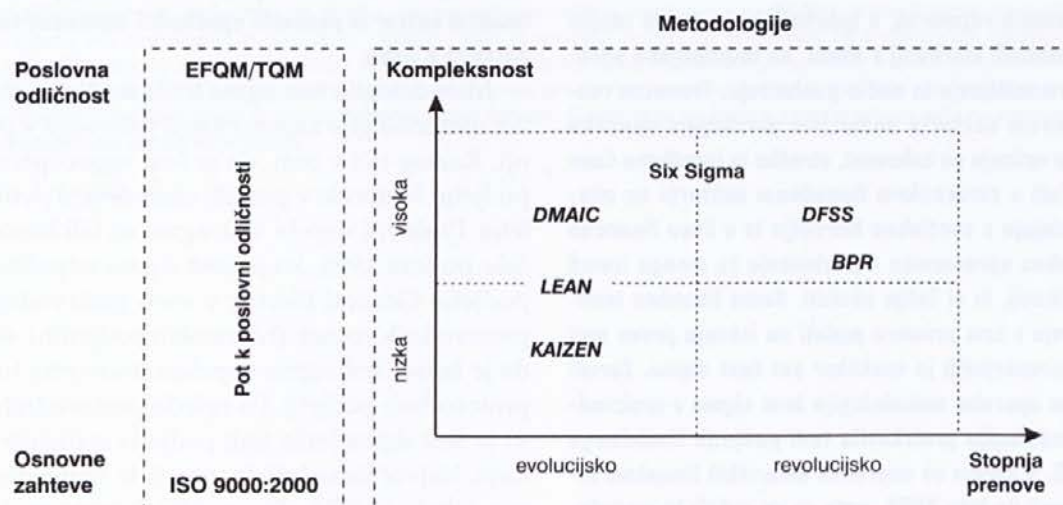
Preden predstavimo glavne gonilne sile, ki spreminjajo svet finančnih storitev, moramo spoznati glavne dejavnike teh sprememb:

1. ustvariti tržno zanimive izdelke oziroma storitve,
2. zagotoviti zanesljivo in kakovostno storitev in vrednote stranki, kot jih le-ta zahteva,
3. ustvariti zanimiv dohodek za lastnike podjetij,
4. zagotoviti dobre pogoje dela in motivacijo za vse zaposlene,
5. vzdrževati zrel in kakovosten odnos s partnerji in dobavitelji ter
6. izražati etično, družbeno in okoljsko odgovornost.

Omenjene dejavnike sprememb lahko razčlenimo v dve kategoriji, pri čemer prva kategorija obravnava dejavnike vključene v organizacijo, se pravi odjemalce, delničarje in regulatorje, druga kategorija dejavnikov pa vsebuje trende širjenja in operacijskih izvršitev ter njihov vpliv na ugoditev zahtevam vseh, ki jih podjetje zadeva.

Ključni gonilnik številka 1: Potreba po nenehnem zadovoljstvu odjemalcev

Finančne institucije se zelo zanašajo na to, kar delajo dobro že desetletja, a se okoliščine za njih spreminjajo s svetlobno hitrostjo. Odjemalci zahtevajo vedno bolj kompleksne operacije, saj postajajo osveščeni in se



Slika 1: Metodologije upravljanja s spremembami (Vir: Fehr, 2006)

zavedajo današnjih možnosti. Tako morajo podjetja finančnega sektorja ponuditi odjemalcem zahtevano in jim prisluhni. Pravzaprav orodij, ki omogočajo analizo in sintezo za nenehno spreminjanje izkušenj odjemalcev, ne manjka, hkrati pa postavljajo temelj za razumevanje različnih segmentov odjemalcev in njihovih zahtev. Procesi, s katerimi se tu soočimo, so zelo kompleksni in orodja različnih metodologij so dobrodošla.

Omeniti moramo tudi vsakodnevni boj med institucijami za pridobitev odjemalcev, pri čemer se pravzaprav odvija resen konkurenčni boj, katerega se odjemalci sami sploh ne zavedamo. Kmalu bo konkurenčni boj še bolj intenziven in institucije se bodo borile za vsakega izmed odjemalcev in za vsako pridobljeno transakcijo. Najbolj učinkovita bodo podjetja, ki bodo pridobila odjemalčevo vdanost, kar lahko dosežejo le z njihovim zadovoljstvom. Ti odjemalci bodo tako predstavljali resnično vztrajno vrednost delničarjev.

Ključni gonilnik številka 2: Potreba po ustvarjanju vzdržljive vrednosti za delničarje

Opredelevanje napak in izgub je v storitvenih in transakcijskih okoljih zelo težavna naloga, saj predstavlja precejšnjo oviro pri merjenju in opredeljevanju ciljev za dosežke izboljšav. Ključni razlogi za to so: končni izdelek je manj stvaren, proces ni viden in napake ter izmeti so težko opredeljivi. Danes je že dovolj pripomočkov, orodij in praks, ki omogočajo opredelitev napake in izmeta tudi v storitvah. S pomočjo teh lahko tudi zmanjšamo ali odstranimo napake in izmet.

Ključni gonilnik številka 3: Potreba po izpolnitvi regulativnih zahtev

Finančna panoga je danes visoko regulirano okolje, saj morajo finančne institucije zadostiti visokemu številu regulativnih zahtev, kot so Sarbanes Oxley, Gramm-Leach-Bliley in Basel II, skupaj s preobiljem zakonov proti pranju denarja. Tako finančne storitve spoznavajo pomembnost upravljanja poslovnih procesov in metod, povezanih s tem, da bi dosegle ustreznost. Strošek povezan z neustreznostjo je visok. Vedno večje breme za veliko podjetij postaja operativna ustreznost, še posebno za manjše banke. V glavnem imajo že majhne banke delno avtomatizirane poslovne procese: ustvarjanje dokumentov in poročil, ki po navadi vključujejo poročstvo, premoženjska in

druga osebna posojila. Tako se srečujejo z nenehnimi pritiski izpolnjevanja določenih standardov, za kar porabijo veliko časa (Hayler et al., 2005).

Vedno več podjetij finančnih storitev se loteva poslovne odličnosti s šest sigma, vitko proizvodnjo in drugimi metodami upravljanja poslovnih procesov, pri čemer se osredinjijo na dokumentacijo poslovnih procesov, merjenje uspešnosti ter kontroliranje, da bi omogočili in ustregli regulativnim zahtevam in njenim aktivnostim. Mnoga izmed podjetij se obračajo k skupni operativni platformi, ki omogoča pogled na celotno organizacijo, in njene procese, ki ne bi pomagali zadovoljevati samo ustreznosti, temveč tudi izboljšanje procesov, merjenje uspešnosti, zunanje izvajanje, tehnološko arhitekturo in poslovno stalnost. Seveda se pri tem trend postavitve skupne operativne platforme nadaljuje s pomočjo programskih orodij (Cleveland, 2006).

Ključni gonilnik številka 4: Potreba po poudarjanju širine in kompleksnosti poslovanja

Širina poslovanja je danes ključ delovanja po vsem svetu. Izvajanje transakcij v finančnem sektorju je dejansko igra, v kateri zmaga igralec z največ transakcijami. In temu potem lahko rečemo širina poslovanja. Torej lahko za širino poslovanja označimo kot glavni dejavnik ravno število transakcij, ki vodi v vztrajen poslovni uspeh in kompleksnost poslovanja. Število proizvodov, ki jih danes ponujajo finančne institucije, se večja, in prav s tem se večja tudi kompleksnost in neučinkovitost upravljanja transakcij v svetu.

Ključni gonilnik številka 5: Potreba po globalnem poslovanju

Novi načini poslovanja, kot so deljene storitve in zunanje izvajanje, so pomemben del poslovanja finančnih institucij, pri katerem ima veliko vlogo vitka proizvodnja in šest sigma. Predvsem je tu mišljena filozofija finančnih ustanov in njihovega delovanja, ki morajo omogočiti zelo dobro koordinacijo in transparentno upravljanje med samimi podjetji, da bi tako zagotovili poslovno odličnost in seveda izboljšali odjemalčevo izkušnjo. Tako relativno nova podjetja razširjajo svojo ponudbo in izboljšajo poslovanje, obenem pa zagotovijo večje dobičke vsem vključenim v podjetje. Ta način delovanja omogoča možnosti poslovanja globalno in odpira nove poti ne glede na razlike, ki se v globalnem poslovanju opazijo, predvsem so tu mišljeni naravni dejavniki, kot so sprememba časa,

različna kultura, geografska oddaljenost itd. Vsa podjetja, ki začnejo poslovati globalno, se morajo zavedati nove discipline in visoko razvitega upravljanja procesov, katerega način poslovanja to zahteva.

Ključni gonilnik številka 6: Potreba po uporabi tehnologije, ki omogoča in pospešuje poslovanje

Vse vodilne sile, ki smo jih našli, so v tesni povezavi s tehnologijo, ki se pojavlja kot pospeševalec in celo omogočevalec načinov poslovanja. Ni mišljeno samo z vidika števila transakcij, ki jih lahko danes izvedemo s pomočjo tehnologije, marveč tudi z drugih stališč, ki omogočajo izboljšanje in večjo avtomatizacijo procesov. Tako lahko olajšajo delo zaposlenim v institucijah ter odjemalcem. Za finančne institucije je priporočljivo, da v najboljši meri izkoristijo tehnologijo, ki je hkrati omogočevalec in pospeševalec, ter presodijo prioriteto dejavnosti na tehnološkem razvoju, saj le ta prinaša nove priložnosti (Hayler et al., 2005).

3 IZVAJANJE PROJEKTOV ŠEST SIGMA V FINANČNEM SEKTORJU

Izvajanje projektov šest sigma zahteva pravilen pristop in dobro poznavanje metodologije šest sigma. Zato mora podjetje sprva razumeti, kaj želi doseči s svojim poslovanjem, torej kaj je vizija, poslanstvo in strategija podjetja (Hohnjec, 2008).

Izbor projekta

V tipični šest sigma organizaciji letno porabijo en odstotek delovne sile polno zaposlenih agentov sprememb oz. črnih pasov¹ in okrog pet odstotkov delovne sile delno zaposlenih, ki so agenti sprememb oz. zeleni pasovi.² Tako lahko v organizaciji z okoli 1000 zaposlenimi v enem letu izvedejo okoli 50 velikih in okoli 100 manjših projektov. Ti podatki stopijo v veljavo le takrat, kadar se pravilno lotimo šest sigme in uspešno zaključimo svoje projekte. Za uspešen zaključek je vsekakor pomemben pravilen izbor samih projektov (Pyzdek, 2003).

Šest sigma projekte po navadi uvrščamo v dve kategoriji: zgoraj-navzdol (angl. »Top-Down«) in spodaj-navzgor (angl. »Bottom-Up«). Projekti zgoraj-navzdol so prepoznani skozi strateško iniciativo in letnimi operativnimi plani. To so projekti, ki bodo pomaknili podjetje strateško naprej. Projekti spodaj-navzgor so

taktično osredinjeni na probleme, ki morajo biti rešeni nemudoma, se pravi na področja, na katerih je podjetje občutljivo. Pri izbiri zgoraj-navzdol projektov je treba identificirati relevantne poslovne procese, ki bodo ob izboljšavi podjetje pomaknili strateško naprej.

Primer uvedbe metodologije šest sigma v finančno podjetje lahko prikažemo z analizo uvedbe projekta v švicarsko zavarovalnico Swiss Life. Pri vodilni švicarski zavarovalnici so metodologijo šest sigma uvedli s pomočjo pilotnega projekta. Izbrali so ga v okviru strategije in ciljev njihovega poslovanja, torej je bil to projekt zgoraj-navzdol. Največji potencial je izkazoval projekt pomoč uporabnikom iz področja informatike.

Primer izpeljave projekta šest sigma v zavarovalnici Swiss Life

Pilotni projekt so izvedli po sistematiki Definiraj-Meriraj-Analiziraj-Izboljšaj-Kontroliraj ali »DMAIC«, ki služi izboljšavam. Na kratko si pogledjmo vseh pet faz projekta DMAIC. V prvem koraku, fazi definiraj, določimo, v katerih mejah bomo reševali problem, analizirali potencial in finančni prihranek ter plan izvedbe projekta, in določimo tim za delo na projektu. Naredimo prvi grobi vpogled v raziskovani proces z identifikacijo virov, ponorov in njihovih merljivih karakteristik, katerih vpliv dokažemo ali ovržemo v fazi analiziranja. Pred to fazo je treba izvesti še meritve. Brez dobro načrtovanih in izvedenih meritev je kasneje v naslednjem koraku analize skoraj nemogoče ali zelo težko poiskati enačbo soodvisnosti med številnimi vhodi in izhodi, kar je glavni cilj projekta šest sigma. V ta namen moramo najprej identificirati možne vzroke težav in postaviti hipoteze o posameznih in povezanih vplivih. Nato določimo merilna mesta v našem procesu, velikost vzorcev za merjenje in preverimo sposobnost merilnega sistema. Šele nato sledijo meritve in zbiranje podatkov. Zaključek te faze predstavljajo izračunane prve karakteristike (stopnja sigme, variacije v procesih, zmogljivost procesa ...) ključnih izhodov procesa. S pomočjo statističnih metod hipoteze na podlagi zbranih podatkov iz prvega koraka preverimo in zmanjšamo število ključnih vplivnih vhodov na izhod. Tu je bistveno, da poiščemo in dokažemo, katere vhodne spremenljivke imajo največji vpliv na naš izhod. Potem moramo raziskati še soodvisnost med vhodi in izhodi, da pridemo do optimalnih nastavitvev za zeleni izhod procesa. Tej in

¹ Črni pas je za polni delovni čas zaposlen strokovnjak kot vodja šest sigma projektov.

² Zeleni pas je del svojega delovnega časa član tima zahtevnejšega šest sigma projekta ali vodja manjšega projekta.

predhodni fazi v večini primerov konvencionalnega reševanja problemov posvečamo premalo pozornosti in to vodi k ne najbolj optimalnim rešitvam, ki so pogosto rezultat ugibanja in poskušanja. V fazi izboljšanja je najpomembnejša kreativnost članov tima in poznavalcev procesa. Uporabljamo lahko vse bolj ali manj znane kreativnostne tehnike iskanja izboljšav (viharjenje možganov, 6-3-5 metoda, De Bono, morfološka sestavljanika, postavitev na glavo, scamper idr.). Po analizi in ovrednotenju rešitev izdelamo plan implementacije najprimernejše rešitve. Rešitve v tem koraku še ne vpeljemo v proces, kljub imenu, ki ga ima ta faza. Dejanska implementacija sledi v zadnji fazi nadzoruj, v kateri nadaljujemo meritve, ki smo jih izvajali v fazi meritev. S primerjavo meritev v obeh fazah dokažemo razliko po izvedbi sprememb. Sledi iskanje možnosti prenosa rešitve tudi na druge procese v podjetju in predaja dokumentacije lastniku procesa. Na koncu s finančnimi in nefinančnimi spodbudami nagradimo tim za uspešno izvedeni projekt v skladu z začetnimi zahtevami ter vloženi trud in napor v času trajanja projekta (Hohnjec, 2008).

Definiraj

V začetku faze definiraj so sestavili in predstavili projektni obrazec, ki ga je izdelal projektni sponzor. Vse

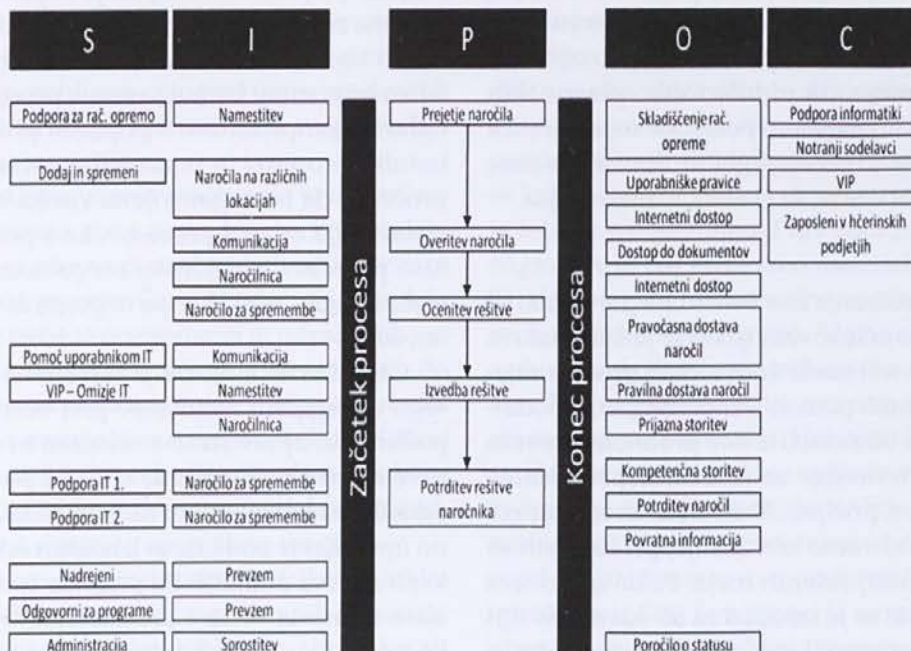
formalnosti, ki se navezujejo na pogodbe in so v obsegu projekta, so opravili že pred samim začetkom projekta. Projektni obrazec so integrirali v že obstoječe obrazce za projektne načrte. V naslednjem koraku so prikazali s pomočjo orodja »SIPOC« soodvisnost dobaviteljev, virov, procesov, ponorov in odjemalcev. Proces so še enkrat porazdelili in zožili z namenom, da bo prenosljiv in bodo lahko v naslednjih korakih pridobili meritve. Tako so pomoč uporabnikom razdelili na: naročila strojne računalniške opreme, naročila programske opreme, prošnja za pravice (zahteva dostop do programov) in management nesreč.

V naslednjem koraku faze definiraj so s pomočjo rešenih vprašalnikov tako internih kot eksternih odjemalcev ugotovili kritične veličine za kakovost, ki so ključ za nadaljevanje projekta. Tako jih je razumevanje procesov pripeljalo do spoznanja, da je v storitvenem sektorju mogoča analiza samih procesov na podlagi časovnih faktorjev.

Meri

S pomočjo ribje kosti ali diagramov Ishikawa³ in matriko prioritiziranja so razvrstili in uredili vzroke in probleme. Naslednji korak je zahteval načrt zajeman-

³ Diagram Ishikawa je orodje za iskanje vzrokov, ki ima obliko ribje kosti.



Slika 2: Prikaz dobaviteljev, virov, procesov, ponorov in odjemalcev pri pomoči uporabnikom iz področja informatike (Vir: Theodrovics, 2006)

ja podatkov. Na podlagi visokonivojskega načrta procesa, ki je bil pripravljen z diagramom dobaviteljev, virov, procesov, ponorov in odjemalcev, je bilo mogoče pridobiti ocene časov ter meritve med posameznimi koraki v procesu (slika 2). Že iz teh analiz in grafičnih prikazov podatkov je bilo mogoče dognati prva spoznanja.

Analiziraj

V fazi analize so se v Swiss Life lotili statistične analize podatkov, pridobljenih v fazi merjenja. Postavili so hipoteze in jih s pomočjo statističnih orodij testirali in ocenili. V pilotnem projektu so spremljali proces dostave. Počakali so, da se je odvil ves cikel procesa, nato so testirali rezultate, ki so bili prej dokončni izračun lastnika podatkov na tem procesu. S testiranjem hipotez so ugotovili, katera izmed poti procesa relevantno vpliva na ves pretočni čas in katera pot je bila časovno najbolj intenzivna.

Izboljšaj

V fazi izboljšanja so v Swiss Life prenovili procese naročanja in dodeljevanja pravic. Oba procesa sta dobila obrazca na spletu, tako da jih je bilo mogoče izpolnjevati na intranetu. Pri spletni rešitvi so poskrbeli za informiranost zaposlenih in uredili sistem tako, da je na posameznih kontrolnih točkah procesa mogoče ugotoviti, kdaj se je končal posamezni korak procesa. Za manjša naročila so postavili manjši oddelk s skladiščem informacijske, komunikacijske in računalniške opreme, da ni bilo toliko pisarniških opravil in so z novim načinom posredovanja manjšim naročnikom hitreje in ceneje ugodili. Snovali so time obeh poslovnih procesov, ki sta bila učinkovitejša.

Kontroliraj

V zadnji fazi kontroliranja so v Swiss Life preverjali, ali so bile spremembe učinkovite, tj. kaj se je izboljšalo in kako. Tako so na vseh kontrolnih točkah procesa zajemali podatke in nudili pomoč. Vzpostavili so še dodatni vprašalnik, ki je bil vezan na nov proces, in s tem so pridobili nove informacije za reševanje problemov. Rezultati so bili prepričljivi. V dveh letih so namreč prišli z 81- na 97-odstotno izboljšanje, pri katerem so bili odjemalci znotraj zelenih meja. Poslovni proces dodeljevanja pravic se je izboljšal za 55 odstotkov. Pri poslovnem procesu naročil se je skrajšal pretočni čas in so beležili 62-odstotno izboljšavo in za 38 odstotkov večjo stabilnost procesa (Theodorovics, 2006).

4 IZKUŠNJE VPSELJAVE ŠEST SIGME V PODJETJIH FINANČNEGA SEKTORJA

Dosedanje izkušnje podjetij finančnega sektorja nakužejo, da je šest sigma uporabna tudi v finančnem sektorju (Averboukh, 2006). Vpeljava šest sigme je mogoča na dva načina, pri katerih je prvi način vpeljave pod krinko in drugi z odprto komunikacijo vodstva. Če se odločimo za vpeljavo pod krinko, se morata dva ali trije odločiti za vodenje. Ta način se uporabi za pridobitev izkušenj in prvih rezultatov. Drugi način zahteva takojšnje šolanje in takoj zatem izvajanje pilotnih projektov. Zahtevo po tem poda vodstvo podjetja (Toepfer, 2004).

Vsi projekti niso pravi za šest sigmo, zato je potreben pravilen pristop k izboru kandidatov, pri katerih lahko implementiramo šest sigmo. Drži pravilo, da morajo projekti izboljšati kritične procese, saj le tako opravičimo njeno uporabo in na drugi strani sprejemljivost. Izkušnje so pokazale, da se da uporabiti metodologijo na procesih, ki se jih da standardizirati (Snee, 2005). Torej mora sprva finančna institucija ugotoviti, kaj se da standardizirati. Naslednji kriterij je število transakcij, kar pomeni, da mora finančna ustanova ugotoviti, ali je njihovo število transakcij dovolj visoko, da se sprememba obrestuje. Takoj zatem mora finančna institucija izostriti in prilagoditi strategijo in vizijo poslovanja, ki mora temeljiti na nič napakah, obenem pa postaviti v ospredje odjemalca (angl. »Voice of the customer«). Usmerjenost v procese postaja trenutno vodilna sila v finančnem sektorju in šest sigma lahko pripomore k izboljšavam v procesih, saj zmanjša njihovo kompleksnost. S popisom procesov določimo lastnike procesov in porazdelimo pomembne vloge v procesih, da bo zagotovljena visoka raven kakovosti opravljanja opravil procesov. Le s podrobno arhitekturo procesov je dejansko mogoča uspešna vpeljavo metodologije, vsekakor pa ni pogoj za vpeljavo (Toepfer, 2004).

Glavni kriterij filozofije šest sigma je, da vse v obsegu dosegljivih rezultatov prej ocenimo in kasneje posledično upravljamo z rezultati in meritvami. Meritve in merilni sistemi so ključ za poročila, ki služijo oddelku za kakovost kot tudi menedžmentu za pravilno upravljanje podjetja in k boljšim odločitvam za vse, ki jih zadeva podjetje. Za projekte šest sigma je dobro imeti znanje in večšine projektnega vodenja, ki jih lahko uporabimo v škatlici orodij šest sigma. Seveda so se nekatera izmed orodij uporabljala pri obstoječem delu, tako da bi morali hitro prevzeti znanje metodologije

šest sigma. Poudariti je treba, da vsi projekti niso pravi za šest sigma, zato je potreben pravilen pristop k izboru kandidatov projektov, pri katerih lahko implementiramo šest sigma. Drži pravilo, da morajo projekti izboljšati kritične procese, saj le tako opravičimo njeno uporabo in na drugi strani sprejemljivost (Toepfer, 2004).

5 Povezava med metodologijo šest sigma in operativnim tveganjem

Primarni cilj koncepta šest sigma je dvigniti rentabilnost podjetja skozi zadovoljstvo odjemalcev. Tako se izboljšuje procese do te mere, da dosežejo najvišjo kakovostno stopnjo. Visoka produktivnost in nizki stroški zaradi manjšega števila napak ter izmeta delujejo za podjetje zmagovito.

Primarni cilj merjenja operativnega tveganja je ocenitev vseh obratovanj glede na pomanjkljivosti in višino nastale škode. S podložitvijo tveganj z lastnim kapitalom se podjetje zavaruje, da lahko krije nastalo škodo ali prepreči oziroma zmanjša možnosti za njen nastanek. Ko ugotovimo tveganja, se poraja vprašanje o prevzemu ali preprečevanju. Dolgoročno obstajajo tako prednosti kot slabosti, ki jih odtehta upravljalna politika operativnega tveganja, ki se kakor koli pozitivno odraža na dobičku podjetja.

Oba koncepta stremita k podobnim ciljem kljub dejstvu, da prihajata iz različnih svetov. Ob preprečevanju nepotrebnih trenj poslovnih procesov se tako poviša vrednost podjetja. Vsekakor je treba paziti, da je šest sigma uporabljena za upravljanje poslovnih procesov, medtem ko pri operativnem tveganju leži kritična točka na merjenju.

Za razliko od upravljanja poslovanja je upravljanje tveganj poslovanja manj napredovalo. Pri tem lahko pristopi šest sigma na pomoč za bolj učinkovite in uspešne poslovne procese. Če se ubadamo s kompleksnimi procesi, je treba te poenostaviti in odpraviti kompleksnost. Tako lahko bolj učinkovito pridemo do prave ocene operativnega tveganja. Analiza z metodologijo šest sigma omogoča razpoznati, kako določeni načini tveganja različnih področij vplivajo na različne tipe tveganj. Tako lahko z uporabo modelov ugotovimo povezavo šest sigme za operativno tveganje.

Izboljšava kakovosti proizvodnje izdelkov je lahko odziv nepredvidljivih motenj v poslovnih procesih. Dokler je povzročena napaka lahko človeške ali strojne narave morajo biti na voljo sredstva za kritje stroškov, ki pri tem nastanejo. To zahteva natančen

izračun možne škode, ki se ne izrazi le v številu napak, ampak tudi v višini vrednosti napak. Ker višina škode ostaja pri konceptu šest sigma neupoštevana, jo lahko z vpeljavo operativnega tveganja odkrijemo in pravilno ocenimo, vendar jo je pri nehomogenih procesih težko vpeljati (npr. spremljanje vrednostnih papirjev). Vprašljivo ostaja, kako globoko je mogoče vpeljati metodiko merjenja v koncept šest sigma brez, da bi se odmaknili od jedra same metodologije (Cremers, Moormann, 2006).

6 SKLEP

Z iniciativo šest sigme se mora spremeniti in prilagoditi podjetniška kultura. Ob tem je treba poudariti, da se veliko podjetij poslužuje analiz in meritev, vendar niso vajena početi tega vedno znova. V tem pomenu je treba spremeniti razmišljanje tako vključenih kot drugih zaposlenih, da postanejo sprejemljivi za nenehne spremembe (Groznik, Vičič, 2006). Le transparentna podjetniška kultura lahko prispeva spremembe, ki imajo pozitiven vpliv tako na zaposlene kot podjetje. Z izbiro projekta je treba pravilno izbrati tudi kader v podjetju, ki bo vpleten v projekte šest sigma. Ob izbiri je treba postaviti vsem cilje, jim omogočiti potrebno šolanje in ne nazadnje oživiti komunikacijske in kooperativne zmožnosti. Kadar se podjetje odloči za iniciativo šest sigma, se postavijo možnosti novega upravljanja podjetja – seveda je odvisno od podjetja, ali bo izrabilo te zmožnosti. Tako morajo sodelujoči imeti obveznosti do projektov in izpolnjevati zastavljene cilje – tako osebne cilje kot cilje, zastavljene s strategijo in vizijo podjetja. Prav tako mora vodstvo zagotoviti osebni razvoj in poudarjati možnosti šolanja. Investicija v izobraževanje se kmalu povrne in to v desetkratniku ali več, zato je šolanje osebja nujno. Prav tako je treba premisliti o nagradah, ki naj bodo tako materialne (nagrada v obliki denarja) kot nematerialne (možnost napredovanja na boljše delovno mesto). V projektnem obrazcu si zastavimo, koliko bomo prihranili z izpeljanim projektom. Ko projekt končamo, moramo tudi finančno overiti zastavljene prihranke (Hohnjec, 2008).

Zadnje vprašanje, ki se velikokrat poraja pri vpeljavi šest sigme v podjetje, je: »Ali je metoda transparentna z ostalimi kakovostnimi in menedžment koncepti, ki jih že imamo v podjetju?« Odgovor na to vprašanje je DA. Šest sigma je mogoče lepo uporabiti z orodji nenehnih izboljšav procesov. Dobra podlaga za to so že standardi ISO 9000:2000 ali evropski model poslovne odličnosti, ki omogoča razširitev šest sigma

aktivnosti in podaja celostno ter kvalitativno oceno poslovne odličnosti. S pomočjo uravnoteženih seznamov ciljev se lahko projektne aktivnosti lažje vodijo (Hohnjec, 2008).

Trend v evropskih bankah in zavarovalnicah na področju poslovanja in organizacije je vsekakor uporaba metodologije šest sigme in elementov vitke proizvodnje. V Sloveniji se okoliščine spreminjajo s svetlobno hitrostjo, tako da bodo morale slovenske finančne institucije za svoj obstanek narediti korak naprej. Da bi lahko v Sloveniji začeli slediti trendom v Evropi in svetu, je treba narediti prvi korak, torej premagati strah pred vpeljavo metodologije šest sigma, saj je v Evropi že dovolj ekspertov iz finančnega sektorja s praktičnim znanjem o metodologiji šest sigma.

7 VIRI IN LITERATURA

- [1] Achenbach W., Lieber K., Moormann J.: Six Sigma in der Finanzbranche. 2. prenovljena in razširjena izdaja, Frankfurt am Main, Bankakademie Verlag GmbH, 2006, 379 str.
 - [2] Averboukh Elena A.: Six Sigma Trends: Six Sigma in Financial Services. B.k., LUSI – Centre eG, www.sixsigma-24.de, 2006, str. 10.
 - [3] Cleveland, Scott: Manage Your Business Processes to Create a Competitive Advantage, Business Process Trends, 2006 [www.businessprocesstrends.com].
 - [4] Cremers H., Moormann J.: Verbindung von Six Sigma mit der Messung und Steuerung des operationellen Risikos. Six Sigma in der Finanzbranche. 2. prenovljena in razširjena izdaja, Frankfurt am Main, Bankakademie Verlag GmbH, 2006, str. 29–58.
 - [5] Fehr T., Wenger A., Schütz M.: Erfahrungen aus der Einführung von Six Sigma bei der Commerzbank. Six Sigma in der Finanzbranche. 2. prenovljena in razširjena izdaja, Frankfurt am Main, Bankakademie Verlag GmbH, 2006, str. 181–196.
 - [6] Groznik A., Vičič D.: Management portfelja projektov službe za informatiko, Uporabna informatika, 2006, letn. 14, št. 4, str. 219–225.
 - [7] Hohnjec M.: Pot k optimalnim procesom. Portorož, Mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti, ZNANJE ZA TRAJNOSTNI RAZVOJ, 2008, 4 str.
 - [8] Hohnjec S.: Šest sigma v finančnih institucijah, Magistrsko delo, Ljubljana, 2008.
 - [9] Pande, P. S.; Neumann R. P.; Cavanagh R. R.: The Six Sigma Way, New York, 2000.
 - [10] Pyzdek T.: The Six Sigma Handbook. New York, McGraw Hill, 2003, 830 str., tbl. 21.
 - [11] Schipp, B.; Toepfer, A.: Statistische Anforderungen des Six-Sigma-Konzepts, Six Sigma 3. izdaja, str.189–197, 2004.
 - [12] Snee, D. R.: When Worlds Collide: Lean and Six Sigma. letnik 38, št. 9, Br.k., Quality Progress, ABI/INFORMAL Global, 2005, str. 63–65.
 - [13] Theodorovics C.: Swiss Life – Steigerung der Servicequalität mit Six Sigma, Six Sigma in der Finanzbranche. 2. prenovljena in razširjena izdaja, Frankfurt am Main, Bankakademie Verlag GmbH, 2006, str. 81–102.
 - [14] Toepfer, A.: Six Sigma – Konzeption und Erfolgsbeispiele fuer praktizierte Null-Fehler Qualitaet, 3. izdaja, Berlin, 2004.
-
- Matej Hohnjec je leta 2008 uspešno zagovarjal magistrsko nalogo z naslovom Merjenje in vrednotenje proizvodnih procesov. Od leta 2006 je Master Black Belt in ponuja široko paleto storitev v povezavi s Six Sigma, med katere sodi v prvi vrsti svetovanje in šolanje za Green in Black Belte.
-
- Simon Hohnjec je zagovarjal magistrsko delo z naslovom Šest sigma v finančnih institucijah na rednem mednarodnem magistrskem programu Poslovanje in organizacije na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Trenutno je zaposlen v Hermes SoftLabu, kjer se ukvarja s poslovno analizo.
-
- Aleš Groznik je izredni profesor s področja poslovne informatike na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Področje njegovega strokovnega in raziskovalnega dela je vloga sodobnega informacijskega sistema v poslovnem okolju. Ukvarja se s področji strateškega načrtovanja informatike, prenove poslovanja, elektronskega poslovanja ter revizije informacijskih sistemov. Raziskuje možnosti in vlogo informatike kot vzvoda zagotavljanja konkurenčnosti in uspešnosti poslovanja podjetij.