

■ Menedžment poslovnih procesov in operativnih tveganj

Aleš Groznik, Dejan Vičič*

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Kardeljeva ploščad 17, 1000 Ljubljana

ales.groznik@ef.uni-lj.si

*Hypo Alpe-Adria-Bank, d. d., Dunajska cesta 117, 1000 Ljubljana

dejan.vicic@hypo.si

Povzetek

Menedžment poslovnih procesov postaja v času procesne organiziranosti poslovanja podjetij temeljni način upravljanja sprememb. Prispevek obravnava menedžment poslovnih procesov in njegovo povezavo z menedžmentom operativnih tveganj v bančništvu. Povezava menedžmenta poslovnih procesov in operativnih tveganj je izpostavljena zato, ker je bančništvo zaradi osrednje vloge v finančnem sektorju ena najbolj reguliranih dejavnosti na svetu, iz česar izhaja potreba po učinkovitem sistemu obvladovanja tveganj. Učinkovit sistem obvladovanja tveganj temelji na menedžmentu poslovnih procesov, saj poznavanje poslovnih procesov omogoča identifikacijo tveganj in z njimi povezanih toleranc. Merjenje tveganj omogoča vzpostavitev mehanizma kontrole tveganj in potrebnih sprememb poslovnih procesov.

Ključne besede: poslovni procesi, poslovna tveganja, menedžment

Abstract

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT AND OPERATIONAL RISK MANAGEMENT

In the era of business process orientation, business process management is becoming the core change management practice. The paper introduces a link between business process management and operational risk management in banking. The connection between business process management and operational risk management is especially important in highly regulated environments such as banking because, besides internal environment, external environment forces companies to effectively manage operational risks. Efficient operational risk management implies business process management since business processes enable risk identification and effective control setup.

Key words: business processes, business risks, management

1 UVOD

Podjetja v želji po ohranjanju oziroma pridobivanju konkurenčne prednosti uporabljajo različne pristope, ki jim omogočajo učinkovito optimiziranje poslovanja in hitro prilagajanje okolju, v katerem poslujejo. V zadnjih letih se je večina naporov po pridobivanju konkurenčne prednosti usmerila v menedžment poslovnih procesov, kar potrjujejo tudi raziskave Gartner Group, ki kažejo, da je bilo področje optimizacije poslovnih procesov prva prioriteta vodij službe za informatiko v letih 2005 in 2006 [3]. Menedžment poslovnih procesov se nanaša na procese upravljanja in zagotavljanja tehnik, orodij ter metodologij, ki podpirajo razvoj, spremljavo, kontrolo in optimizacijo poslovnih procesov s ciljem prilagajanja poslovanja poslovnim potrebam.

Navedeno velja seveda tudi za bančništvo in podjetja iz finančnega sektorja. Razloge, zakaj se podjetja iz finančnega sektorja usmerjajo v menedžment poslovnih procesov, je mogoče iskati tako v njihovem notranjem kot tudi zunanem okolju. Pomembnejši

razlogi v notranjem okolju so omejevanje kompleksnosti poslovanja, izboljševanje storitev, povečevanje dodane vrednosti storitev, zniževanje stroškov in tveganj. Pogosto pa v sklopu menedžmenta poslovnih procesov odpravljamo tudi težave, povezane z nefleksibilno organiziranostjo, veliko frekvenco napak v poslovanju in drugo. V zvezi z zunanjim okoljem so razlogi za menedžment poslovnih procesov v regulativi in zakonodaji, zasičenosti trga, globalizaciji poslovanja in povečanju zahtev strank [7].

V članku podrobneje predstavlja menedžment poslovnih procesov in njegovo povezavo z menedžmentom operativnih tveganj. Ta prikaz je izpostavljen zato, ker je bančništvo zaradi osrednje vloge v finančnem sektorju ena najbolj reguliranih dejavnosti na svetu, iz česar izhaja potreba po učinkovitem sistemu obvladovanja tveganj. Glede na pomembnost omenjenega področja je smiselno vzpostaviti sistem, ki omo-

goča celovit pregled nad poslovanjem in operativnimi tveganji.

2 MENEDŽMENT POSLOVNIH PROCESOV

Podjetja neprestano iščejo nove poslovne procese, s katerimi se bodo razlikovale od konkurence na tržišču, ter orodja, ki jih bodo pomagala v dobi informacijske tehnologije dinamično spreminjati in upravljati. Prav z uporabo in trenutno stopnjo razvitosti informacijske tehnologije lahko v tem trenutku govorimo o novi dobi celovite prenovе poslovanja, o dobi, kjer strategija podjetij ni več zamenjava procesa z novim, temveč o strategiji in orodjih za upravljanje neprestanih sprememb poslovnih procesov v realnem času. Ta strategija in orodja za upravljanje neprestanih sprememb poslovnih procesov v realnem času se imenujejo menedžment poslovnih procesov [4].

Celoten življenjski cikel menedžmentu poslovnih procesov je zaključen krog analiziranja, razvoja, izvajanja, spremljanja in optimiziranja poslovnih procesov (slika 1) [10].

Analiziranje poslovnih procesov nam omogoča podroben vpogled v obstoječe izvajanje poslovnih procesov. Na podlagi analize razvijamo in izvajamo obstoječe poslovne procese. Izvajanje poslovnih procesov spremljamo s pomočjo zadanih parametrov in na podlagi odklonov poslovne procese optimiziramo. Menedžment poslovnih procesov narekuje procesni

pristop k poslovanju. Procesni pristop oziroma procesno pojmovanje poslovanja predstavlja v zadnjih letih pomemben in velik izziv. Razlogov, zakaj se podjetja odločajo za procesni pristop je veliko, v nadaljevanju pa so podani samo najpogostejši razlogi.

Zagotavljanje doslednosti pri izvajanju poslovnih procesov

Večina podjetij ima velike težave z definiranjem poteka poslovnih procesov. To pomeni, da različne skupine oziroma ljudje v podjetjih različno vidijo poslovni proces, iz tega pa sledi različno izvajanje procesa. Če želi podjetje izboljšati takšen proces, mora v prvi vrsti znati definirati trenutni proces, da lahko uvede smiselne izboljšave [1].

Optimiziranje poslovnih procesov

Poslovne procese je nemogoče optimizirati oziroma prenavljati, če jih ne poznamo. Ko so procesi definirani, je potrebno večkratno preverjanje pravilnosti. Z ustreznimi informacijami opremljeni potrjeni poslovni procesi so podlaga za njihovo prenovo [1]. Podjetja lahko pri tem zasledujejo enega ali več izmed treh temeljnih ciljev prenovе poslovnih procesov, in sicer krajši izvajalni čas, višjo kakovost in nižje stroške [6].

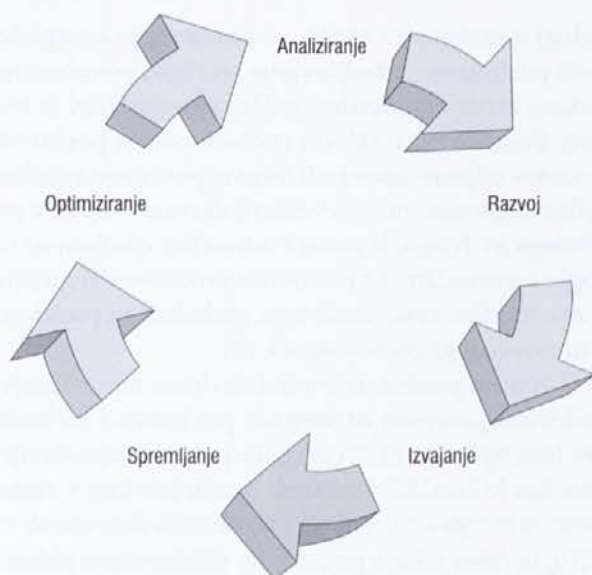
Avtomatizacija poslovnih procesov

Eden izmed načinov, kako izboljšati učinkovitost poslovnih procesov, je tudi njihova avtomatizacija. To je smiselno predvsem na delih, pri katerih se izvaja rutinsko delo z velikim številom transakcij. Sem spada tudi povezovanje različnih poslovnih procesov v celoto [1].

Sposobnost prilagajanja

Pri menedžmentu poslovnih procesov je ključnega pomena sposobnost hitrega prilagajanja okolju. Pri tem je vseeno, ali prihaja pobuda za spremembo iz notranjega ali zunanjega okolja podjetja. Veliko podjetij trdi, da je sposobnost hitrega prilaganja okolju ena izmed pomembnejših konkurenčnih prednosti, čeprav jo je zelo težko finančno ovrednotiti [11].

Ključna funkcija, ki se uveljavlja v podjetjih ob prehodu na procesno organiziranost, je načrtovanje, organiziranje, informatizacija in skrbništvo poslovnih procesov. Gre za funkcijo, ki na eni strani omogoča optimalen potek izvajanja procesnih aktivnosti, na drugi pa zagotavlja ustrezno informacijsko podporo izvajalcem teh aktivnosti. Takšno funkcijo v mnogih podjetjih imenujejo kar menedžment poslovnih procesov. Menedžment



Slika 1: Življenjski cikel menedžmenta poslovnih procesov [10]

poslovnih procesov zajema in organizira tudi kadre, ki lahko uspešno prenavljajo in informatizirajo poslovanje [8].

3 MENEDŽMENT OPERATIVNIH TVEGANJ

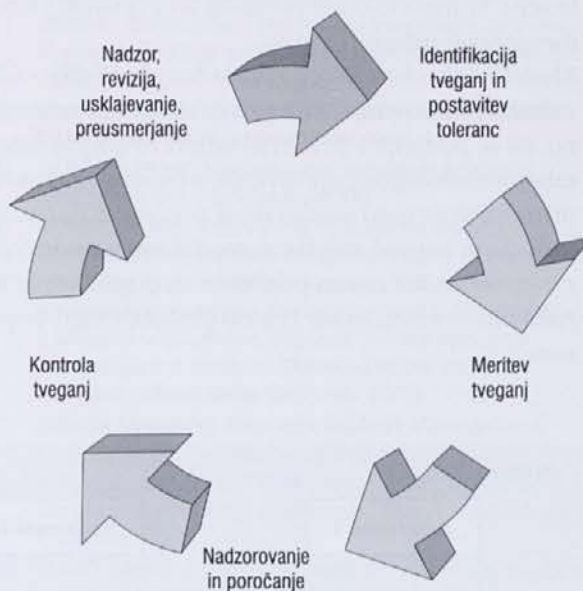
V preteklosti so se podjetja pri obvladovanju operativnega tveganja skoraj izključno zanašala na mehanizme notranje kontrole za posamezna področja bančnega poslovanja in vlogo notranje revizije. Vse to je sicer še vedno pomembno, vendar se poleg njih v zadnjem času pojavljajo še posebne oblike organiziranosti ter orodja in postopki, ki so posebej namenjeni obvladovanju operativnega tveganja. Tako vedno več podjetij ugotavlja, da obvladovanje operativnega tveganja zagotavlja podjetju večjo varnost in boljše poslovanje ter varuje in povečuje vrednost podjetja lastnikom. Zato se podjetja vedno več in bolj poglobljeno ukvarjajo z operativnim tveganjem kot posebno obliko izpostavljenosti tveganju, podobno kot obravnavajo kreditno in tržno tveganje [9].

Baselski komite je operativna tveganja opredelil kot tveganje direktnih ali indirektnih izgub, ki rezultirajo iz neprimernih ali neuspešnih procesov, ljudi, sistemov ali zunanjih dogodkov [5]. Menedžment operativnih tveganj lahko razdelimo na pet glavnih aktivnosti [5]:

- **Identifikacija tveganj in definicija toleranc** – Identifikacija tveganj je aktivnost, v kateri podjetje prepozna ali odkriva različna (finančna) tveganja, katerim je izpostavljeno med normalnim opravljanjem poslovanja. Ker posamezne oblike tveganj ostajajo neodkrita, je pomembno, da je frekvenca dopolnjevanja kataloga tveganj podjetja velika. Odgovornost vodstva pa je odločanje o tem, ali so identificirana tveganja znotraj meja, ki lahko resno ogrozijo primarno poslovanje podjetja.
- **Meritev tveganj ali kvantifikacija** – Meritev tveganj obsega kvantifikacijo tistih tveganj, ki so znotraj definiranih tolerančnih meja. Proces, kjer kvantificiramo različne vrste tveganja, je kritična komponenta znotraj programa menedžmenta tveganj. Napačna vrednotenja namreč lahko popolnoma popačijo zemljevid tveganj, podjetje lahko preveč pozornosti posveča manj tveganim stvarim in ob tem pozabi na bolj tvegane.
- **Nadzor in poročanje** – Nadziranje in poročanje je proces menedžmenta tveganj, ki opozarja na stanje, trende in spremembe tveganj. Posebej pomembna je frekvenca poročanja, ki je odvisna od

različnih faktorjev, ki vplivajo na naravo tveganja, ki jim je podjetje izpostavljeno, prav tako pa tudi na sposobnost reagiranja ob pojavu tvegane aktivnosti.

- **Kontrola tveganj** – Kontrola tveganj je v zelo tesni relaciji z nadziranjem tveganj in predstavlja akcije, ki jih bo podjetje izvedlo, da bo ostalo znotraj meja tveganih toleranc. Kontrolne odločitve so torej mogoče le, če imamo predhodno urejeno merjenje in nadziranje tveganj.



Slika 2: Proces obvladovanja tveganj [2]

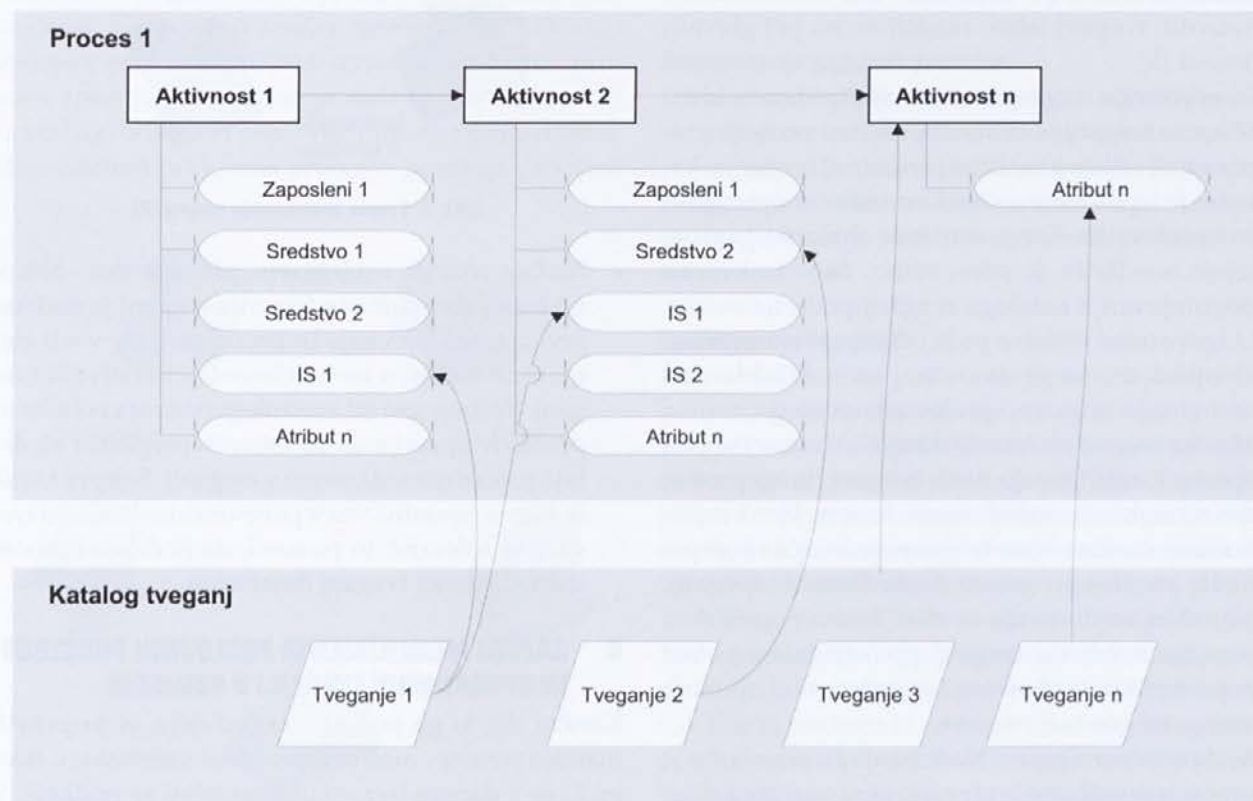
- **Nadzor, revizija, usklajevanje, preusmeritev** – Sklepna faza procesa menedžmenta tveganj je nadzor, revizija, usklajevanje in preusmerjanje vseh elementov v okviru menedžmenta operativnih tveganj. Vsebuje vse od zunanjega nadzora politike in procesov upravljanja do internih pregledov ali deluje proces menedžmenta s tveganji. Sklepni korak te faze je povratna vez v ponovno identifikacijo tveganj in toleranc, to pomeni, da je celotni proces menedžmenta tveganj dinamičen.

4 RAZVOJ MENEDŽMENTA POSLOVNIH PROCESOV IN OPERATIVNIH TVEGANJ V PODJETJU

Končni cilj, ki ga podjetja zasledujejo, je pripraviti matriko povezav med posameznimi vsebinskimi sklopi, ki so v danem trenutku pomembni za podjetje. V obravnavanem primeru gre za povezave med poslovnimi procesi in operativnimi tveganji. Da bi to dosegli, je

treba izpeljati številne projekte ali aktivnosti, ki se od podjetja do podjetja razlikujejo glede na trenutno stopnjo razvoja posameznih vsebinskih sklopov. Ob predpostavki, da podjetje začne s takšnim razvojem od začetka, so koraki tile:

- **Identifikacija ključnih poslovnih procesov** – Preden začne podjetje popisovati poslovne procese, mora jasno opredeliti, katere bo sploh popisovalo. Smiselno je, da določi obseg in vrstni red popisa poslovnih procesov ter izpelje popis poslovnih procesov vodeno. Na ta način se podjetje deloma izogne kompleksnosti projekta in preveliki obremenjenosti internih virov.
- **Modeliranje obstoječega stanja (angl. AS-IS)** – Ob začetku popisovanja obstoječega stanja je pomembno, da se podjetje v prvi vrsti odloči za enotno uporabo metodologije popisovanja, s čimer se zagotovi primerljivost med poslovnimi procesi. Ključno je tudi, da je že pred začetkom modeliranja poslovnih procesov znana raven podrobnosti popisovanja in nabor informacij, ki jih želimo pridobiti med popisom.
- **Analiziranje obstoječega stanja, pripravljanje predlogov za izboljšave in potrjevanje novih modelov (angl. TO-BE)** – Podlaga za analiziranje obstoječega stanja so modeli poslovnih procesov AS-IS. Zelo pomembno je, da so že v tem sklopu vključeni ljudje z znanji iz različnih področij. V obravnavanem primeru torej poleg poslovnih strokovnjakov in procesnih analitikov tudi strokovnjaki in odgovorne osebe s področja obvladovanja tveganj. Končni rezultat je nabor predlaganih izboljšav (nabor različnih možnosti za izboljšave) z informacijo o tveganjih, ki jih podjetje sprejme za vsak predlagani primer. Na ustrezni ravni odločanja se na podlagi danih predlogov izbere za podjetje najboljša rešitev.
- **Vpeljava novih modelov v prakso in spremljava** – Potrjene poslovne procese se vpelje v redno poslovanje, sočasno pa se začne proces spremljave. V spremljavo morajo biti vključeni vsi, ki so odgovorni za posamezne vsebinske sklope v poslovnem modelu podjetja. Pomembno je, da se ob morebitnih zahtevah po spremembi poslovnega modela obvesti vse odgovorne osebe za spremljavo posa-



Slika 3: Povezava med poslovnimi procesi in operativnimi tveganji

meznih vsebinskih sklopov, da se ob morebitni spremembi prilagodi celotni poslovni model podjetja.

- **Identifikacija in vzpostavitev kataloga tveganj** – Model poslovnih procesov služi kot osnova za identifikacijo operativnih tveganj. Na podlagi modela poslovnih procesov lahko sistematično analiziramo poslovanje in identificiramo operativna tveganja, ki jih na podlagi toleranc opredelimo kot (ne)vredna obvladovanja (slika 2). Zavedati se je treba, da vsa operativna tveganja ne izhajajo le iz modela poslovnih procesov, lahko izhajajo tudi iz sredstev banke, njenega informacijskega sistema in zaposlenih, s čemer postane menedžment operativnih tveganj kompleksnejši. Če želimo vzpostaviti popolnejši sistem menedžmenta operativnih tveganj (slika 3), moramo poleg modela poslovnih procesov vzpostaviti tudi kataloge sredstev, informacijskih rešitev in delovnih mest.

5 SKLEP

Današnje hitro spreminjajoče se okolje, velika konkurenca in hitre tehnološke spremembe silijo podjetja v hitro prilagajanje spremembam v okolju in neprestano izpopolnjevanje poslovanja. Eden izmed načinov, kako lahko podjetja sledijo zahtevam na trgu ob še sprejemljivem tveganju, je menedžment poslovnih procesov in menedžment operativnih tveganj. Vzpostavitev menedžmenta poslovnih procesov in operativnih tveganj narekuje procesno usmerjenost podjetja ter povezavo med poslovnimi procesi in operativnimi tveganji.

Na poti do zelenega rezultata se morajo podjetja zavedati, da uvajanje omenjenih področjih velikokrat

zahteva organizacijske in tehnološke spremembe, sama izvedba pa je pogosto povezana s številnimi dolgoročnimi projekti z visoko stopnjo tveganja. S tega vidika je nujno, da so cilji že pred začetkom uvajanja jasno definirani in usklajeni s strategijo podjetja, člani projektnih skupin pa morajo biti strokovnjaki na obravnavanih področjih.

6 VIRI IN LITERATURA

- [1] CLEVELAND, Scott: *Manage Your Business Processes to Create a Competitive Advantage*, Business Process Trends, 2006 [www.businessprocesstrends.com].
- [2] CULP, L. Christopher: *The Risk Management process*, Business Strategy and Tactics, John Wiley & Sons, Inc, 2001.
- [3] Gartner Group: *Growing IT's Contribution: The 2006 CIO Agenda*, 2006 [www.gartner.com].
- [4] GERŠAK, Peter: *Management poslovnih procesov*, Magistrsko delo, Ljubljana, 2005.
- [5] GORNIK, Rado: *Upravljanje operativnih tveganj v informatiziranih bankah*, Magistrsko delo, Maribor, 2004.
- [6] GROZNIK, Aleš, KOVAČIČ, Andrej, VIČIČ, Dejan. *E-government: Business Renovation and Informatisation of a Ministry = E-uprava: Prenova in informatizacija poslovanja ministrstva*, (Delovni zvezek, no. 169). Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005.
- [7] Intercai Mondiale: *Business Process Management Exchange*, 2004 [www.bpmg.org].
- [8] KOVAČIČ, Andrej, GROZNIK, Aleš, RIBIČ, Miroslav: *Temelji elektronskega poslovanja*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2005.
- [9] MAJIČ, Mojca: *Operativno tveganje: definicija, regulacija in merjenje*, Banka Slovenije, Ljubljana, 2002.
- [10] MIERS, Derek: *Getting Past the First BPM Project: Developing a Repeatable BPM Delivery Capability*, Enix Consulting, 2005.
- [11] RUDDEN, Jim: *Making the Case for BPM: A Benefits Checklist*, Business Process Trends, 2007 [www.businessprocesstrends.com].

Aleš Groznik je docent 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. Je revizor informacijskih sistemov (CISA).

Dejan Vičič je leta 2004 diplomiral na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kjer nadaljuje tudi podiplomski študij na smeri informacijsko upravljalne vede. Zaposlen je v Hypo Alpe-Adria-Bank, d. d., kjer skrbi za vodenje projektne pisarne, ukvarja pa se tudi s projektnim vodenjem in upravljanjem poslovnih procesov.