

PRENOVA POSLOVNEGA PROCESA: IZBOLJŠANJE PROCESA OBDELAVE HITRIH KREDITOV

Avtor: Andrej Hribar

Visoka šola za poslovne vede, Management in informatika (2. stopnja)

Povzetek

Finančna podjetja v času hitre digitalizacije, ki smo ji priča ponujajo vedno več storitev v svojih mobilnih in spletnih bankah. Kot vsa sodobna podjetja morajo tudi finančne ustanove pristopiti k procesni organiziranosti svojega poslovanja, kjer se ne smejo zadovoljiti zgolj za avtomatizacijo procesa, temveč ga morajo stalno nadgrajevati. Svojim strankam morajo omogočiti podporo, ko opravljajo avtomatizirana naročila. Na primeru bomo ponazorili izboljšan proces, ki v trenutku ko stranka potrebuje podporo v to vključi strokovnega svetovalca, ki ji pomaga najti rešitev za željeno storitev hitrega financiranja. Zastavljene hipoteze bomo ovrgli ali potrdili s pregledom teoretičnih spoznanj obravnavanega področja in z modeliranjem poslovnega procesa bomo prikazali tudi učinkovitost predlagane rešitve. Sama rešitev bo prikazala obstoječa ozka grla in ponudila nadgradnjo avtomatizirane obdelave naročila hitrega kredita. V zaključku pa bomo poudarili tudi kje vse bi lahko finančno podjetje uporabilo podobno rešitev.

KLJUČNE BESEDE: mobilna banka, hitri kredit, avtomatiziran proces, zadovoljstvo stranke, ugled podjetja

Uvod¹

Opis problema v proučevanem procesu

Digitalizacija je močno posegla tudi na področje finančnega poslovanja. Finančne institucije zato razvijajo in ponujajo možnost sklepanja svojih storitev tudi na področju hitrih kreditov v svojih spletnih in mobilnih aplikacijah.

Avtomatiziran proces sklenitve kredita v mobilni aplikaciji predstavlja način, kako komitentom finančne ustanove približati storitve in s tem pospešiti prodajo in učinkovitost poslovanja. Stranke lahko same hitro sklenejo kredit, če izpolnjujejo pogoje za najem kredita, v nasprotnem primeru dobi obvestilo in povabilo za obisk poslovalnice.

¹ pojasnilo uporabljenih okrajšav in oznak:
BMP - Business Process Management.
TAD - Metoda Tabular Application Design.
AS IS - Kot je.
TO BE - Kot bo.

Gre za finančno storitev, ki pa vsem komitentom ni enako razumljiva in zavisi od njegove finančne pismenosti. Zato se začrtan proces sklepanja kredita negativno odraza v zadovoljstvu stranke in lahko za finančno institucijo pomeni izpad prodaje:

- Stranka napačno razume zakaj je bil kredit zavržen in zato preprosto obupa in najde drugačno rešitev,
- Stranka se odpravi v poslovalnico, kjer obremeni proces dela v poslovalnici,
- Stranka se boji sama speljati avtomatiziran proces, ker se ne počuti dovolj računalniško oz. tehnično in finančno pismeno.

Avtomatiziran proces zato ni optimalno zastavljen in podjetje otežuje sklepanje storitve. Stranka v tistem trenutku ne ve ali bo lahko uresničila svoje načrte in se posluži drugih rešitev ali posluži konkurenčne ponudbe.

Namen in cilji izboljševanja proučevanega procesa

Namen prispevka je rešiti proučevani problem na način, da bo za stranko bolj prijazen in ne bo prepuščena sama sebi in bo prepričana kakšno ponudbo je sprejela.

Teoretični cilj naloge je proučiti teoretična izhodišča modernih poslovnih procesov, razloge in potrebe za sistematični pristop k identifikaciji poslovnih procesov. Proučili bomo značilnosti ki izhajajo iz današnjega okolja in kakšne pristope lahko podjetje uporabi, da doseže maksimalno zadovoljstvo uporabe njihovih storitev.

Cilj prispevka je ustvariti oziroma razširiti avtomatiziran proces odobritve hitrih kreditov tudi tistim komitentom, kjer jih avtomatska obdelava odobritve kredite zavrne. Avtomatiziran proces sklepanja kreditov želimo izboljšati na način, da tam kjer je to potrebno vključimo človeške vire, ki so ustrezno usposobljeni za strokovno svetovanje in izboljšati ključne kazalnike prodaje.

Raziskovalne trditve-hipoteze in raziskovalna vprašanja

Hipoteza 1:

Avtomatizacija procesa ne sme biti končen cilj prenove procesa, ampak ga je potrebno nadgrajevati in stalno optimizirati .

Hipoteza 2:

Optimizacija poslovnega procesa pripomore k zadovoljstvu strank in večjemu ugledu in s tem dobičku podjetja

Omejitve prispevka

Prispevek se omejuje na proces, ki poteka v kontaktnem centru v skupini prodajnega tima, ki opravlja naveden proces. Prispevek se omejuje na izkoriščanje že obstoječih resursov v podjetju:

- tehnološke infrastrukture,
- človeških virov,

- pridobljenih znanj.

V Prispevku bomo uporabili ocenjen strošek dela svetovalca in stroškov poslovanja in sicer bo 1 operativna minuta stala 5 eur. V njej je všteto podporno znanje človeških virov, stroški materiala, strošek dela, izobraževanja ...

Metodologija dela

V teoretičnem delu bomo raziskali literaturo obravnavanega področja. Poslužili se bomo strokovni literaturi, raziskovalnih člankov in objav spoznanj specializiranih podjetij iz obravnavanega področja, in na njeni podlagi spoznanj pridobili usmeritve za izdelavo empiričnega dela naloge.

V empiričnem delu bomo uporabili holistični pristop in se osredotočili na orodja BMP. Pri tem se bomo poslužili prenovljenega koncepta BMP, to je metodologije TAD. Metodologija TAD obsega 5 faz, za izdelavo projektne naloge bomo uporabili prve 3 faze:

- Identifikacija (določitev osrednjih procesov organizacije, zbiranje podatkov o procesih),
- Modeliranje, (za identificiran proces bomo naredili model AS IS)
- Izboljšava procesov in inovacije (na podlagi modela AS IS izdelali model TO BE)

Teoretična izhodišča obravnavanega področja

V vsaki organizaciji poteka proces proizvodnje ali transformacijski proces. Predstavlja temeljno in ključno dejavnost vsakega podjetja Gre za proces, kjer izdelki in storitve dobijo svojo dodano vrednost. V tem procesu se skozi ključne elemente proizvodnega procesa razvije izdelek ali storitev. Kot ključni element se pokaže pomembnost človeškega kapitala, ki s svojimi znanji in veščinami doprinese k rezultatu proizvodnega procesa. (Kesič & Likar, 2018, str. 19-20)

Okolje in razlogi ter sodobni procesni pristopi in posledice

Priča smo digitalizaciji na vsakem koraku. Tudi na področju finančnih storitev prihaja do avtomatizacije poslovnih procesov. Koncept modernih poslovnih modelov predvideva transformacijo oskrbovalne verige iz klasičnega PUSH procesa, kjer podjetje generira izdelke ali storitve spremeni v PULL obliko, kjer kupec preko naročila sproži celotno oskrbovalno verigo. (Kovačič & Vukšič, 2005, str. 23-24) Koncept dobro ponazarja tudi distribucijo finančnih storitev. Stranka skozi mobilno ali spletno banko da naročilo, finančna ustanova, pa bo svoje resurse usmerjala tako, da bo več pozornosti in razvoja storitev usmerjala tja, kjer je več povpraševanja in s tem dosegla večjo učinkovitost poslovanja.

Vsa sodobna podjetja danes uporabljajo procesni pristop predvsem ker:

- s tem povečajo preglednost posameznih procesov,
- dosežejo večjo kakovost in zanesljivost delovanja procesov,
- izboljša se komunikacija med zaposlenimi in oddelki,

- pripomore k boljši motivaciji delavcev in vodstva družbe,
- poveča se ugled družbe
- pripomore k boljši konkurenčnosti.

(Amitas d.o.o., 2021)

Finančna podjetja digitalizirajo svoje poslovanje in distribucijo storitev do komitentov. Sama avtomatizacija procesov, ki se do komitentov odrazi v obliki spletne ali mobilne banke pomeni spremembo in optimizacijo procesov, ki se za dobro implementacijo ne sme končati zgolj na nivoji avtomatizacije. Balakrishanan (2012) v svoji raziskavi pokaže pomen holističnega pristopa upravljanja poslovnih procesov, ki se vedno začne z celovitim upravljanjem BMP procesov.

Holistični pristop se začne s celovitim BMP procesom:

- sprememba mišljenja zaposlenih v organizaciji iz funkcionalne miselnosti v procesno (v ospredje pridejo potrebe stranke in ne razmišljanje kako naj bi se delovna opravila opravljala brez zavedanja kaj si o tem oz. kako to vpliva na zadovoljstvo stranke)
- BMP transformacijo je potrebno opraviti celovito iz vseh zornih kotov in ne samo na način s katerim se zadovolji večina podjetij tj. za avtomatizacijo procesov.

Holistični pristop torej pomeni, da se osredotočimo na vsa orodja BMP:

- Načrtovanje procesov (identifikacija procesov in izdelava diagrama, kvantitativna ocena poslovnih dogodkov in zadovoljstvo strank),
- Avtomatizacija procesov (sama izvedba avtomatizacije glede na izdelane diagrame),
- Optimizacija procesov, (avtomatizirane procese je potrebno ves čas spremljati in nadaljevati z optimizacijo in izboljšavami in se nikoli zadovoljiti z doseženim)

(Balakrishanan, 2012)

Procesni pristop organiziranja, ki ga danes uvajajo sodobna podjetja se na koncu odrazi v zadovoljstvu kupca, saj so vse aktivnosti v podjetju usmerjene in podrejene željam kupca. Zato lahko strnemo glavne prednosti procesnega pristopa v tem, da se podjetje fleksibilno in hitro odziva na vse spremembe potreb pri svojih kupcih. (Vasle, 2008)

Ključni element uspeha procesnega pristopa so človeški viri podjetja. Še tako dobro zamišljene spremembe procesov brez njih ne bodo uspeli. Zaposleni morajo predvsem imeti zaupanje v vodje, smernice za delo in vključenost v procese in njihovo kreiranje. Enako obravnavo sodelavcev in enaka pravila igre za vse zaposlene. Predvsem je najboljša motivacija k spodbujanju zaposlenih za doseganje ciljev in ustrezno pomoč in izobraževanje če mu kje ne gre. Odpraviti je potrebno strah pred napakami, ki običajno zavira kreativnost in motivacijo. (Ledić, 2017)

Modeliranje poslovnih procesov

Na področju prenove poslovnih procesov se je uveljavila uporaba modelov, ki je pogojena z pravili in tehniko oziroma metodo modeliranja. Ključna značilnost vseh tehnik je grafična predstavitev procesa z opisom njegovih značilnosti. Modele potrebujemo predvsem za:

- odločanje o razvoju ali prenovi poslovnih procesov,
- za učinkovito izvajanje poslovnih procesov,
- razvoj programskih rešitev za podporo procesom.

(Kovačič & Vukšič, 2005, str. 177-178)

Lastnosti modelov POP se izražajo v tem, da se uporablja koncept dekompozicije, kar pomeni, da posamezen proces razdelimo na podprocese, ki jih označujejo posamezna delovna opravila oziroma delovne naloge. (Kovačič & Vukšič, 2005, str. 179)

Proučevanje procesov v bančnem podjetju

V tem poglavju bomo proučili obstoječi procese sklepanja hitrega kredita. Preverili bomo kakšne možnosti ima stranka na voljo za dostop do storitve. Nato se bomo osredotočili na proces sklepanja v mobilni aplikaciji, ter opisali proces in podali predlog za izboljšavo.

Identifikacija ključnih procesov

Proces sklepanja hitrega kredita lahko stranka sproži preko treh različnih oddelkov, glede na način kontakta. V tabeli 1 prikazujemo na kakšen način poteka proces pridobitve hitrega kredita v posameznem oddelku. Sam proces sklepanja hitrega kredita lahko poteka v treh različnih oddelkih podjetja in v vseh primerih zajema enako avtomatsko obdelavo, ki je odvisna od tega kdo jo začne (zaposleni ali stranka) in kakšno celovitost obravnave stranka prejme.

Tabela 1: Obravnavani procesi (Vir: lasten)

Poslovno področje- npr. oddelek	Poslovni proces/ Delovni proces	Poslovni proces 1- sklepanje hitrega kredita	Poslovni proces 2 – obravnava stranke v primeru zavrnitve	Poslovni proces 3- obravnava zahtevnejših primerov
Informacijski sistem	Avtomatiziran proces sklepanja hitrega kredita	X		
Kontaktni center	Ročno sklepanje preko video klica	X	X	
Poslovalnica	Ročno sklepanje	x	X	X

V tabeli 1 smo prikazali možne poti in obravnave vloge za hitri kredit. V tabeli 2 prikazujemo, kako poteka obravnava kompleksnejših vlog, ki so obravnavana tema projektne naloge.

Informacijski sistem naročilo lahko avtomatsko obdela in v primeru izpolnjevanja vseh meril za odobritev storitev tudi uspešno zaključi in reši. V primeru zavrnitve, kontaktni center zavrnjeno nalogo obravnava in stranko obravnava, ter da navodila oziroma v kompleksnejšem primeru glede izpolnjevanja meril pošlje v obravnavo poslovalnici.

Tabela 2: Proces avtomatske obdelave (Vir: lasten)

Oddelek	Poslovni proces Delovni proces 1	Izvedba
Informacijski sistem	Avtomatska obdelava	X
Kontaktni center	Obravnava zavrjenih kreditov	X
Poslovalnica	Obravnava kompleksnejših vlog	X

Tabela lastnosti as-is in to be

Cilj izboljšanja procesa je obravnava nalog iz naslova zavrjenih kreditov v kontaktnem centru. V tabeli 3 prikazujemo izboljšan proces dela v Kontaktnem centru, kjer se ob nadgradnji mobilne aplikacije stranka avtomatsko poveže preko video klica na posvet k svetovalcu. S tem se prihrani čas svetovalcev pri iskanju zavrjenih nalog in ponovnem pregledu naloge. Bistven element, ki pa ga tabeli ne moremo prikazati pa je zadovoljstvo stranke. Stranka takoj dobi končno informacijo in pomoč pri odločitvi za storitev in ni prepuščena iskanju drugih pojasnil, rešitev, obiska poslovalnice.

Tabela 3: Proces AS IS in TO BE (Vir: lasten)

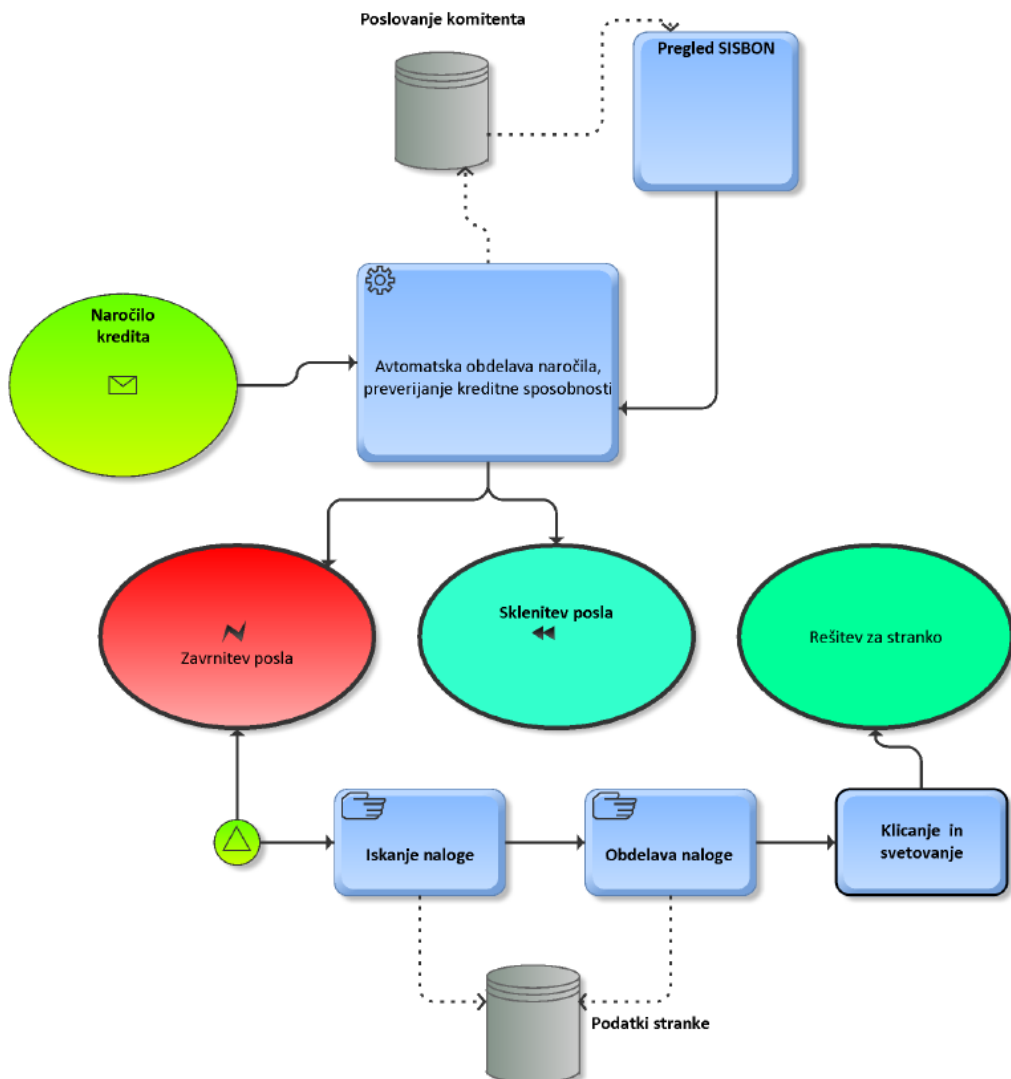
Tabela obstoječi proces sklepanja kredita (AS-IS)			Tabela lastnosti prenovljenega procesa (TO-BE)	
Aktivnost	Čas (min)	Stroški EUR	Čas (min)	Stroški EUR
Iskanje naloge	2	10	0	0
Pregled zavrjenega naročila	5	25	0	0
Priprava rešitve za stranko	5	25	5	25
Kontaktiranje stranke	2	10	0	0
Svetovanje stranki	10	50	10	50

Celoten proces postane bolj učinkovit, saj zahteva pol manj časa za opravila kot so iskanje naloge, pregled zavrjenega kredita in naknadno kontaktiranje stranke. V tabeli 3 je razvidno, da se potreben čas obravnave zmanjša za 9 minut.

Model – BPMN grafična notacija obstoječega pop (as – is)

Diagram poteka procesa po metodologiji Aris AS IS prikazujemo na sliki 1. Ozko grlo obstoječega procesa se kaže v ročnih obdelavah, ki sledijo avtomatski zavrnitvi naročila. Stranka v tem trenutku dobi sporočilo, da njeno poslovanje ne omogoča naročila pred-odobrenega kredita. Nalogo nato svetovalec ročno poišče, jo obdela in poda stranki povratne informacije in ji ponudi alternativno rešitev. Slabost se kaže predvsem po naknadni obdelavi naloge in stranka dobi informacijo z zamudo.

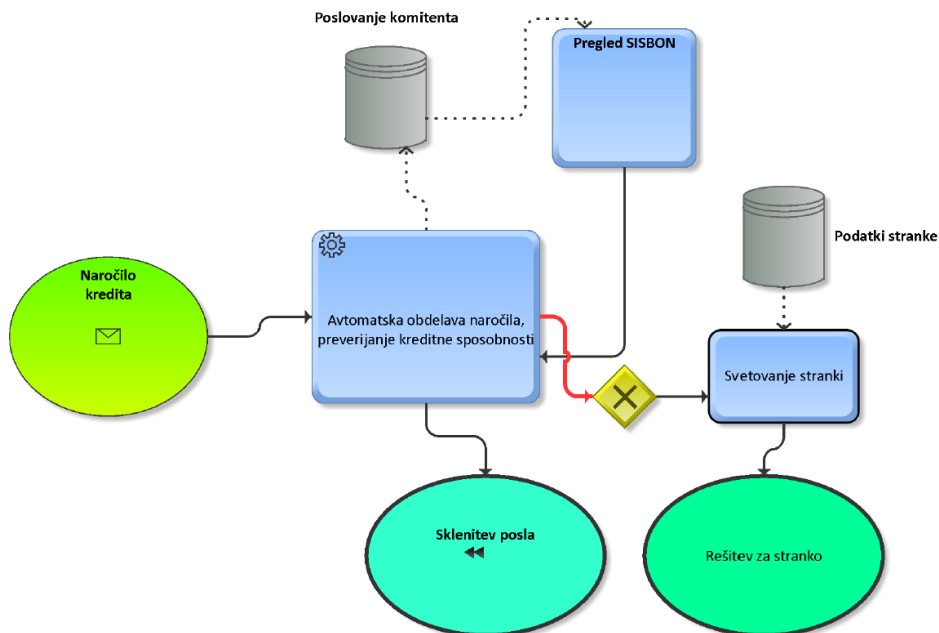
Slika 1: Diagram poteka procesa AS IS (Vir: lasten)



Model – BPMN grafična notacija prenovljenega pop (to-be)

Na sliki 2 prikazujemo Diagram poteka procesa po metodologiji Aris TO BE . Rdeča puščica ponazarja direktno prevezavo stranke k svetovalcu (spletni klepet, video klic), kjer se preskočijo vse ročne faze obdelave zavrnenih naročil in se svetovalec lahko z ustrežno rešitvijo posveti stranki. Stranka v prenovljenem procesu takoj dobi ustrezno svetovanje, brez čakanja in morebitnih iskanj drugih ustreznih rešitev v lastni režiji.

Slika 2:Diagram poteka procesa TO BE (Vir: Lasten)



Učinki izboljšav

V tabeli 4 ponazarjamo dosežene učinke izboljšav. 100% prihranek na času in stroških se pokaže pri iskanju nalog, pregledu zavrnenega naročila in ponovnem kontaktiranju stranke.

Tabela 4: Ponazoritev učinkov izboljšav (Vir: Lasten)

Tabela lastnosti obstoječega načina obravnave (AS-IS)			Tabela lastnosti izboljšanega procesa (TO-BE)		Sprememba ČAS	Sprememba stroški EUR	Sprememba stroškov v % (TO-BE)
Aktivnost	Čas (min)	Stroški EUR	Čas (min)	Stroški EUR			
Iskanje naloge	2	10	0	0	-2	-10	100%
Pregled zavrjenega naročila	5	25	0	0	-5	-25	100%
Priprava rešitve za stranko	5	25	5	25	0	0	0
Kontaktiranje stranke	2	10	0	0	-2	-10	100%
Svetovanje stranki	10	50	10	50	0	0	0
SKUPAJ	24	120	15	75	-9	45	37,5%

Učinek prenovljenega procesa se najbolje izrazi v skupnem odstotku stroška in znaša skupaj 37,5%. Bistven pa je še ne vidik, ki je pravzaprav oportunitetni strošek, ki ga v procesu nismo mogli zabeležili, odrazil pa se bo v zadovoljstvu strank posledično večjem ugledu strank, saj bodo le te prejele hitrejšo obravnavo.

Če prenesemo iz preračuna na obdelavo enega kredita in lahko z novim procesom povprečno obravnavo 40 zahtevkov dnevno obdelamo v 10 urah, na letni ravni to pomeni 3600 ur . Obstoječi proces zahteva 5760 ur. Letni prihranek v znesku 648.000 EUR po ceni ki smo jo na začetku uporabili za pripravo izračuna.

Sklepne ugotovitve

V teoretičnem delu naloge smo spoznali usmeritve sodobnih podjetij in na podlagi spoznanj tudi z modeliranjem prikazali obstoječ proces sklepanja hitrega kredita in podali predlog za njegovo prenavo. Prva hipoteza, ki smo jo raziskovali v projektni nalogi se je izkazala za pravilno. Poleg teoretičnih spoznanj, ki smo jih navedli in na podlagi primera procesa je jasno razvidno, kako slabo vpliva na strankino izkušnjo nepopolno avtomatiziran proces obdelave zavrjenih kreditov. To je potrdilo teoretična spoznanja in samo hipotezo, da je potrebno proces ves čas nadgrajevati, preverjati in optimizirati.

Drugo hipotezo smo potrdili z izboljšanim procesom, ki vodi v dobro strankino izkušnjo, saj smo odpravili ozka grla in stranki takoj ponudili svetovanje, ter ji ponudili ustrezne rešitve. V ospredje

smo v prenovljenem procesu postavili stranko, kar nedvomno mora privedi do boljšega ugleda podjetja.

Metoda TAD se je izkazala zelo učinkovita za sistematičen zapis potrebnih opravil in s pomočjo grafične metode Aris, smo uspešno ponazorili tudi vsa ozka grla obstoječega procesa. Metoda TAD nam je tudi omogočila prikaz učinkovitosti prenovljenega procesa, tako v smislu časa in stroškov in nam je omogočila tudi uspešno ponazoritev prihrankov.

Finančni ustanovi na podlagi izdelane projektne naloge predlagamo, da stranko v primeru neugodne rešitve naročila, takoj preko obstoječih komunikacijskih poti preveže k svetovalcu, ki bo lahko takoj podal ustrezne rešitve stranki.

Glede na to, da so poleg obravnavane storitve na voljo ostale bančne storitve in produkti, bi navedeno rešitev veljajo uporabiti tudi pri teh naročilih. Preveriti bi bilo potrebne procese in ugotoviti ozka grla, ter tako povečati učinkovitost podjetja, ter strankino izkušnjo. Učinek prenove procesa se je na letnem obsegu pokazal kot zelo učinkovit.

Viri in literatura

Amitas d.o.o. (06. 03 2021). Uvedba procesnega pristopa. Pridobljeno iz DOLOČITEV PROCESOV V PODJETJU IN MERJENJE:

http://www.amitas.si/si/kaj_je_upravljanje_poslovnih_procesov.wlgt?ld=274&tab=tab_resitev

Balakrishanan, D. (2012). A Holistic Approach to Business Process Managemt: This Way to Better Customers Experience. Pridobljeno iz <https://www.cognizan...oach-to-Business.pdf>

Kesič, D., & Likar, B. (2018). Komercializacija novosti za neekonomiste. Koper: Univerza na Primorskem.

Kovačič, A., & Vukšič, V. B. (2005). Management poslovnih procesov - prenova in informatizacija poslovanja. *Management poslovnih procesov - prenova in informatizacija poslovanja*, str. 457.

Ledič, J. (Režiser). (2017). *Kako uspešno motivirati zaposlene?* [Film].

Vasle, K. (2008). *Procesni pristop kot dejavnik povečanja zadovoljstva odjemalcev*. Pridobljeno iz http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/3_235-253.pdf