

**INTERVJU** Dean Rolih iz S & T Slovenija o prenovi poslovnih procesov v bankah

# Procesi se prilagajajo spremembam na trgu

Med pogostimi strankami podjetij, ki se ukvarjajo s prenovi poslovnih procesov, so v zadnjem desetletju banke. Z Deanom Rolihom, direktorjem sektorja za finančno svetovanje v podjetju S & T Slovenija, smo se pogovarjali o posebnostih in zahtevnosti optimizacije poslovnih procesov v finančnih ustanovah.

## ■ Kateri so najpogostejši razlogi, zaradi katerih se banke odločajo za prenovu procesov?

Motivi so zelo različni in so odvisni od želja bank. Včasih je dovolj že zahteva po doseganju regulativne skladnosti poslovanja, neredko pa se banke lotijo popisa procesov z vidika njihove informatizacije. To pomeni, da želijo posamezne procese spremeniti na bolje; pogosto gre za nadgradnje ali izboljšave ali pa preprosto za odpravljanje pomanjkljivosti. Najbolj učinkovite prenove procesov so navadno tiste, ki imajo za cilj ustvarjanje ali doseganje različnih konkurenčnih prednosti, seveda pa so hkrati tudi najzahtevnejše, saj od bank zahtevajo več inovativnosti in znanj.

## ■ V čem je posebnost optimizacije poslovnih procesov v bančnem okolju, se ta kako razlikuje od podjetij v industrijskih panogah?

Razlika je predvsem v tem, da so vse finančne organizacije, torej tudi banke, podvržene strožji regulativi, zato se vseh poslovnih procesov ne da optimizirati tako kot denimo v proizvodnji. Obstajajo namreč



## ►► Pravi recept za uvedbo sprememb v poslovanju je vedno celosten pristop; pri tem morajo sodelovati vsi zaposleni, ki jih prenova procesov zadeva.

Tako pravi Dean Rolih, direktor sektorja za finančno svetovanje v S & T Slovenija.

številne omejitve in zunanji dejavniki. Med slednje se uvrščajo združljivost s sistemi in pravili organizacij, kot so Durs, Ajpes in druge.

## ■ Kako se procesi v bančnem okolju ločijo glede na svojo namembnost?

Banke svoje procese v grobem ločujejo zgolj na dve kategoriji – podporne in poslovne. Za podporne procese velja, da v praksi zahtevajo veliko časa zaposlenih in so razmeroma dragi, zato banke pri njihovi optimizaciji ciljajo predvsem na zniževanje stroškov. Poslovni procesi bank pa so usmerjeni predvsem v prodajno dejavnost, torej prodajo bančnih storitev in finančnih produktov. Medtem ko podporni procesi

skrbijo predvsem za zadovoljstvo strank, poslovni procesi prinašajo dobiček, oboji pa so za banke zelo pomembni. Hkrati velja, da če je poslovanje za banko cenejše, lahko več sredstev vложи v razvoj in na trgu hitreje ponudi nove storitve.

## ■ Kako banke najpogosteje pristopajo k prenovi procesov?

Pravi recept za uvedbo sprememb v poslovanju je vedno celosten pristop; pri tem morajo sodelovati vsi zaposleni, ki jih prenova procesov zadeva. Banke se pogosto obrnejo na zunanje strokovnjake, ki dobro poznajo bančno poslovanje. Takšna podjetja tudi sodelujejo z več bankami in drugimi organi-

zacijami ter imajo boljši pregled nad možnimi rešitvami problemov ter znanja in izkušnje, kako doseči zastavljene cilje.

## ■ Nam lahko opišete primer, kakšna je tipična izboljšava poslovnega procesa v banki?

Vzemimo primer odobritve posojila. Celoten proces se lahko izboljša z optimizacijo procesov odločanja, preverjanja in potrditve, ki jih je navadno razmeroma veliko. V bančnem svetu govorimo o kontrolnih točkah. K pohitritvi izvajanja procesa odobritve posojila tako denimo lahko pripomore predvsem združevanje kontrolnih točk, ki seveda ne vpliva na kakovost storitve. Zahteva pa več pooblastil posameznih zaposlenih,

## ustvarjamo vrednost



»Dobri odnosi s strankami« nam niso dovolj. V S&T menimo, da je sodelovanje s strankami v bistvu partnerstvo, ki temelji na medsebojnem zaupanju in spoštovanju. Razmišljanje in vedenje stremita k skupnemu cilju: najti najboljšo rešitev za vsak izziv, ne glede na to, kako težaven se zdi. To je tudi eden od razlogov, zakaj imamo s strankami tako trajne odnose.

www.snt.si

**s&t**

Consulting. Integration. Outsourcing.

da ti lahko pridobijo vpogled v potrebne podatke. A takšna optimizacija izboljša tako uporabniško izkušnjo stranke, saj ta prej dobi posojilo, kot tudi zniža stroške na strani banke, ki potrebuje manj ljudi za različna preverjanja, avtorizacije in druga opravila.

### ■ Kaj družba S & T ponuja bankam na področju prenove poslovnih procesov?

Domačim in tujim bankam ponujamo prenovo procesov po receptu rešitev na ključ. Ta se nam zdi tudi najbolj smiselna, saj v bančnem okolju prenova procesov zaradi njihove kompleksnosti velja za zelo zahtevno. Mi pa imamo veliko ekipo strokovnjakov, tako svetovalcev, razvijalcev kot programskih arhitektov, ki poznajo celotno bančno poslovanje. Menim, da je naša največja prednost ta, da z bankami govorimo isti jezik, tako s samimi bančniki kot tehnologi, saj za banke pogosto opravljamo tudi vsakodnevno operativno in vemo, s kakšnimi izzivi se srečujejo.

### ■ V bankah še danes deluje gora aplikacij, ki služijo zelo ozkim namenom. Zakaj jih banke ne zamenjajo z učinkovitejšimi in sodobnejšimi rešitvami?

Banke so v zadnjih letih veliko vložile v modernizacijo poslovanja, saj so se tudi razmere na trgu močno spremenile. Bančniki se zelo dobro zavedajo, da samo nakup programske opreme ne odpravi vseh težav, ki izvirajo iz podpornih ali poslovnih procesov. Odgovore na težka vprašanja je treba iskati globlje. Izjemno težko je zamenjati obstoječe aplikacije, saj so navadno vpete v celoten sistem z veliko zapletenimi vmesniki, ki omogočajo izmenjavo podatkov s preostalimi deli sistema in tako zagotavljajo njegovo integracijo. Tu so še vsebinske, na kožo banke napisane dopolnitve, ki so se dodajale ves čas življenjskega cikla aplikacije in jih je seveda treba zagotoviti tudi v novi podpori. Da bi zamenjavo aplikacij z novimi bistveno olajšali, je treba najprej vzpostaviti primerno arhitekturo celotne

podpore na infrastrukturni, predvsem pa na aplikativni ravni. Tu se kot odgovor ponujata storitveno naravnana arhitektura (SOA), katere uspešna uvedba in poznejša uporaba temelji na primerno popisanih in opredeljenih poslovnih procesih. Šele po uvedbi takšne, na procesih temelječe arhitekture podpore lahko dosežemo stanje, ko lahko postopno začnemo zamenjavo aplikacij.

### ■ Kakšne izkušnje imate s tem v vašem podjetju?

V S & T imamo veliko izkušenj s prenovo in zamenjavo aplikacij po konceptu SOA, katerega končni cilj je vzpostavitev novega sistema informacijske podpore, ki omogoča sprotno in postopno zamenjevanje zastarelih ali kako drugače neprimernih aplikacij z novimi. Gre za praktično neskončen življenjski cikel sistema. Vse to ob majhnem tveganju. Sodobna arhitektura sistema namreč zagotavlja visoko stopnjo integracije in povezanosti vseh aplikacij in drugih delov sistema. ●