

Informacijska podpora poslovnih procesov zavarovalnice s predstavitvijo prilagojenega modela upravljanja znanja

Antonela Divić Mihaljević, Zavarovalnica Triglav, d. d.*
antonela.divic-mihaljevic@triglav.si

Izvleček

Cilj prispevka je predstavitev modela upravljanja znanja za podpiranje poslovnih procesov v zavarovalnicah. Glavne aktivnosti predstavljenega modela so zbiranje vseh informacij (formalnih in neformalnih), ki so v kateri koli obliki povezane s poslovanjem zavarovalnice, pretvorba teh informacij v elektronsko obliko, njihova organizacija in katalogizacija ter vzpostavitev enostavnega dostopa vseh uporabnikov do teh informacij z možnostjo raziskovanja. Uvajanje opisanega modela upravljanja znanja prispeva k boljšemu udeležanju poslovnih odločitev na strateški, taktični in upravljavski ravni zavarovalnice. Glavni cilj uvajanja modela je integracija podatkov, bistvenih za nemoten potek poslovnih procesov zavarovalnice. Sodobna tehnologija omogoča na intranetnih straneh zavarovalnice uporabo centralne baze znanja, ki se dopolnjuje in spreminja. Prispevek vsebuje primere uporabe modela upravljanja znanja, ki so koristen pripomoček pri izvajanju temeljnih poslovnih procesov zavarovalnice, kot so sklepanje zavarovanj ali reševanje zavarovalnih primerov.

Ključne besede: upravljanje znanja, zavarovalnica, informacijska tehnologija, modeliranje, prenova poslovnih procesov, splošni model zavarovalniških poslovnih procesov, temeljni, podporni in upravljavski procesi, zavarovalništvo, podatek, informacija, znanje, modrost, učenje, internet, intranet, baza znanja, dokumenti.

Abstract

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE INSURANCE COMPANY

The main aim of this article is to present the knowledge management model for supporting business processes in the insurance company. Main components of the presented model are: collection of all information (formal and informal) that is associated with insurance business, conversion of information into digital form, organizing and cataloging, establishing easy access to all users of this information and its research. The implementation of the presented model helps to improve business decision making at strategic, tactical and managerial level of the insurance company. The main objective of the implementation of knowledge management model is the integration of all the data which is essential for normal flow of insurance business processes. Modern technology gives access through company's intranet pages to the central database which constantly complements and amends. This article offers practical examples how to use knowledge management model as a useful tool in support of the core insurance business processes such as making insurance contracts or resolve insurance cases.

Key words: knowledge management, insurance company, information technology, design, BPR, business processes, general model of the insurance business processes, main processes, support processes, management processes, insurance, data, information, knowledge, wisdom, learning, internet, intranet, knowledge data base, documents.

1 UVOD

Cilj prispevka je predstavitev modela upravljanja znanja za podpiranje poslovnih procesov v zavarovalnicah.¹ Temeljna dejavnost zavarovalnice je zavarovanje. Mnogi avtorji so skušali definirati zavarovanje in oblikovalo se je veliko teorij (Boncelj, 1983, str. 123): razširjajoče, zožujoče, alternativne

teorije, škodna teorija, teorija potrebe, teorija iger na srečo, teorija hranilne nevarnosti, teorija izravnavanja nevarnosti in teorija gospodarske varnosti. Bonceljeva definicija pravi, da je zavarovanje najboljša zaščita pred gospodarsko nevarnostjo, zato ker se z zavarovanjem izravnava ne samo gospodarsko, temveč tudi osebno tveganje. Kateri so poslovni procesi zavarovalnice, izvemo, ko bolj natančno opredelimo njeno dejavnost. Temeljna dejavnost vsake zavarovalnice je, da na trgu samostojno opravlja dejavnost zavarovanja oseb in/ali premoženja ter pozavarovanja.

* Prispevek izraža stališča avtorice in ne stališč organizacije, v kateri je ta zaposlena.

¹ Zavarovalnice so finančne institucije, ki z zavarovanjem izravnava gospodarsko in osebno tveganje. Boncelj, Ekonomika zavarovanja. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1970, 45 str.

Poslovne procese zavarovalnice lahko opredelimo tudi s splošno definicijo poslovnih procesov, ki pravi, da je poslovni proces skupek logično povezanih izvajalskih in nadzornih postopkov in aktivnosti, katerih posledica oz. izid je načrtovan izdelek ali storitev podjetja (Kovačič, 2005, str. 29).

Splošni model zavarovalniških poslovnih procesov (Divić Mihaljević, 2008, str. 59) vsebuje tri glavne skupine poslovnih procesov, to so temeljni, podporni in upravljavski procesi. Prva skupina – temeljni procesi zavarovalnice – je sestavljena iz aktivnosti osnovne zavarovalniške dejavnosti, kot so tržno komuniciranje, obdelava zavarovalne pogodbe, reševanje zavarovalnih primerov, zakladništvo ter razvijanje in upravljanje produktov. Druga skupina – podporni procesi zavarovalnice – ima nalogo, da dopolnjuje oz. obdeluje temeljne procese, sestavljajo je podporne aktivnosti: upravljanje človeških virov, notranja logistika, računovodsko spremljanje, nabava osnovnih materialov, drobnega inventarja, materialov in storitev ter prodaja (profitna dejavnost, kot je pobiranje najemnine od oddanih poslovnih prostorov). Tretja skupina – upravljavski procesi zavarovalnice – vpliva na temeljne kot tudi na podporne procese z izvajanjem upravljavskih ukrepov ter zaokroža celovitost modela. Sestavljata jo neformalni upravljalno-odločitveni proces in formalizirani del aktivnosti, kot so strateško upravljanje, notranje revidiranje, organiziranje in informatizacija procesov ter kontroling.

Za zavarovalnico je zelo pomembno, da poslovne procese izvaja učinkovito. Učinkovitost vsakega procesa merimo z rezultatom porabe virov (surovin, človeških virov, finančnih virov), uporabljenih za prvo tvorbo vhodnih količin v izhodne. Učinkovitost je največkrat predstavljena v obliki kazalnikov za meritev časa in stroškov, ki so porabljeni za izvedbo procesa. Kazalnik časa nam pomaga pri spremljanju produktivnosti, kazalnik stroškov pa pri spremljanju profitabilnosti. Večjo učinkovitost procesa dosežemo z odstranitvijo nepotrebnih aktivnosti, avtomatizacijo določenih opravil, boljšim dostopom do skupnih podatkov in izboljšano komunikacijo med izvajalci procesa. Poleg učinkovitosti je zelo pomembna tudi uspešnost procesa, ki jo lahko dosežemo z večjimi spremembami ter predefiniranjem procesov, izdelkov in storitev (Kovačič, Bosilj - Vukšić, 2005, str. 41). Zavarovalnice, ki se odločajo za prenovu poslovnih procesov, so lahko uspešne, manj uspešne ali celo v

težavah. Modeliranje poslovnih procesov ima lahko več namenov, to so (Kovačič, 2004):

1. celovite programske rešitve (angl. enterprise resource planning – ERP); ERP je celovit informacijski poslovni sistem, ki ustvarja in vzdržuje konsistentne metode za obdelavo podatkov in integrirano podatkovno bazo ter pokriva vse poslovne funkcije;
2. celovito upravljanje kakovosti (angl. total quality management – TQM); TQM je pristop nenehnega izboljševanja poslovanja. Gre za celovit organizacijski pristop za nenehno izboljševanje kakovosti vseh organizacijskih procesov, izdelkov in storitev, ki vključuje različne metode in tehnike. Temelji na predpostavki, da je izboljševanje ključni dejavnik doseganja učinkovitosti in uspešnosti poslovanja;
3. celovita prenova poslovanja (angl. business process management – BPM);
4. upravljanje delovnih procesov (angl. work flow management system – WFMS), ki skrbi za avtomatizirano izvajanje delovnih procesov, tako da v pravilnem zaporedju aktivira ustrezne človeške in informacijske vire; in
5. upravljanje znanja (angl. knowledge management – KM). To je splet usmeritev, organizacijskih struktur, postopkov, aplikacij in tehnologij, ki se vpeljejo z namenom izboljšanja učinkovitosti odločanja posamezne skupine ali celotnega podjetja (Dimovski, 2005).

Upravljanje znanja je zelo pomemben dejavnik uspešnosti poslovanja. Na tem področju je še veliko prostora za gradnjo in nadgradnjo. Zaradi tega je v prispevku posebej poudarjen ta namen prenove poslovnih procesov v zavarovalnici.

2 UPRAVLJANJE ZNANJA

2.1 Opredelitev pojma upravljanje znanja

Pod upravljanjem znanja mislimo na splet usmeritev, organizacijskih struktur, postopkov, aplikacij in tehnologij, ki se izvaja z namenom izboljšanja učinkovitosti odločanja posamezne skupine ali celotne organizacije. Upravljanje znanja vključuje:

- zajemanje informacij (snemanje tihega znanja),
- popisovanje znanj in shranjevanje informacij na enem mestu (obstajala naj bi skupna baza podatkov, ki je na voljo vsem zainteresiranim uporabnikom),
- transformacija znanj (postavljanje znanj v druge kontekste, ustvarjanje povezav med deli informacij, da bi ustvarili nove pristope) in

- prenašanje znanj (prenašanje znanj k ljudem, ki zares potrebujejo ta znanja).

Današnja delovna sila je bolj gibljiva kot kadar koli. Zato se je pojavila potreba po povezavi geografsko razpršenih skupin ter po bolj učinkovitem upravljanju znanja. V podjetjih se je pokazala potreba po osebi, ki bi bila odgovorna za upravljanje znanja (CKO,² CIO³ itn.). Nekatera podjetja v sistematizaciji delovnih mest nimajo na voljo naziva za opravljanje omenjenih nalog ter je zanje odgovoren direktor za informatiko. Bistveno je, da se oseba, odgovorna za upravljanje znanja, posveti tistim aktivnostim, ki so za organizacijo najbolj koristne. To pa je predvsem odlično poznavanje poslovnega procesa: od vedenja, kaj zahtevajo in pričakujejo stranke in kdaj to zahtevajo, do natančnega poznavanja prodaje. Znanje osebe, ki skrbi za upravljanje znanja, se nato uporabi pri osredinjenju na najpomembnejši cilj podjetja – povečanje vrednosti (Hainski, Mutavdžić, 2001). Oseba, ki je v podjetju odgovorna za upravljanje znanja, mora vzpostaviti in vzdrževati podporo najvišjega vodstva, imeti pooblastila za zagotovitev dovolj velikih sredstev za uspešno delovanje upravljanja znanja, vzdrževati širok pogled glede prihodnosti poslovanja podjetja, uživati veliko podporo in spoštovanje zaposlenih.

Vzporedno s spremembami poslovnih procesov zavarovalnice se spreminja, razvija in raste zavarovalniško znanje. Znanje kot oblika intelektualne lastnine je največji kapital podjetja (Edvinsson, 1997).⁴ Tržna vrednost zavarovalnice narašča z rastjo tako finančnega kot tudi intelektualnega kapitala.

Znanje opredeljujemo kot razumevanje, zavedanje ali poznavanje nekega predmeta, postopka in/ali procesa, ki smo ga pridobili z učenjem, raziskovanjem, opazovanjem ali izkušnjami v nekem obdobju. V zavarovalnici je znanje opredeljeno kot tisto, kar zaposleni vedo o strankah, izdelkih/storitvah, procesih, napakah in uspehih. Znanje je kombinacija instinktov, idej, pravil in postopkov, ki vplivajo na akcije in odločitve. Znanje po vrstah delimo na (Kovačič, 2004): tiho (skrito) in eksplicitno (zapisano) znanje. Tiho znanje je najbolj cenjeno, ker na njegovi podlagi oseba ravna ter še naprej opredeljuje, nadgrajuje, ustvarja nove ideje in nova znanja. Ključ

ustvarjanja znanja je v sprostitvi ter preoblikovanju tihih znanj (Nonaka, 1995). Model učenja, ki sta ga razvila Bollinger in Smith (2001), se začne s podatkom na dnu piramide znanja, katero se nadgrajuje z informacijo in znanjem, ki sčasoma preraste v modrost. Ta piramidni model (podatek → informacija → znanje → modrost) je bil izhodišče pri izdelavi modela upravljanja znanja v zavarovalnicah.

Upravljanje znanja v preteklosti ni bilo nujno, ker organizacije niso bile prisiljene delovati na več trgih naenkrat. Zaradi vse večjega števila sestankov se je ustvarilo mnenje, da so pogovori najpomembnejša oblika dela. Pogovori omogočajo, da zaposleni odkrijejo, kaj vedo, posredujejo to drugim in s tem pripomorejo k ustvarjanju novega znanja v organizacijah. Ljudje se morajo med seboj pogovarjati in izmenjevati mnenja, ne samo lokalno, temveč tudi globalno. Znanje je dobrina in se mora širiti. Dostop do znanja mora biti omogočen vsem zaposlenim ne glede na njihovo nivojsko in lokacijsko pripadnost (sedež zavarovalnice, območna enota, podružnica, zastopstvo).

2.2 Ključne ovire in rešitve za učinkovit prenos znanja

Obstaja veliko kulturnih ovir, ki preprečujejo učinkovit prenos znanja. Davenport navaja sedem osnovnih ovir za prenos znanja kot tudi rešitve za njihovo odpravo (Davenport T., Prusak L., 1998, str. 197).

Ključne ovire za učinkovit prenos znanja so:

1. pomanjkanje zaupanja,
2. različnost kultur in izrazja,
3. pomanjkanje časa in pomanjkanje produktivnega dela,
4. status nagrade za lastnike znanj,
5. pomanjkanje absorpcijskih sposobnosti prejemnikov znanja,
6. prepričanje, da je znanje posest samo določenih skupin, in
7. pomanjkanje strpnosti do napak.

Mogoče rešitve za odpravo naštetih ovir so:

1. vzpostavitev zaupanja z osebnimi stiki,
2. skupne podlage za izobraževanje, povezovanje v skupine, rotacija služb,
3. določitev časa in prostora za delitev znanja: redni kolegiji, sejmi, kongresi, pogovorne sobe,
4. ocenitev učinka in omogočanje spodbud za delitev znanja,
5. interno izobraževanje zaposlenih,
6. spodbujanje nehierarhičnega pristopa k znanju,

² CKO – oseba, odgovorna za upravljanje z znanjem (angl. chief knowledge officer).

³ CIO – oseba, odgovorna za pretok informacij (angl. chief information officer).

⁴ Edvinsson: Intellectual capital. Piatkus, London, 1997, 225 str.

kajti kakovost ideje mora biti pomembnejša od njenega vira,

7. sprejemanje in nagrajevanje kreativnih napak, kajti zaposleni ne sme izgubiti položaja, če se njegova zamisel izkaže za neuporabno.

Zaupanje je najpomembnejši dejavnik pri sodelovanju med zaposlenimi. Če v podjetju ne obstaja poslovna kultura, ki bi gradila na zaupanju, tudi zaposleni med seboj ne bodo izmenjevali mnenj in znanja. Rešitev leži v graditvi osebnih stikov med zaposlenimi, ki omogočajo njihovo medsebojno spoznavanje. Pomemben dejavnik uspeha pretoka znanja je tudi jezik. Tukaj ni mišljeno poznavanje tujih jezikov, temveč tehnično in strokovno izrazje. Če gredo zaposleni skozi enak program izobraževanja, je veliko bolj verjetno, da bodo uporabljali enake besede. Brez skupnega jezika lahko pride do nepopolnega razumevanja med zaposlenimi, lahko se celo omaja zaupanje. Pri izmenjavi pisnih poročil med sodelavci se utegne pojaviti nerazumevanje. Takrat je treba navezati neposreden, osebni stik, da bi se izognili težavam v neosebni komunikaciji, ki se pojavlja pri preoblikovanju tihega v eksplicitno znanje. Ljudje v veliki meri ocenjujejo informacije in znanje po tem, kdo je vir znanja. Posredovanje znanja drugim zahteva veliko motivacijo, kajti zaposleni s tem ne doseže kratkoročnih osebnih koristi. Dolgoročno gledano je to za podjetje ugodno, ker se čas trajanja posameznih nalog skrajša. Velik izziv je zgraditi bazo znanja, ki jo lahko učinkovito uporabljajo vsi zaposleni. Stran, ki je najbolj usposobljena za kategorizacijo in organiziranje znanja po »predalčkih« v bazi znanja, je oseba, ki ima znanje – torej vir znanja. Vir pogosto ne pozna zahtev iskalca znanja niti ne ve, zakaj bo znanje potreboval. Vir znanja ne pozna iskalcev znanja. Preprosto rečeno: vir znanja pozna odgovor, vprašanja pa ne, zato mora znanje organizirati tako, da poskuša uganiti vprašanje iskalca znanja.

2.3 Model upravljanja znanja v zavarovalnicah

Organizacije, ki se ukvarjajo z informacijsko usmerjenimi posli, kot so zavarovalniški, imajo veliko potrebo po učinkoviti uporabi in organizaciji podatkov, ki so na voljo znotraj organizacije. Uvajanje modela upravljanja znanja prispeva k boljšemu udejanjanju poslovnih odločitev na strateški, taktični in upravljaljski ravni zavarovalnice. Glavni cilj uvajanja modela je integracija bistvenih podatkov za nemoten potek poslovnih procesov zavarovalnice. Sodobna tehnolo-

gija omogoča vzpostavitev centralne baze znanja, ki se dopolnjuje in spreminja, na intranetih straneh zavarovalnice. Veliko je pomanjkljivosti v poteku poslovnih procesov v zavarovalnici. Poglejmo težave, s katerim se srečujejo zavarovalnice pri temeljnem poslovnem procesu reševanja zavarovalnih primerov:

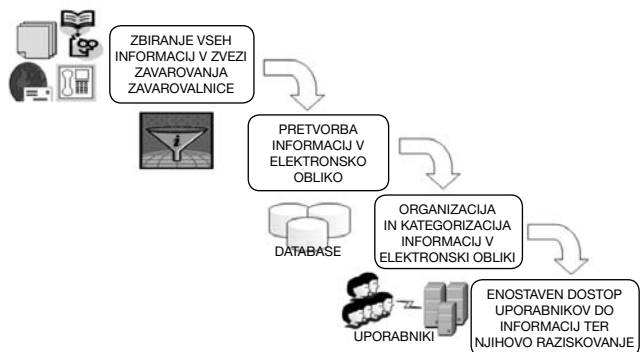
- onemogočeno je sočasno delo z dokumentacijo posameznega škodnega primera, ker dokumenti potujejo od uslužbenca do uslužbenca, ki so pogosto na različnih lokacijah;
- informacije niso vedno na voljo vsem, ker se dokumenti pri obdelavi škodnega primera pogosto kopirajo in se na kopije vpisujejo nove informacije, ki preostalim uporabnikom niso več dostopne;
- izguba dokumenta iz škodnega spisa;
- manipulacija s škodno dokumentacijo;
- dolgotrajno iskanje škodnega spisa, kadar je ta napačno označen ali odložen, posledica tega je dolgotrajno reševanje škodnega primera.

Naštete pomanjkljivosti bistveno vplivajo na temeljni proces reševanja zavarovalnih primerov:

- upočasnjujejo delo pri reševanju primera,
- povečujejo negotovost pri sprejemanju odločitev zaradi nenatančnosti in
- povečujejo pojav nepravilnosti pri shranjevanju originalne dokumentacije.

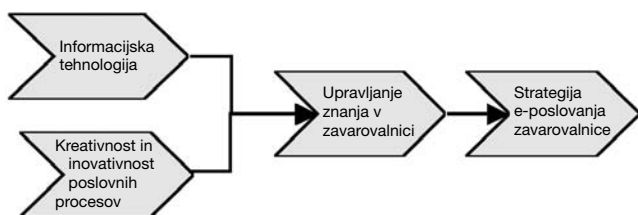
Z uporabo modela upravljanja znanja v zavarovalnicah se odpravljajo naštete težave. Model upravljanja znanja v zavarovalnicah (slika 1) vsebuje:

- zbiranje vseh informacij, formalnih in neformalnih, ki so v kateri koli obliki povezane s poslovanjem zavarovalnice,
- pretvorba teh informacij v elektronsko obliko, njihova organizacija in katalogizacija ter enostaven dostop uporabnikov do teh informacij in njihovo raziskovanje.



Slika 1: **Model upravljanja znanja v zavarovalnicah**

Model upravljanja znanja v zavarovalnicah pomaga, da informacije, zbrane in organizirane na opisani način, omogočajo preprost in lahek potek aktivnosti, ki jih vsakodnevno izvajajo zaposleni v poslovnih procesih zavarovalnice, ter tako pospešijo pot do rešitve nekega poslovnega problema.



Slika 2: Povezava med upravljanjem znanja in strategijo elektronskega poslovanja

Model upravljanja znanja mora opredeliti strategijo upravljanja znanja, tako da omogoča odlično spremljanje strukture zavarovalnice, spremljanje strateških smernic in ciljev ter poslovnih procesov posameznih področij, služb, oddelkov in projektih timov zavarovalnice.

2.4 Opredelitev modela hierarhične strukture upravljanja znanja

Model hierarhične strukture zavarovalnice na podlagi razdelitve odgovornosti lahko opredelimo na dva načina, ki se dopolnjujeta:

1. razdelitev odgovornosti na podlagi tipa zavarovalniških in finančnih storitev,
2. razdelitev odgovornosti na podlagi teritorialne pripadnosti organizacijskih enot (podružnica, poslovalnica, predstavništvo, pisarna itn.).

Prva razdelitev odgovornosti je opredeljena na podlagi tipa zavarovalniških in finančnih storitev, ki je značilen za sedež zavarovalnice. Zaposleni v organizacijskih enotah iz opisane strukture definirajo poslovne procese in pravila načina poslovanja za svojo skupino zavarovalniških storitev. Glede na visoko specializiranost in kompetentnost zaposlenih na sedežu zavarovalnice so ti posamezniki v modelu upravljanja znanja v hierarhični strukturi zavarovalnice opredeljeni kot eksperti in avtorji informacij.

Druga razdelitev odgovornosti je opredeljena na podlagi teritorialne pripadnosti organizacijskih enot (podružnica, poslovalnica, predstavništvo, pisarna). Organizacijske enote v modelu upravljanja hierarhične strukture zavarovalnice v svojih enotah delujejo na:

- skupnem delovanju heterogenih oddelkov (prodaja, obdelava zavarovalne pogodbe, obdelava zavarovalnih primerov itn.),
- več zavarovalniških projektih (npr. delo z velikim zavarovancem),
- dokumentacijski bazi kot podpori za vsakodnevne opravke (npr. obdelava velikega števila majhnih polic, obdelava številnih škodnih zahtevkov).

Zaposleni v organizacijskih enotah (podružnica, poslovalnica, predstavništvo, pisarna) so glavni nosilci informacij za upravljanje znanja, ki jih izdelajo specializirani oddelki na sedežu zavarovalnice (specifične informacije, priporočila, pravila, navodila glede na vrsto zavarovanja).

2.5 Opredelitev procesnih in projektno usmerjenih poslov v zavarovalnici

Pri uvedbi koncepta upravljanja znanja je zelo pomembna določitev procesnih in projektnih poslov zavarovalnice.

Procesni posli zavarovalnice so tisti, ki se opravljajo vsak dan, v velikem številu ter na podlagi trdno postavljenih pravil. V skupino procesnih poslov zavarovalnice spadajo prodaja zavarovanja, obdelava zavarovalne pogodbe, reševanje zavarovalnih primerov fizičnih oseb. Procesni posli so v modelu upravljanja znanja opredeljeni kot podpora v smislu baze informacij, v obliki navodil in priporočil.

Projektni posli zavarovalnice so posli, ki se ne ponavljajo tako pogosto, pri njih dela več ljudi z natančno določenimi cilji. Med projektne posle zavarovalnice spadajo vsi posli oblikovanja zavarovalnih izdelkov, določila, obdelava zavarovalne pogodbe, reševanje zavarovalnih primerov velikih pravnih oseb (velika podjetja, škode zaradi elementarnih nesreč). Projektni posli so v modelu upravljanja znanja opredeljeni kot eno od osnovnih orodij za skupno delo (delo na dokumentih, diskusije, zapiski ipd.), ki je glavna značilnost projektno usmerjenih poslov.

2.6 Opredelitev produkcijskih in kolaboracijskih poslov zavarovalnice

Produkcijski procesi so procesi, pri katerih zaposleni nima veliko interakcije s kolegi, temveč izvaja natančno določen delovni proces ter rezultate svojega dela posreduje naprej sodelavcu, ki je odgovoren za naslednjo fazo posla. Primer takega posla v zavarovalnici je obdelava zavarovalnega primera ali delo na okencu pri sklepanju zavarovalne police. Omenjeni

posli zahtevajo interakcijo s sodelavci, posebno kadar zaposleni naleti na problem, ki ga ne more razrešiti sam.

V primeru težav pri produkcijskih procesih sistem za upravljanje znanja ponuja naslednje prednosti:

- raziskovalec baze znanja pospeši iskanje rešitev problema,
- referenčni sistem za preveritev skladnosti obdelanega posla s prej definiranim poslovnim procesom je vedno na voljo.

Primer praktične uporabe sistema upravljanja znanja za podporo produkcijskih procesov v zavarovalnici

V zavarovalnici zaposleni vedno lahko preveri, kako se izračuna zaželeno premija ali kateri so koraki pri reševanju tipskih zadev, kar je posebno koristno pri manj pogostih opravilih ali pri bolj zapletenih postopkih, ki jih zaposleni ne zna izvajati na pamet. Upravljanje znanja je za omenjene potrebe izpopolnjeno s formalnimi dokumenti, kot so pravilniki, ceniki, pogoji, navodila za delo in informativni izračuni.

Kolaboracijski procesi so procesi, ki zahtevajo kontinuirano interakcijo več sodelavcev pri skupnem izdelku. Primera kolaboracijskega procesa v zavarovalnici sta skupno delo pri razvoju novega produkta in sodelovanje heterogenega tima pri sklepanju zavarovalnih pogodb za veliko stranko (oddelek prodaje, oddelek za škode in cenilci).

Primer praktične uporabe sistema za podporo kolaboracijskih procesov v zavarovalnici

Uporabnik baze znanja ima dostop do vseh informacij, vezanih na določen posel, kot je npr. iskanje lastnosti velike stranke. Baza znanja je sočasno na voljo vsem članom tima. Sistem za upravljanje znanja je za omenjene potrebe izpopolnjen s formalnimi in neformalnimi informacijami. Formalne informacije lahko vsebujejo dokumenti, ki jih uradno posreduje velika stranka, neformalne informacije pa najdemo v zapisnikih sestankov, priporočilih, elektronskih sporočilih in korespondenci.

2.7 Opredelitev profitnih in stroškovnih centrov zavarovalnice

Razdelitev na profitne in stroškovne centre znotraj organizacije omogoča implementacijo sistema za upravljanje znanja na podlagi osnovnih ciljev, značilnih za ti dve vrsti poslovnih celot.

Profitni centri imajo v večini primerov za primarni cilj povečevanje prihodkov (kot je denimo povečevanje števila sklenjenih polic v oddelku za prodajo zavarovanj). Za doseganje tega cilja morajo sistemi za upravljanje znanja omogočiti dostop do vseh informacij, ki jih potrebujejo zaposleni v prodaji in zastopniški mreži ter agenti, da bi čim bolje spoznali stranko in njene lastnosti ter ji ponudili najustreznejšo storitev.

Stroškovni centri imajo za primarni cilj zmanjševanje stroškov. Cilji vsake zavarovalnice so zmanjšati zneske izplačanih škod, zmanjšati sodniške in režijske stroške poslovanja ter stroške projektnega vodenja.

Sistem za upravljanje znanja v stroškovnih centrih omogoča:

- obveščanje zaposlenih o podobnih zadevah in primerih (kot je višina ponujenih odškodnin, kolikšno odškodnino je prisodilo sodišče, kolikšni so bili sodni stroški pri posameznih primerih),
- dostop do priporočil, izdelanih na podlagi izkušenj, ter
- razne informacije, zaradi katerih se kar najbolj izognemo stroškom.

2.8 Primeri uporabe modela upravljanja znanja v zavarovalnicah

Zavarovalnice v Sloveniji imajo moderno infrastrukturo informacijske tehnologije. Stroški postavitve sistema za upravljanje znanja ne pomenijo večje ovire. Osnovna arhitektura informacijskega sistema, potrebna za uporabo sistemov za upravljanje znanja, je danes značilna tako rekoč za vsako zavarovalnico. Sestavljajo jo (Hainski, 2001):

- računalniška mreža, ki povezuje vse lokacije zavarovalnice,
- interni strežnik za elektronsko pošto (angl. Exchange Server), sistem za izmenjavo elektronskih poštinih sporočil ter skupinsko delo, ki podpira vse lokacije zavarovalnice,
- e-portal, zasnovan na spletnem strežniku, ki predstavlja enoten portal nasproti vseh virov za upravljanje znanja,
- drugi sistemi, kot npr.:
 - domene Windows NT, ki predstavljajo varen operativni sistem, saj omogočajo nastavitve pravic za vsakega uporabnika posebej na ravni datotek,
 - strežnik baze podatkov SQL (angl. Structured Query Language), strukturirani povpraševalni jezik za delo s podatkovnimi bazami s pro-

gramskimi stavki, ki posnemajo ukaze v naravnem jeziku,

- nadzor SMS (angl. System Management Server), ki administratorjem omogoča nadzor nad uporabnikom, distribucijo programske opreme, oddaljeni dostop in varnost,
- dokumentarni sistemi (angl. Document management systems, DMS) z namenom avtomatiziranega nadzora digitalnih dokumentov.

Med drugimi sistemi posebej poudarjamo prednosti dokumentarnih sistemov, ker omogočajo shranjevanje dokumentov v dokumentarni bazi, urejanje dokumentov, učinkovito iskanje, nadzor dostopa, vsebin in verzij dokumentov, kategorizacijo in indeksiranje, medtem ko sistemi za računalniško upodabljanje in arhiviranje dokumentov (angl. Imaging and Archiving Systems, IAS) omogočajo pretvorbo dokumentov iz papirne oblike v elektronsko (OCR, Optical Character Recognition), klasificiranje ter učinkovito hranjenje in dostopanje do velike količine dokumentov.

Glavne prednosti dokumentarnih sistemov so:

- uporaba in dostop z vseh lokacij organizacije,
- združljivost z obstoječo tehnologijo,
- obstoječi informacijski sistem in sistem za upravljanje dokumentov sta učinkovita podpora poslovanju,
- dokumentni sistem je upravljanje delovnih procesov,
- programi za skupinsko delo.

1. Primer baze znanja, vezane na zavarovalniške posle

Baza znanja s tehnologijo upravljanja znanja je temelj za posredovanje znanj in informacij za delo v organizacijskih enotah, agencijah, zastopstvih, za delo zastopnikov, partnerjev in zaposlenih, vključenih v procese zavarovalnice. V primeru korporacijske hierarhije v sektorjih sedeža zavarovalnice delujejo visokostrokovni sodelavci in eksperti na področju zavarovalništva ter drugih finančnih aktivnosti zavarovalnice. Glavne naloge strokovnih sodelavcev zavarovalnice so izdelava predpisov o zavarovanju in drugih finančnih aktivnostih, oblikovanje novih izdelkov, raziskovanje trga, spremljanje rezultatov poslovanja in določanje poslovne politike.

Zavarovalni produkti so večinoma odvisni od zakonskih podlag. Zaradi te odvisnosti je delo na sedežu zavarovalnice večinoma usmerjeno na spremljanje zakonodaje in pravilnikov ter prilagajanje in

usklajevanje zavarovalnih produktov. Strokovni sodelavci na sedežu zavarovalnice so proizvajalci znanja (angl. knowledge workers) oz. sodelavci, ki delajo z znanjem in informacije pretvarjajo v znanje ter ustvarjajo, predpisujejo in izboljšujejo aktivnosti zavarovalnice. Zavarovalni produkti in zavarovalniška znanja, ki nastanejo na sedežu zavarovalnice, se uporabljajo na operativni ravni v prodaji zavarovanj in pri reševanju zavarovalnih primerov (škod).

Znanje je spremenljivo in se v zavarovalnicah skriva na področjih, kot so poslovni procesi pri prodaji, pri reševanju zavarovalnih primerov, na terenu, kot rezultat sodelovanja s strankami itn.

Pri procesu reševanja zavarovalnih primerov, kot je likvidacija škod pri vrsti zavarovanja motornih vozil, prihaja do specifičnih oz. spornih pravno-prometnih primerov. Strokovni sodelavci pogosto odgovarjajo na enaka ali podobna vprašanja, tolmačijo enake pravne dokumente in situacije. Rešitve teh specifičnih primerov ter posredovani odgovori na enaka ali podobna vprašanja predstavljajo dragoceno vrednost zavarovalnice. Vsi zavarovalni posli in druge finančne aktivnosti zavarovalnice so opisani v formalni in neformalni dokumentaciji, ki jo sestavljajo pogoji, ceniki, pravilniki, priporočila, odločbe, navodila, okrožnice, tolmačenja in članki iz strokovnih revij s področja zavarovalništva.

Znanje, ki nastaja na terenu v primerih, kot so sporne pravne situacije, se zbira. Pri primeru reševanja zavarovalnih primerov se znanje zbira na podlagi:

- opisa zavarovalnega primera,
- dokumentov o poteku dogodka,
- odločbe sodišča,
- dokumentov o poteku reševanja zavarovalnega primera,
- odgovorov na vprašanja, ki jih strokovnim sodelavcem zastavljajo predstavniki sklepanja, likvidatorji škod, zastopniki in pravniki, in sicer v oblikah, kot so tolmačenja, opombe in ideje.

Vse naštetu tvori bazo znanja zavarovalnice. Sistem upravljanja znanja omogoča ustvarjanje centralne baze znanja zavarovalnice, ki se dopolnjuje in spreminja, ter upravljanje znanja na kraju njegovega nastanka, na sedežu zavarovalnice ali kjer koli na terenu, bodisi v Sloveniji ali zunaj nje. Strokovni sodelavci – avtorji vsebine, ki predpisujejo poslovne procese zavarovanja, so tisti, ki znajo najbolje kategorizirati in indeksirati dokumentacijo, tako da je enostavna in lahko dostopna za vse, ki jim je namenjena. Pri

sestavljanju okrožnic njihovi avtorji vedo, komu so namenjene, saj jih izdelujejo strokovni sodelavci za ciljne skupine. Tehnologija omogoča, da vso dokumentacijo, ki predstavlja zakonske podlage, vgradijo strokovni sodelavci iz raznih sektorjev, in sicer tako, da sami skrbijo za objavljen vsebino.

Primer praktične uporabe sistema upravljanja znanja za podporo dokumentacije pri uvajanju novih pogojev

Ob objavi uporabe novih pogojev stare pogoje razglasimo za neveljavne. Obstoječe dokumente katalogiziramo po ključnih besedah na način, ki je viden z enega intranetnega portala. Sistem za upravljanje znanja omogoča spremembo in dopolnjevanje baze znanja skozi kolaboracijo. Tako se vsa korespondenca, ki vsebuje znanje, shranjuje v elektronski obliki, lahko jo raziskujemo in pregledujemo s pomočjo centralnega e-portala. Baza znanja zavarovalnice se na podlagi omenjene tehnologije polni, indeksira in kategorizira, tako da ima vsak sektor:

- svoj intranetni prostor, za katerega skrbi, ga ureja in na katerega dodaja svojo vsebino,
- dostop do skupnih kategorij (pogoji, ceniki, pravilniki, priporočila, odloki, navodila, okrožnice in tolmačenja) ter omenjeno dokumentacijo indeksira in kategorizira,
- bazo rešitev oz. odgovorov na pogosto zastavljena vprašanja.

Vse zavarovalnice v Sloveniji uporabljajo elektronsko pošto za medsebojno komuniciranje znotraj zavarovalnice in zunaj nje. To pomeni, da obstaja odlična podlaga za izgradnjo baze dokumentov, ki je dostopna s pomočjo internetnega strežnika. Internetni strežnik najpogosteje temelji na sistemih Lotus Notes ali Microsoft Site Server, ki omogočajo shranjevanje in raziskovanje internih dokumentov družbe (okrožnice, pogoji, priporočila, statut, ceniki, vzorci pogodb in dokumentacija informacijske tehnologije). Velika večina sodobnih zavarovalnic uporablja sisteme za upravljanje znanja, katere je mogoče tudi nadgraditi. Ustaljene načine lahko razširimo z dodajanjem novih funkcij, kot so:

- možnost avtomatskega skeniranja papirnih dokumentov v elektronsko obliko,
- uvajanje več različic dokumentov,
- skupno delo pri izdelavi dokumentov,
- shranjevanje dokumentov na način, da se lahko publicirajo, potrjujejo za objavo ter pregledujejo iz uporabniških aplikacij,

- boljša možnost integracije s poštnim strežnikom za elektronsko pošto in mrežo za skupinsko delo.

Primer praktične uporabe sistema za upravljanje znanja zavarovalnice za dokumente

Baza dokumenti zavarovalnice omogoča sistem vodenja vseh veljavnih dokumentov v zavarovalnici – pravilnikov, aktov, sklepov na ravni sedeža zavarovalnice in posameznih organizacijskih enot, vodenje dokumentov poslovnih procesov in vodenje posameznih navodil za delo po organizacijskih enotah. Namenjena je vsem zaposlenim za lažjo uporabo in spremljanje dokumentov.

Osnovne značilnosti baze znanja, vezane na zavarovalniške posle, so:

1. **Podatki o dokumentih**, ki so lahko vključeni v bazo, so raven dokumentov (po hierarhiji vodenja dokumentov), vrsta dokumenta (po veljavnih skupinah), naziv dokumenta (zapis naslova dokumenta), oznaka in izdaja dokumenta (zapis oznake za dokumente poslovnih procesov kot tudi za vse številke izdaje dokumenta, prejšnja izdaja se arhivira v bazi), področje (po organizacijski strukturi so vključena veljavna področja zavarovalnice), organizacijska enota (možnost vodenja dokumentov na ravni zavarovalnice ali posameznih organizacijskih enot), zaupnost (definirana stopnja zaupnosti dokumenta), datum (priprave, pregleda, sprejema in veljavnosti dokumenta) in avtor, soavtor, pregledovalec in odobritelec dokumenta (vključena imena podpisnikov vsakega dokumenta).
2. **Ravni dokumentov**, ki jih lahko baza omogoča za vnos in pregled:
 - prva raven vsebuje poslovnik vodenja kakovosti, zakone (v nadaljevanju bodo lahko v elektronski obliki vključeni najbolj aktualni zakoni, vezani na procese zavarovalnice),
 - druga raven vsebuje dokumente zavarovalnice po skupinah (akti, kolektivna pogodba, organizacijska navodila, poslovnik o delu zavarovalnice, pravilniki, sklepi, statut),
 - tretja raven vsebuje dokumente poslovnih procesov – dokumenti temeljnih in podpornih poslovnih procesov (razvoj dokumentacije o kakovosti, zbirka dokumentacije za sistem kakovosti, arhiv dokumentov sistema kakovosti),
 - četrta raven vsebuje navodila za delo – na ravni zavarovalnice po določenih področjih in tudi na ravni posamezne organizacijske enote.

3. **Področja vodenja dokumentov v zavarovalnici.** Baza uporabnikom omogoča pregledovanje dokumentov po področjih, skladno z delitvijo področij po sistemizaciji zavarovalnice.
4. **Zaupnost.** Status zaupnosti dokumentov je v bazi posebej opredeljen. Oznako zaupnost, ki se šteje za poslovno skrivnost, ureja pravilnik o poslovni skrivnosti zavarovalnice, ki je izdelan na sedežu zavarovalnice s strani vodstva. Mogoči statusi zaupnosti so javno, zaupno in strogo zaupno.
5. **Podpisniki dokumentov** so razdeljeni glede svojo funkcijo kot avtor dokumenta, soavtor dokumenta, pregledovalec in odobritelj (za poslovnik kakovosti, pravilnike, akte in dokumente poslovnih procesov kot tudi za navodila za delo).
6. **Protokol izdelave in elektronskega podpisovanja dokumentov** vpiše:
 - datum priprave dokumenta,
 - datum pregleda dokumenta,
 - datum in mesto sprejema dokumenta s časovnim žigom in
 - datum veljave z elektronskim podpisom.
7. **Skupine uporabnikov** dokumentov glede na stopnjo zaupnosti so:
 - avtorji, uporabniki skupine in bralci za dokumente s statusom zaupno, kar velja za večino pravilnikov in dokumentov poslovnih procesov ter
 - avtorji, uporabniki stalni podpisniki in bralci za dokumente s statusom strogo zaupno. Določanje vseh vključenih skupin uporabnikov dokumentov je sistemsko.
8. **Arhiv in neveljavni dokumenti.** Stare izdaje dokumentov so v bazi dokumentov shranjene v posebni skupini arhivirani dokumenti in imajo oznako neveljavni. Možnost branja in tiskanja imajo le podpisniki vsakega posameznega dokumenta (avtor, soavtor, pregledovalec, odobritelj), drugi prejemniki ne vidijo neveljavnih in starih arhiviranih dokumentov.
9. **Priloge.** V bazo dokumentov lahko vsakemu dokumentu dodamo morebitne priloge k dokumentu, ki so zapisane v različnih formatih (txt, pdf, xls, jpg) za dodatne opise, sheme, tabele, slike.
10. **Povezave.** Opisane referenčne dokumente zapišemo v rubriki Povezave in tako omogočamo uporabnikom hiter dostop do vseh povezanih dokumentov, ki so shranjeni v isti bazi doku-

mentov zavarovalnice (drugi povezani pravilniki, akti, dokumenti procesov).

2. Primer baze znanja, vezane na proces trženja po zavarovalnih poteh

Zavarovalnice tržijo svoje zavarovalne produkte po več zavarovalnih poteh. Znale poti trženja zavarovanja so zavarovalni zastopniki, notranja in zunanja mreža, notranji in zunanji dobavitelji, banke, agenti in agencije. Sistem za upravljanje znanja omogoča izdelavo dokumentacijskih paketov za posamezne prodajne poti kot tudi sklepalne portale z vsemi ažurnimi informacijami za trženje. Vsa prodajna mesta, baze za tehnični pregled vozil, agencije, banke imajo prek računalniške mreže, zastopniki pa prek prenosnih računalnikov na voljo vso potrebno dokumentacijo za prodajo zavarovanj: informativne izračune, ponudbe, police, cenike, pogoje, premijske tabele, skadencar – seznam zavarovancev in njihovih zavarovanj s potekom trajanja zavarovanja (na temelju katerih načrtujejo delo, potrebno dokumentacijo glede na vrsto zavarovanja: vprašalnike, obrazce, dopise, položnice), tiskana gradiva (prospekte), pravilnike za prodajo. Informacijska tehnologija omogoča izdelavo e-portala za posamezne prodajne kanale.

Primer delovanja sistema za upravljanje znanja, namenjenega agentu za prodajo življenjskih zavarovanj

- Na zavarovalniškem e-portalu agent lahko pregleduje vse prej omenjene dokumente (ponudbe, police, informativne izračune, pogoje in cenike).
- Tam dobiva tudi dnevno ažuriran seznam zavarovancev in njihovih zavarovanj s potekom trajanja zavarovanja ter druge informacije, povezane z načrtovanjem vsakdanjega dela.
- Na zavarovalniškem e-portalu so objavljeni dokumenti, ki se ažurirajo dnevno; vsebina dokumentacije nastaja na sedežu zavarovalnice in je takoj po odobritvi objavljena na portalu; spremenjeni pravilnik je tako agentu takoj pri roki.
- Ob vsaki spremembi poslovnega procesa agent dobi obvestilo po e-pošti.
- Agent ob vsakem naslednjem obisku zavarovalniškega e-portala vidi spremembe, ki jih lahko natisne in začne uporabljati takoj.
- Na zavarovalniškem e-portalu lahko agent pregleduje e-pošto, prav tako ima dostop do pomembnih intranetnih in internetnih strani.

- Na zavarovalniškem e-portalu ima agent vpogled v domačo in tujo prakso s področja trženja življenjskih zavarovanj.

Opisani sistem omogoča povezavo s podatki iz lokalnih aplikacij in aplikacij ERP; tako se vsi podatki in informacije strnejo v znanje. Dostop do portala je mogoč v intranetni mreži zavarovalnice ali z varno internetno povezavo.

3. Primer baze znanja, vezane na proces poslovanja z »velikimi zavarovanci«

Pri procesu poslovanja z »velikimi zavarovanci« imajo zavarovalnice posebno politiko, kajti večina jih vsa svoja tveganja zavaruje pri isti zavarovalniški hiši:

- nezgodno zavarovanje za zaposlene,
- zavarovanje avtomobilske odgovornosti (AO) in avtomobilsko kaskozavarovanje celotnega voznege parka (kasko),⁵
- zavarovanje premoženja,
- zavarovanje odgovornosti,
- pokojninsko zavarovanje,
- dodatno zdravstveno zavarovanje.

Pri oblikovanju tovrstnih ponudb sodelujejo timi strokovnjakov, ki hkrati izdelujejo več dokumentov ter sočasno večkrat in večplastno komunicirajo z velikim zavarovancem. Uporaba sistema za upravljanje znanja omogoča delo na skupnih dokumentih. Določijo se spletni prostor, v katerem je dokumentacija, ki je vezana na problematiko in na kateri delajo izdelovalci vsebine. Dokument se v času obdelave izklopi oz. se zaklene za druge uporabnike. Člani tima vidijo samo njegovo zadnjo različico. Po opravljenih spremembah izvajalec sprememb dokument prikaže v novi različici, s tem da po nastajanju dokumenta ostane zapisana popolna zgodovina o tem, kdo se je ukvarjal z dokumentom in kdaj. Dokument je viden samo članom tima, dokler ga ne odobri pooblaščen oseba. Takrat izdamo prvo končno različico dokumenta, ki ga v nadaljnjem procesu lahko spreminjamo enako. S tem je omogočeno enakopravno sodelovanje vseh članov tima, ne glede na to, kje se nahajajo. Člani tima so lahko iz vseh območnih enot po Sloveniji. Tehnologija jim omogoča tudi delo na

domu. Potreba po tiskanju verzij dokumenta, njegovem pošiljanju nadrejenemu, ponovna poprava ter vnos popravkov s tem odpadejo. Delo je avtomatizirano in opravljeno bistveno hitreje. Sistem omogoča prikaz zgodovine dela na dokumentu – kaj in kdaj je nekdo spremenil, kdo in kdaj je nekaj odobril. Odpade tudi potreba po podpisovanju (signiranje) in klasičnem posredovanju (pisemska pošta). Po končanem delu ostane sled o nastalih spremembah, ki se lahko uporabi kot pripomoček pri obnovi istega zavarovanja. Strokovni sodelavci lahko uporabijo zapisana znanja pri delu na podobnih poslih.

4. Primer baze znanja, vezane na proces reševanja zavarovalnih primerov

Poslovni procesi, pri katerih se pri delu uporablja veliko papirja, so naravni kandidati za tehnologijo skeniranja, indeksiranja in spremljanja dokumentov. V poslovnem procesu obdelave zavarovalnih primerov, kot so avtomobilska odgovornost, premoženjska zavarovanja in nezgoda, se dela z veliko dokumentacije. Zbiranje, sortiranje in hramba tako obsežne dokumentacije so zelo dragi.

Poslovni proces obdelave zavarovalnih primerov zaznamujejo trije osnovni koraki:

1. sprejem,
2. potek in
3. obdelava dokumenta ali drugega tiskanega materiala.

Potek poslovnega procesa obdelave zavarovalnega primera

- V sprejemni pisarni se dnevno sprejemajo izpolnjeni odškodninski zahtevki ali Evropsko poročilo o prometni nezgodi kot tudi drugi dokumenti, potrebni za kompletiranje škodnega spisa.
- Pri obdelavi zavarovalnega primera se dnevno obdelujejo podatki na podlagi sprejetih dokumentov. V vložnišče prav tako prihaja veliko zahtevkov, prijav škodnih dogodkov, dopisov, računov in drugih dokumentov, potrebnih za obdelavo zavarovalnega primera.
- V sprejemni pisarni se dokumenti zbirajo, sortirajo in pošiljajo v nadaljnjo obdelavo v druge oddelke ali podružnice.
- Na oddelkih se dokumenti kompletirajo, odlagajo v nove predmete škod. Po odpiranju in kompletiranju predmetov se škode pošiljajo do likvidatorjev, cenilcev in drugih uslužbencev, vključenih v

⁵ Kaskozavarovanje je prostovoljno zavarovanje vozila in vseh njegovih delov, ki obsega kritje večine škod na motornem vozilu, povzročenih med vožnjo, v mirovanju ali na parkirišču glede na izbrano kombinacijo: polni kasko, delni kasko, kombinacija B – naravne in elementarne nesreče, kombinacija D – steklo, divjad, domače živali, kombinacija E – steklo, H – parkirišče, I – nadomestno vozilo, J – zunanja svetlobna telesa in ogledala, K – kraja.

proces obdelave zavarovalnih primerov. Predmeti se ne kopičijo, temveč se obdelujejo sproti.

- V času obdelave dokumentacija nekajkrat spremeni lokacijo. Prenaša se od uslužbenca do uslužbenca, od sprejemne pisarne do cenilca, nato do likvidatorja, kontrolorja in računovodje. Ko je obdelava zavarovalnega primera končana, se dokumenti arhivirajo.

Informacijska tehnologija omogoča pretvorbo papirnate dokumentacije v elektronsko obliko s skeniranjem in indeksiranjem klasične dokumentacije. Dokumentacija v elektronski obliki je primerna za spremljanje, arhiviranje, pregledovanje ter povezovanje s podatki iz poslovnih sistemov. Omogočen je tudi pretok dokumentacije skozi vse stopnje obdelave zavarovalnega primera. Obdelava škod je bolj natančna, hitrejša in bolj učinkovita.

Informacijska tehnologija obdelave zavarovalnih primerov poteka takole:

- Dokumente skenirajo v sprejemni pisarni takoj po sprejemu. Potem jih indeksirajo. S tem jim določijo zavarovalno vrsto prijavljene škode, datum sprejema, številko spisa in druge parametre, značilne za posamezni primer.
- Po sprejetju obrazca Prijava škode odpremo novo spletno škodno mapo, ki bo vsebovala vso dokumentacijo za posamezni škodni primer. Po sprejetju drugih dokumentov iz škodnega spisa te vedno shranimo v spletno mapo pripadajočega škodnega primera.
- Z avtorizacijo spletne škodne mape, ki zdaj predstavlja škodni spis, določimo uslužbenca, odgovorne za reševanje posameznega škodnega primera.
- Obvestilo o odpiranju, pregledovanju, obdelavi in delu na dokumentih se avtomatsko generira in posreduje vsem udeleženi v procesu obdelave škodnega primera, za katerega so zadolženi. Tako npr. likvidator ob kompletiranju škodnega primera prejme obvestilo, prav tako delavec v računovodstvu ob koncu procesa likvidacije škodnega primera prejme obvestilo, da je likvidirana škoda, za katero je zadolžen.
- Arhiviranje škodnega primera se izvede po zaključeni obdelavi primera.

Prednosti, ki jih prinaša sistem za upravljanje znanja v procesu obdelave škodnega primera:

- Odpiranje in vnos škodnega spisa je mogoče izvesti takoj po povzetju.

- Dokumenti iz škodnega spisa se vnašajo v sistem na mestu sprejema.
 - Zaposleni v službi za obdelavo škod so takoj obveščeni o sprejemu dokumentov, ki jih lahko takoj dobijo v vpogled.
 - Kopijo posameznih ali vseh dokumentov iz škodnega spisa je mogoče izdelati kadar koli s tiskanjem skenirane originalne elektronske oblike dokumenta.
 - Vsi dokumenti so na varen način na razpolago vsem uslužbencem, udeleženi pri procesu reševanja škodnega primera, ne glede na lokacijo njihovega delovnega mesta.
 - Preiskovanje škod je preprosto, omogočeno je spremljanje statusa reševanja škodnega primera, kot tudi vodenje statistike škod po končani obdelavi škodnega primera.
 - Omogočen je pregled dela. Vedno je mogoče ugotoviti, kdo je delal pri procesu reševanja škodnega primera in kdaj.
 - Elektronska oblika škodne dokumentacije je zamenjala klasično papirnato obliko.
 - Proces obdelave škodnega primera je hitrejši, bolj učinkovit in z manjšo možnostjo manipulacije.
- Z uporabo sistema za upravljanje znanja pri obdelavi škodnih primerov dosežemo:
- večjo produktivnost udeležencev v procesu obdelave škodnih primerov, s tem tudi večjo učinkovitost podjetja,
 - manjše število izgubljenih dokumentov,
 - sprejemanje bolj kakovostnih odločitev,
 - hiter dostop do informacij,
 - večje zadovoljstvo strank,
 - učinkovitost, ki prinaša konkurenčnost na zavarovalniškem trgu.

Proces reševanja zavarovalnih primerov, ki je postavljen na opisani način ter hkrati povezan z informacijami iz lokalnih aplikacij in aplikacij ERP, omogoča posredovanje celovitih informacij o škodah ter je podlaga za dobro komunikacijo s strankami neposredno, prek klicnih centrov ali po drugih poteh. Edino celovita informacija omogoča sprejemanje kakovostnih odločitev v poslovnem procesu in pripelje do vzpostavitve najboljšega odnosa do strank.

3 SKLEP

V zadnjih letih informacijski sistemi sodobnih zavarovalnic doživljajo preobrazbo iz ločenih ali hibridnih v integrirane oz. celovite informacijske sisteme.

Glavni motivi za spremembo poslovnih procesov so lahko pomanjkljivost, nepravočasnost ter neustreznost informacij, ki upočasnjujejo potek poslovnih procesov. Ne glede na način izvedbe integracije informacijskih sistemov (lastni razvoj ali nakup gotovih rešitev) je glavni cilj integracija podatkov, ki se pretakajo v informacije, potem pa v znanje. Znanje sčasoma prehaja v modrost, ki je dragocena za vsako organizacijo, tudi za zavarovalnico. Znanje se nikoli ne konča, kajti kategorije potrebnih znanj se vseskozi spreminjajo. Nove tehnologije, predpisi, zakoni in menedžerski pogledi povzročijo razvoj novih strategij, novih organizacijskih struktur in potreb po novih znanjih. Hitre spremembe na področju znanja zahtevajo hitre in velikopotezne odločitve.

Tehnologija omogoča na intranetih straneh zavarovalnice izdelavo centralne baze znanja, ki se dopolnjuje in spreminja. Upravljanje znanja je mogoče na mestu nastanka znanja ne glede na to, ali gre za centralo, območne enote ali zaposlene na terenu. Vsako področje ureja svojo bazo znanja in skrbi zanj, tako da jo polni, indeksira in spreminja. Ozka grla poslovnih procesov se pojavljajo najbolj pogosto na najnižji ravni – na ravni delovnih procesov – in sicer velikokrat v obliki zastojev v zvezi z administracijo dokumentov. Konkreten primer je baza dokumentov, v kateri najdemo pogoje, cenike, statut, pravilnike, priporočila, odločbe, okrožnice, navodila, podlage za pogodbe, tolmačenja in odgovore na najpogostejša vprašanja. Njihovo spremljanje je preprosto, prav tako ažuriranje zadnjih različic dokumentov. Zadnja različica je vedno aktivna in na voljo vsem zaposlenim v strokovnih službah z različnimi ravnmi dostopa glede na njihove pristojnosti. Vsak na novo zaposleni v zavarovalnici z uporabo intranetne baze znanja zelo hitro spozna delovanje zavarovalnice kot finančne ustanove in se tako kar najhitreje vpele v delo, ker hitro prepozna in usvoji svoje naloge in dolžnosti v verigi poslovnih procesov. Interna baza znanja omogoča tudi hitrejši razvoj novih zavarovalniških produktov ter skrajša fazo implementacije novih produktov. Uporaba predstavljenega modela ter primerov za upravljanje znanja s pomočjo upravljanja dokumentov v zavarovalnicah omogoča množenje obstoječega znanja zavarovalnic.

4 LITERATURA

- [1] Angus J.: The Global Knowledge ceiling. Knowledge Management Magazine, januar 2001.
- [2] Baloh P.: Prva zapoved IT – poslovna znanja pred tehničnimi [URL: <http://www.erevir.si>], 1. marec 2007.
- [3] Barlet J.: Knowledge and loyalty. Knowledge Management Magazine, oktober 2001.
- [4] Bollinger A., Smith R.: Managing organizational knowledge as a strategic asset. Journal of Knowledge Management, januar 2001, str. 8–18.
- [5] Boncelj J.: Ekonomika zavarovanja. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1970, 45 str.
- [6] Bosilj Vukšić V., Kovačič A.: Upravljanje poslovnim procesima. Sinergija, 2004.
- [7] Buckler B.: A learning model to achieve continuous improvement and innovation. The Learning Organization, 1996, Volume 3, Number 3, str. 31–39.
- [8] Dimovski V.: Učeča se organizacija – Ustvarite podjetje znanja. GV založba, Ljubljana, 2005, 387 str.
- [9] Davenport T.: Knowledge fusion. CIO Magazine, januar 2000.
- [10] Davenport T.: United Technologies. CIO Magazine, februar 2000.
- [11] Divić Mihaljević A.: Process Design and Implementation with ARIS, Business Process Excellence, ARIS in Practice, str. 149–174, Springer, 2002.
- [12] Divić Mihaljević A.: Prenova poslovnih procesov zavarovalnice z vidika managementa z znanjem, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2008.
- [13] Drucker P. F.: Post Capitalist Society. Butterworth-Heinemann, Oxford, 1993, 204 str.
- [14] Dyer G., McDonough B.: The state of KM. Knowledge Management Magazine, maj 2001.
- [15] Edvinsson L.: Intellectual capital. Piatkus, London, 1997, 225 str.
- [16] Flis Z.: Zbrani spisi o zavarovanju, IV. del. Slovensko zavarovalno združenje, Ljubljana, GIZ, 1999.
- [17] Hainski R., Mutavdžić R.: Knowledge Management u osiguranju. Svijet osiguranja, št. 5/2001, 51 str.
- [18] Hammer M., Champy J.: The Reengineering the Corporation. Harper Business, New York, 1994.
- [19] Hammer M.: The Reengineering Revolution. Harper Business, New York, 1995.
- [20] Harrington H. J.: Business Process Improvement. McGraw-Hill, New York, 1997.
- [21] Harmon P.: Business Process Change, A Manager's Guide to Improving, Redesigning and Automating Process. Morgan Kaufman Publishers, Amsterdam, 2003.
- [22] Hartman R.: Proces kot opredelitev zavarovanja. Zbornik 14. dnevov slovenskega zavarovalništva, str. 284–292, Slovensko zavarovalno združenje, Portorož, 2007.
- [23] Hibbard J., Carrillo K.: Knowledge revolution. [URL: <http://informatinweek.com/663/63iuknw.html>], januar 1998.
- [24] Karlenzig W., Ruby D.: Portal Draw Distinctions. Knowledge Management Magazine, februar 2000.
- [25] Kovačič A., Bosilj Vukšić V.: Management poslovnih procesov. GV založba, Ljubljana, 2005, 487 str.
- [26] Kovačič A. et al.: Prenova in informatizacija poslovanja. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2004, 345 str.
- [27] Laudon K. C., Laudon J. P.: Management Information System. Prentice Hall, London, 2001.

- [28] Lawton G.: Knowledge Publishing Made Easy. Knowledge Management Magazine, marec 1999.
- [29] Nonaka I., Hirotaka T.: The knowledge-creating company. Oxford University Press, Oxford, 1995, 284 str.
- [30] Nordstrom K.A., Ridderstrale J.: Funky Business-Talent makes capital dance. Ljubljana, GV založba, 2001.
- [31] Rash W.: Who is in charge. Knowledge Management Magazine, september 2001.
- [32] Schwalbe K.: Information Technology Project Management. Course Technology, Cambridge, MA, 2000.
- [33] Stoner, J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. Jr.: Management. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1995, 612 str.
- [34] Strassmann A. P.: Global knowledge Power. Knowledge Management Magazine, junij 2000.
- [35] Swisler M. A.: Merging knowledge with companies. Knowledge Management Magazine, maj 2001.
- [36] Turban E., McLean E., Wetherbe J.: Information Technology for Management, Making Connections for strategic Advantage. Update, Second Edition, John Wiley&Sons, New York, 2001.
- [37] Young R.: Future of Knowledge Management. [URL: <http://knowledgeassociates.com/website3/news.nsf/0/9571256BF7F5A2048025697B004F3FAC?Open Document>], 20. februar 2002.
- [3] <http://www.csc.com>; Global service.
- [4] <http://www.datamation.com>; Datamation portal.
- [5] <http://destinationCRM.com>; Destination CRM.
- [6] <http://destinationKM.com>; Destination Knowledge Management.
- [7] <http://www.ebusinessforum.com>; Forum-Global business intelligence for the digital age.
- [8] <http://www.erphub.com>; Erphub.
- [9] <http://www.google.com>; Google.
- [10] <http://office.microsoft.com/>; Microsoft Office.
- [11] <http://www.najdi.si>; brskalnik Najdi.si.
- [12] <http://www.osiguranje.hr>; Hrvaški zavarovalniški portal.
- [13] <http://www.oracle.com>; Oracle.
- [14] <http://www.process-conference.org>; Mednarodna poslovna konferenca 2007.
- [15] <http://www.proubis.de>; Prosubis Gmb.
- [16] <http://www.pulsar.hr>; Information System Quality Experts.
- [17] <http://www.research.ibm.com>; IBM Research, Nonaka.
- [18] <http://www.stat.si>; Statistični urad Republike Slovenije.
- [19] <http://www.triglav.si>; Zavarovalnica Triglav.
- [20] <http://www.vortalbuliding.com>; Vertical portal (vortal) development.
- [21] <http://www.zav-zdruzenje.si>; Slovensko zavarovalno združenje.
- [22] <http://www.uradni-list.si>; Zakon o zavarovalništvu 2006.
- [23] <http://www.vma.si>; VMA, d. o. o.
- [24] <http://www.webcom.com>; Webcom services.

5 VIRI

- [1] <http://www.applix.com>; Applix-Applix Performance Management.
- [2] <http://www.a-s.si>; Zavarovalniška hiša Adriatic Slovenica.

Antonela Divić Mihaljević je leta 2008 je magistrirala na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, program aktuarstvo, smer zavarovalne finance. Izkušnje in znanje si je pridobivala na projektih prenove poslovnih procesov na področju zavarovalništva v zavarovalniški hiši Croatia, d. d., in zavarovalniški hiši Slovenica, d. d., delala je na Agenciji RS za kmetijske trge in razvoj podeželja, od leta 2007 pa je zaposlena na Zavarovalnici Triglav, kjer sodeluje pri projektih prenove poslovnih procesov. Ima objavljene članke v tujih strokovnih revijah ter predavanja na strokovnih konferencah.