

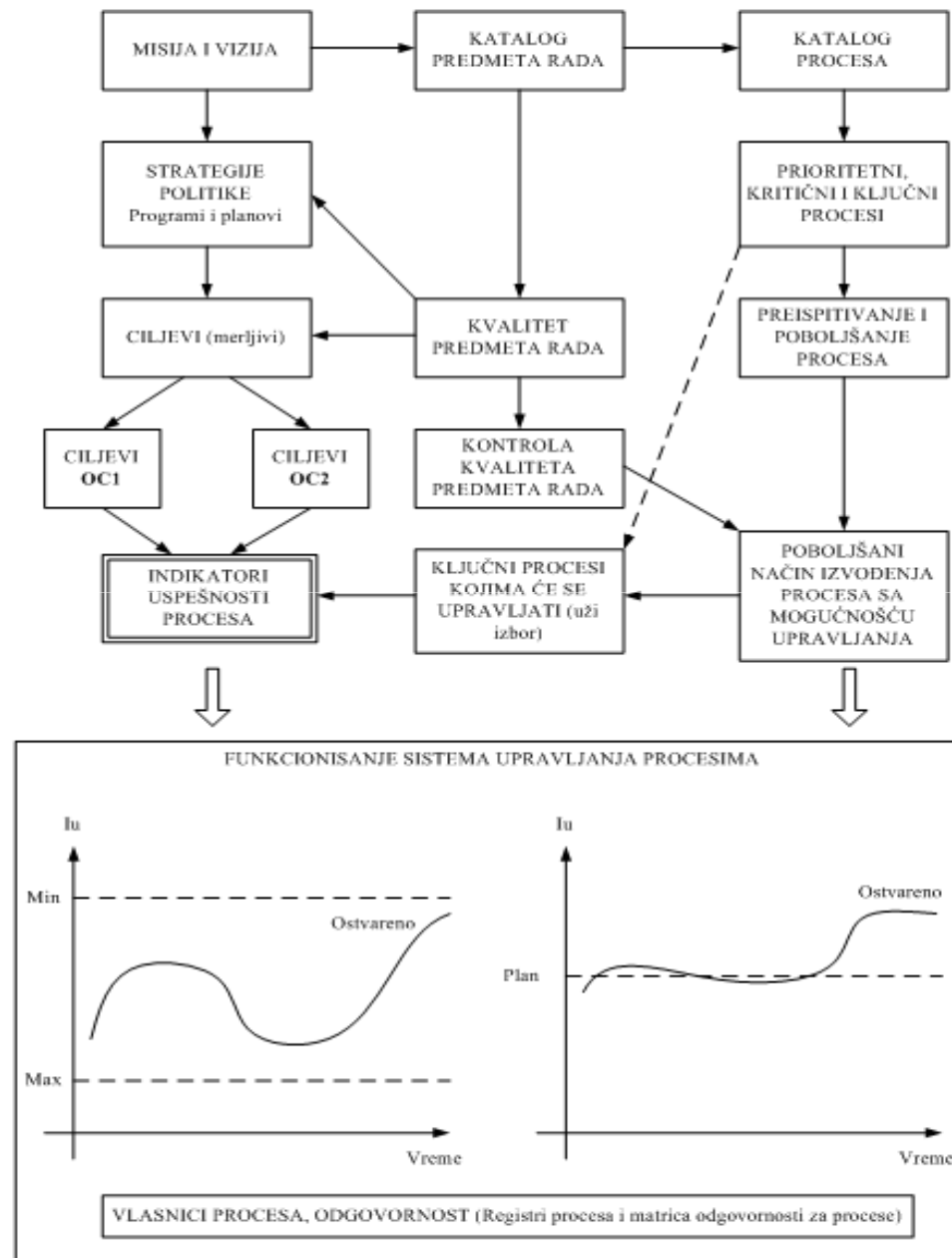


PREVOĐENJE MERLJIVIH CILJEVA POSLOVNOG SISTEMA I ORGANIZACIONIH CELINA NA INDIKATORE USPEŠNOSTI PROCESA

Barbara Simeunović

Beograd, 19.02.2015.

Uspostavljanje sistema za upravljanje procesima



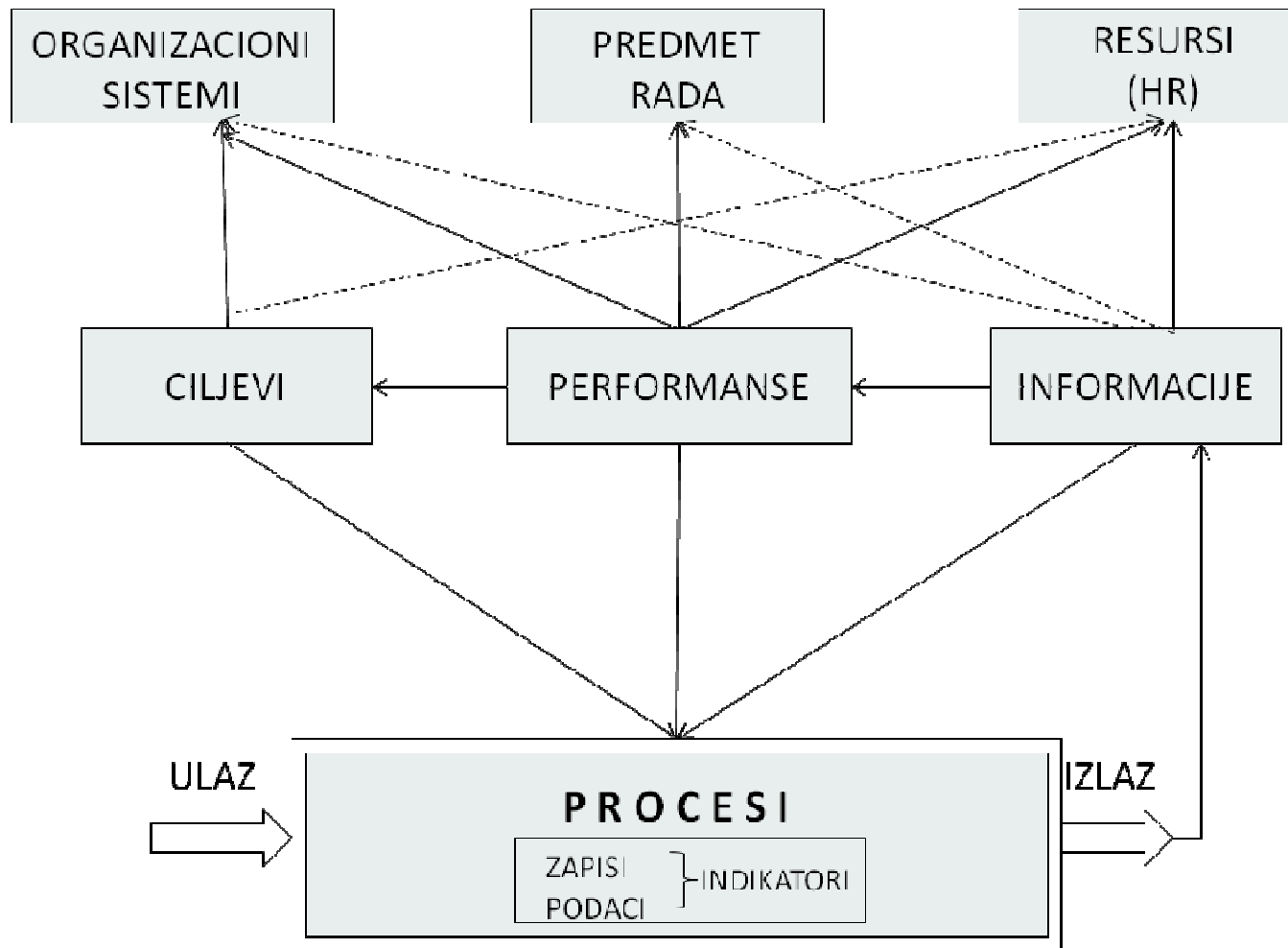
Ciljevi, performanse i indikatori

- **Ciljevi preduzeća** određuju težnje preduzeća u postupcima ostvarenja vizije i zadovoljenja misije preduzeća, željena buduća stanja i rezultate koje je potrebno ostvariti planiranim i organizovanim aktivnostima preduzeća;
- Ciljevi moraju biti određeni, merljivi i da opisuju rezultat koji je vidljiv za zainteresovane strane.
- **Performansa (performance)** - učinak ili uspeh (Morton-Benson, 1990).
 - Performansa organizacije - učinak ili uspeh organizacije
 - Performansa procesa - učinak ili uspeh procesa
- Performansa mora biti izražena nekom veličinom.
- **Merenje performansi**
 - utvrđivanje vrednosti performanse, odnosno, merenje vrednosti učinka ili uspeha.
 - sistematično dodeljivanje brojeva entitetima (Zairi, 1994; Churchman, 1959).
 - proces određivanja kako uspešne organizacije ili pojedinci ostavruju svoje ciljeve (Evangelidis, 1992).
 - tekuće praćenje i izveštavanje o ispunjenju programa, posebno napretka ka unapred utvrđenim ciljevima (U. S. General Accounting Office, 1998)

Ciljevi, performanse i indikatori (2)

- **Mere performansi**
 - vitalni znaci organizacije, koji „kvantifikuju koliko dobro aktivnosti unutar procesa ili izlazi iz procesa ispunjavaju određeni cilj“. (*Hronec*)
 - numerički ili kvantitativni indikatori koji pokazuju koliko se dobro ostvaruje svaki cilj (*Pritchard i saradnici, 1991*).
- **Indikatori** su kvantitativni ili kvalitativni pokazatelji pomoću kojih se, direktno ili indirektno, može proceniti ili izmeriti nivo ili stepen ostvarenja određenog cilja, kao i brzina, odnosno vreme ili rok ostvarenja cilja. (*Business Process management - Pocket Guide*)
- **Indikatori** su kvantitativne i kvalitativne činjenice koje se koriste za procenu napredovanja ostvarenja nekog cilja. (*Vidanović, Rečnik socijalnog rada*)
- Indikator performansi – mera performansi

Ciljevi, performanse i indikatori – vrste i međuzavisnosti



Merenje performansi procesa

- Performanse organizacije → performanse procesa
- Frenk i Lilijan Gilbreth su među prvima formalno povezali procese sa mernim pokazateljima.
- Modeli za merenje performansi
 - pružaju smernice za razvoj sistema za merenje performansi u jednom poslovnom sistemu.
 - Razmatraju probleme merenja performansi iz različitih perspektiva.
- Najbolji model za merenje performansi?

Modeli za merenje performansi procesa (1)

- ***Komandna tabla (Tableau de Bord)***
 - de Guerny i saradnici, 1973. godine
 - uspostavlja hijerarhiju međusobno povezanih indikatora i stepenuje indikatore na različite organizacione nivoe.
 - svaki indikator meri stanje dela poslovanja, a svi indikatori, posmatrani zajedno, nude model opšteg funkcionisanja poslovnog sistema.
- ***Obračun troškova prema aktivnostima (Activity Based Costing - ABC)***
 - R.S Kaplan i R. Cooper
 - merni sistem za računanje procesnih troškova , koji prepoznaje uzročnu vezu između troškova i procesnih aktivnosti.
 - prikupljanje podataka i način primene su veoma složeni,
 - ignoriše sve ostale perspektive performansi

Modeli za merenje performansi procesa (2)

- ***Metod obavljanja podataka (Data envelopment analysis - DEA)***
 - Charnes i saradnici (1978)
 - za određivanje relativne efikasnosti organizacija koje imaju više raznorodnih ulaza i koriste ih za stvaranje više raznorodnih izlaza.
 - određuje koliko su pojedine jedinice neefikasne u odnosu na jedinice koje su efikasne, i koliko je potrebno da se smanji određeni ulaz i/ili poveća određeni izlaz da bi ove jedinice postale efikasne
- ***Teorija ograničenja (Theory of Constraints - TOC)***
 - E. Goldratt (1984)
 - uspeh organizacija zavisi od interakcije između različitih komponenti procesa. Sistem je kao lanac - performansa celog lanca je ograničena jačinom najslabije karike - samo poboljšanja najslabije karike će omogućiti bilo kakvo poboljšanje sistema.
 - nije kompletan sistem za merenje performansi

Modeli za merenje performansi procesa (3)

- ***Matrica za merenje performansi***
 - Keegan i saradnici (1989)
 - ispituje eksterne/interne i troškovne/netroškovne mere performansi
 - Ne povezuje eksplicitno različite dimenzije performansi, i ne pruža eksplicitan proces za razvoj modela za merenje performansi
- ***Piramida performansi***
 - Judson (1990); R.L. Lynch i K.F. Cross (1991).
 - povezuje strategiju sa njenim operacijama, prevođenjem ciljeva odozgo na dole (na osnovu prioriteta korisnika) i mera performansi odozdo na gore
 - sadrži četiri nivoa ciljeva koji utiču na organizacionu eksternu efektivnost i istovremeno na njenu internu efikasnost

Modeli za merenje performansi procesa (4)

- ***Model „Rezultati - determinante“***
 - Fitzgerald i saradnici (1991)
 - mere rezultata (konkurentnost, finansijske performanse) i mere determinanti tih rezultata (kvalitet, fleksibilnost, korišćenje resursa i inovacija)
 - odražava koncept uzročnosti - rezultati dobijeni danas su u funkciji od prošlih poslovnih performansi
- ***Lista uslaglašenih ciljeva (Balanced Scorecard - BSC)***
 - Kaplan i Norton (1993)
 - prevodi viziju i strategiju u ciljeve i mere performansi kroz četiri uravnotežene perspektive: finansijske, korisnici, interni poslovni procesi i učenje i rast.
 - fokusira se na korporacije ili org. jedinice - nema detaljan i sveobuhvatan pristup merenju performansi poslovnih procesa

Modeli za merenje performansi procesa (5)

- ***EFQM model***
 - Evropska Fondacija za Upravljanje Kvalitetom
 - 9 kriterijuma, za procenu napretka organizacije ka izvrsnosti. Pet kriterijuma predstavlja "mogućnosti" (šta organizacija radi), a četiri kriterijuma "rezultate" (šta je organizacija postigla).
 - eksplicitno naglašava mogućnosti poboljšanja performansi i ukazuje na oblasti rezultata koje treba meriti.
- ***DOE/NV model***
 - *U.S. Department of Energy Nevada Operations Office*
 - metodologija od 11 koraka za merenje performansi procesa na svim nivoima u organizaciji i procenu njihove efektivnosti.
 - ima ugrađene elemente kontinualnog poboljšanja
 - ne daje konkretna uputstva kako odrediti koje mere performansi da se prate

Modeli za merenje performansi procesa (6)

- ***TQM model sistema za merenje performansi***
 - D. Sinclair i M. Zairi (1995)
 - Zasniva se na konceptu totalnog kvaliteta
 - pet nivoa -na svakom nivou vrši merenje i procena performansi po tačno određenom postupku
 - pogodan je samo za organizacije koje su uvele TQM sistem
- ***Brown-ov model za merenje performansi***
 - Mark Graham Brown (1996)
 - poslovni proces se sastoji iz pet faza: ulazi, sistem obrade, izlazi, rezultati i ciljevi
 - prikazuje veze između ovih 5 faza i mere njihovih performansi:
 - podstiče menadžere da obrate pažnju na poslovne procese
 - previše je uprošćen

Modeli za merenje performansi procesa (7)

- ***SCOR model (Supply-Chain Operations Reference Model)***
 - Savet za upravljanje lancima snabdevanja (1997)
 - povezuje poslovni proces, mere performansi, najbolju praksu i tehnološke karakteristike u cilju komunikacije između partnera u lancu i povećanja efektivnosti upravljanja lancem
 - sastoji se iz tri procesna nivoa (ciljevi ključnih procesa, kategorije unutar njih i potprocesi ključnih procesa)
 - temelji se na pet ključnih procesa (planiranje, nabavka, izrada, isporuka i povraćaj)
- ***Model zahtevi za merenjem (Demand to measure model - DtM)***
 - A. Ljungberg (2002)
 - dve grupe mera procesa - mere aktivnosti procesa i mere resursa
 - koristi se za razvoj novih mera, ali i procenu kako postojeće mere pokrivaju različite komponente i karakteristike procesa.

Modeli za merenje performansi procesa (8)

- ***Kanjijev model merjenja poslovne izvrsnosti (Kanji Business Excellence Measurement System - KBEMS)***
 - G.K. Kanji (2002)
 - izgrađen na osnovu kritičnih faktora uspeha za organizacionu izvrsnost.
 - sastoji se iz dva dela (Deo A - KBEM i Deo B - KBS), koji treba da se primenjuju istovremeno, pošto formiraju jedinstven i komplementaran pogled na organizacione performanse
- ***Dekompozicija projektovanja poslovnog sistema (Business System Design Decomposition - BSDD)***
 - P. Taticchi i saradnici (2010).
 - pretpostavlja da je *Poslovna izvrsnost* opšti cilj kompanije
 - zasniva se na Aksiomatskom projektovanju, modelu Dekompozicije projektovanja proizvodnih sistema, i AHP procesu

Uporedna analiza modela (1)

1. Svrha modela

→ smanjenje troškova, identifikacija problematičnih delova organizacije, ocena efikasnosti i efektivnosti, povećanje produktivnosti....

2. Osnova za određivanje mera performansi

→ vizija, ciljevi i strategije, aktivnosti procesa, vrednosti organizacije....

3. Mere performansi (kategorije)

→ Mere ulaza, obrade, izlaza, rezultata i ciljeva; mere korisnika, finansijske, internih procesa i učenja i rasta; finansijske i nefinansijske, troškovne i netroškovne; mere izvrsnosti, mere efikasnosti,...

Uporedna analiza modela (2)

4. Međusobna povezanost mera performansi
 - BSC, BSDD, DtM, EFQM, KBEMS, Komandna tabla, Piramida performansi, SCOR, TOC, TQM
5. Specificiranost indikatora koje treba meriti
 - BSDD, DEA (mere efikasnosti), EFQM (uži skup), SCOR, TOC
6. Složenost (prikupljanje podataka; implementacija; korišćenje)
 - 0 – jednostavan prema sva tri kriterijuma (Brown),
 - 1 – složen prema jednom od tri kriterijuma (Komandna tabla, TOC, Matrica, Piramida, BSC, BSDD)
 - 2 – složen prema dva od tri kriterijuma (Rezultati-determinante, SCOR, KBEMS)
 - 3 – složen prema sva tri kriterijuma (ABC, DEA, DtM, DOE/NV, EFQM, TQM)

Uporedna analiza modela (3)

7. Stejkholderi koji se razmatraju u modelu
 - svi stejkholderi (BSDD, EFQM, KBEMS), korisnici (BSC, SCOR, piramida, TQM), direktni korisnici procesa (DtM, DOE/NV), zaposleni (TQM), dobavljači (SCOR), akcionari (TQM) i društvo (TQM)
8. Inkorporiranost sistema poboljšanja
 - DOE/NV, EFQM, TQM; delimična poboljšanja - ABC, BSC, BSDD, DtM, KBEMS, komandna tabla, SCOR
9. Mogućnost poređenja sa konkurencijom
 - Delimično ili u celini, osim BSC, BSDD, Komandne table, matrice, i piramide performansi

Uporedna analiza modela (4)

10. Fleksibilnost modela

- 0 –model nije fleksibilan - definisan je samo za određenu vrstu organizacija (Brown, Rezultati-determinante, TQM, SCOR)
- 1 –model je donekle fleksibilan - može se primeniti u svim organizacijama, ali sa značajnim promenama u modelu (Matrica performansi, Piramida performansi, BSC, DOE/NV, BSDD)
- 2 – model je fleksibilan, odnosno može se primeniti u širokom i različitom spektru kompanija ali samo na nivou različitih procesa u organizaciji, ne i na nivou cele organizacije (ABC, DEA, Brown, DtM, KBEMS)
- 3 –model je u potpunosti fleksibilan, odnosno može se primeniti u širokom i različitom spektru kompanija, bez značajnih promena u samom modelu (TOC, EFQM)

Uporedna analiza modela (5)

11. Adaptibilnost modela

- nije moguće uporediti sve modele
- ni za jedan od analiziranih modela se ne može reci da adaptibilan, odnosno da se može brzo modifikovati u skladu sa razlicitim situacijama.
- iako analizirani modeli polaze od cilejva ili strategije pri razvijanju mera performansi procesa, oni ih međusobno ne dovode u direktnu vezu, tako da se promenom bilo kog cilja ili strategije, mora ponovo projektovati sistem za merenje performansi, odnosno moraju se iznova definisati veze i indikatori performansi.

Uporedna analiza modela (6)

12. Direktna međuzavisnost indikatora procesa i ciljeva organizacije.

- BSC - definiše međuzavisnost ciljeva određenih perspektiva i mera performansi, ali ne i ciljeva organizacije i mera performansi
- komandna tabla, piramida performansi, TQM model - polaze od ciljeva organizacije pri definisanju mera performansi, ali ne specificiraju njihovu direktnu međuzavisnost
- nijedan od ovih modela ne povezuje direktno ciljeve sa indikatorima performansi
- ovo je značajno, jer se okruženje neprekidno razvija i menja, i ciljevi i strategija se menjaju u skladu sa promenama u okruženju => neophodno je brzo uočiti i promeniti određene indikatore performansi procesa, koji predstavljaju značajne informacije o napretku organizacije ka ostvarenju ciljeva

Indikatori performansi

- Indikatori (mere) performansi su kvantitativni ili kvalitativni pokazatelji pomoću kojih se, direktno ili indirektno, može proceniti ili izmeriti nivo ili stepen ostvarenja određenog cilja, kao i brzina, odnosno vreme ili rok ostvarenja cilja. („Business Process management - Pocket Guide“, n.d.)
- Ključni indikatori performansi - indikatori koji mere uspešnost cele organizacije i utvrđuju u kojoj meri se ostvaruju organizacioni ciljevi (Sikavica i Hernaus, 2011)
- Indikatori identifikuju razlike (između ostvarenih performansi i ciljeva) koje idealno ukazuju na način intervenisanja i poboljšanja. Veličina razlike i njenog pravca (pozitivna ili negativna) pruža informaciju i povratnu spregu, koja se može koristiti za identifikovanje prilagođavanja proizvodnih procesa ili druge korektivne akcije (Franceschini i sar, 2007).

Karakteristike indikatora performansi

- Indikatori performansi procesa treba da su (Harmon, 2010) :
 - tačni;
 - lako razumljivi;
 - pravovremeni;
 - orijentisani na akciju; i
 - da njihova implementacija ne bude skupa
- Proces praćenja i merenja indikatora performansi procesa odvija se u vremenu, a dobijeni rezultati služe kao osnova za unapređenje. Dobijene informacije se koriste za poređenje sa rezultatima iz prethodnih merenja i sa postavljenim ciljnim vrednostima indikatora. Rezultati poređenja se dalje koriste za eventualno redefinisane strategije i ciljeva organizacije, stvarajući povratnu petlju i P-D-C-A ciklus.

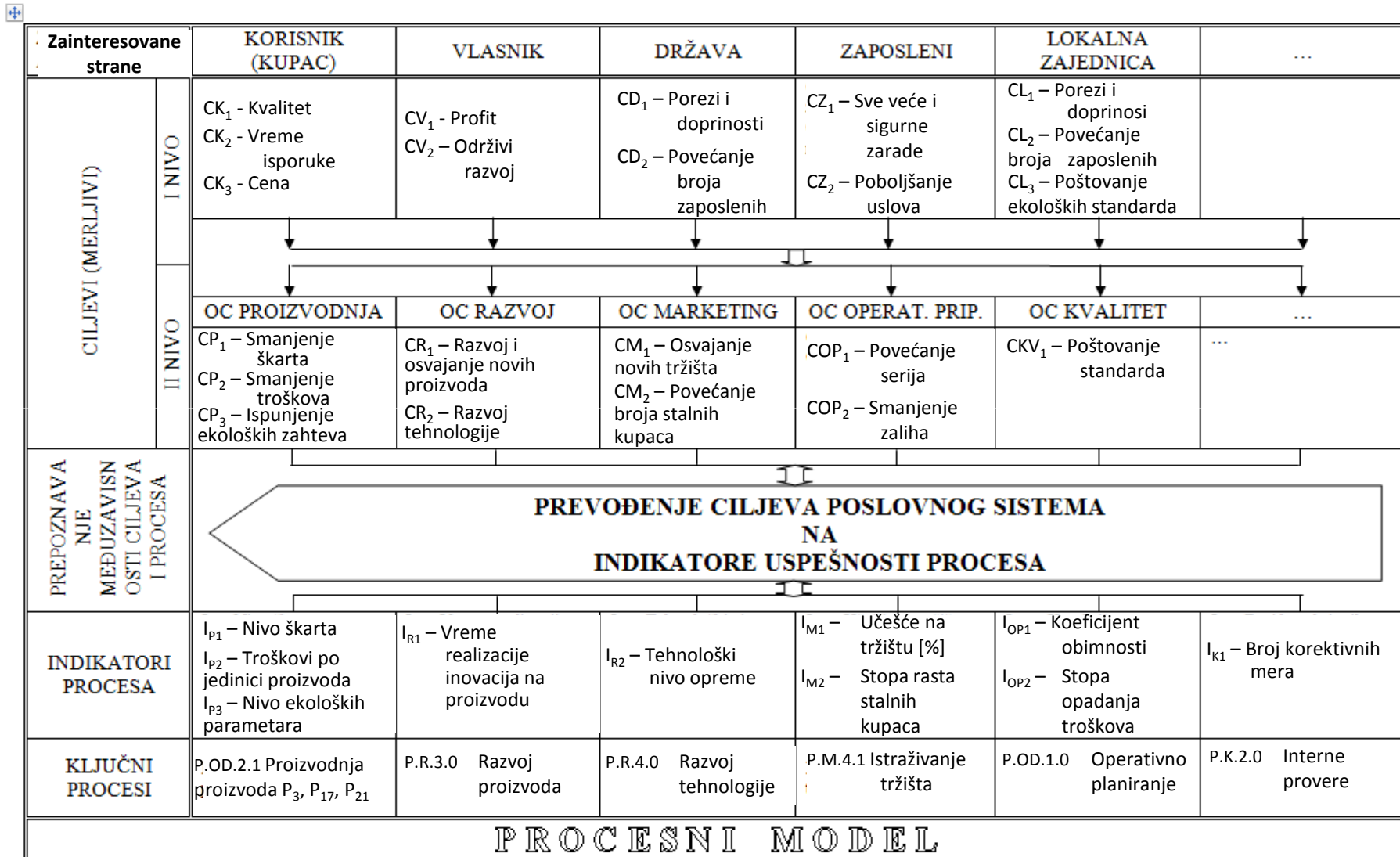
Izbor indikatora performansi

- Ne sme se meriti uspešnost poslovnih procesa samo da bi se nešto merilo!
- Na osnovu postavljenih strateških ciljeva, menadžeri treba da se usredsrede na ključne indikatore performansi, tj. na one koji će stvarno pratiti kvalitet izlaza, efikasnost procesa i zadovoljstvo korisnika.
- Enström (2002): 3-5 indikatora za ključne poslovne procese, a 5-8 za podprocese
- Kaplan i Norton (1993): ne više od 20 ključnih indikatora,
- Hope i Fraser (2003): ne više od 10 ključnih indikatora
- Parmenter (2010): samo 5 ključnih indikatora.
- Broj potrebnih indikatora zavisi od veličine organizacije, njenog stepena diverzifikacije, kao i od broja ključnih poslovnih procesa.
- Predložene liste indikatora

Prevođenje ciljeva na indikatore uspešnosti procesa

Prevođenje ciljeva na indikatore uspešnosti procesa

POSLOVNI SISTEM



Funkcionalna zavisnost ciljeva poslovnog sistema i ciljeva organizacionih celina (1)

POSLOVNI SISTEM

Zainteresovane strane		KORISNIK (KUPAC)	VLASNIK	DRŽAVA	ZAPOSLENI	LOKALNA ZAJEDNICA	...
CILJEVI (MERLJIVI)	I NIVO	CK ₁ - Kvalitet CK ₂ - Vreme isporuke CK ₃ - Cena	CV ₁ - Profit CV ₂ - Održivi razvoj	CD ₁ - Porezi i doprinosi CD ₂ - Povećanje broja zaposlenih	CZ ₁ - Sve veće i sigurne zarade CZ ₂ - Pобољшanje uslova	CL ₁ - Porezi i doprinosi CL ₂ - Povećanje broja zaposlenih CL ₃ - Poštovanje ekoloških standarda	...
	II NIVO	OC PROIZVODNJA	OC RAZVOJ	OC MARKETING	OC OPERAT. PRIP.	OC KVALITET	...
		CP ₁ - Smanjenje škarta CP ₂ - Smanj. troškova CP ₃ - Isp. ek. zahteva CP ₄ - Nivo poštovanja rokova u proizvodnji	CR ₁ - Razvoj i osvajanje novih proizvoda CR ₂ - Razvoj tehnologije	CM ₁ - Osvajanje novih tržišta CM ₂ - Povećanje broja stalnih kupaca	COP ₁ - Povećanje serija COP ₂ - Smanjenje zaliha	CKV ₁ - Poštovanje standarda	...

CILJEVI KORISNIKA

CK₁ - Kvalitet

$$CK_1 = f(CP_1, CP_3, CR_1, CR_2, CKV_1)$$

CK₂ - Vreme isporuke

Vreme isporuke zavisi od nivoa realizacije operativnih planova u pogledu terminiranih rokova. Indikator I_{p4} - nivo ispunjenosti planiranih termina proizvodnje, procesa P.OD.21 - Proizvodnja proizvoda P3,P17,P21,..., nije prepoznat, jer **OC Proizvodnja nije definisala taj cilj.**

$$CK_2 = f(CP_4)$$

CK₃ - Cena

$$CK_3 = f(CP_1, CP_2, CP_3, COP_1, COP_2)$$

Funkcionalna zavisnost ciljeva poslovnog sistema i ciljeva organizacionih celina (2)

POSLOVNI SISTEM

Zainteresovane strane		KORISNIK (KUPAC)	VLASNIK	DRŽAVA	ZAPOSLENI	LOKALNA ZAJEDNICA	...
CILJEVI (MERLJIVI)	I NIVO	CK ₁ - Kvalitet CK ₂ - Vreme isporuke CK ₃ - Cena	CV ₁ - Profit CV ₂ - Održivi razvoj	CD ₁ - Porezi i doprinosi CD ₂ - Povećanje broja zaposlenih	CZ ₁ - Sve veće i sigurne zarade CZ ₂ - Poboljšanje uslova	CL ₁ - Porezi i doprinosi CL ₂ - Povećanje broja zaposlenih CL ₃ - Poštovanje ekoloških standarda	...
		↓	↓	↓	↓	↓	↓
	II NIVO	OC PROIZVODNJA	OC RAZVOJ	OC MARKETING	OC OPERAT. PRIP.	OC KVALITET	...
		CP ₁ - Smanjenje škarta CP ₂ - Smanj. troškova CP ₃ - Isp. ek. zahteva CP ₄ - Nivo poštovanja rokova u proizvodnji	CR ₁ - Razvoj i osvajanje novih proizvoda CR ₂ - Razvoj tehnologije	CM ₁ - Osvajanje novih tržišta CM ₂ - Povećanje broja stalnih kupaca	COP ₁ - Povećanje serija COP ₂ - Smanjenje zaliha	CKV ₁ - Poštovanje standarda	...

CILJEVI VLASNIKA

CV₁ - Profit

Profit, kao jedan od najvažnijih ciljeva, određen je razlikom prihoda i troškova, a sve što se dešava u poslovnom sistemu utiče ili na prihod ili na trošak, a najčešće na oba.

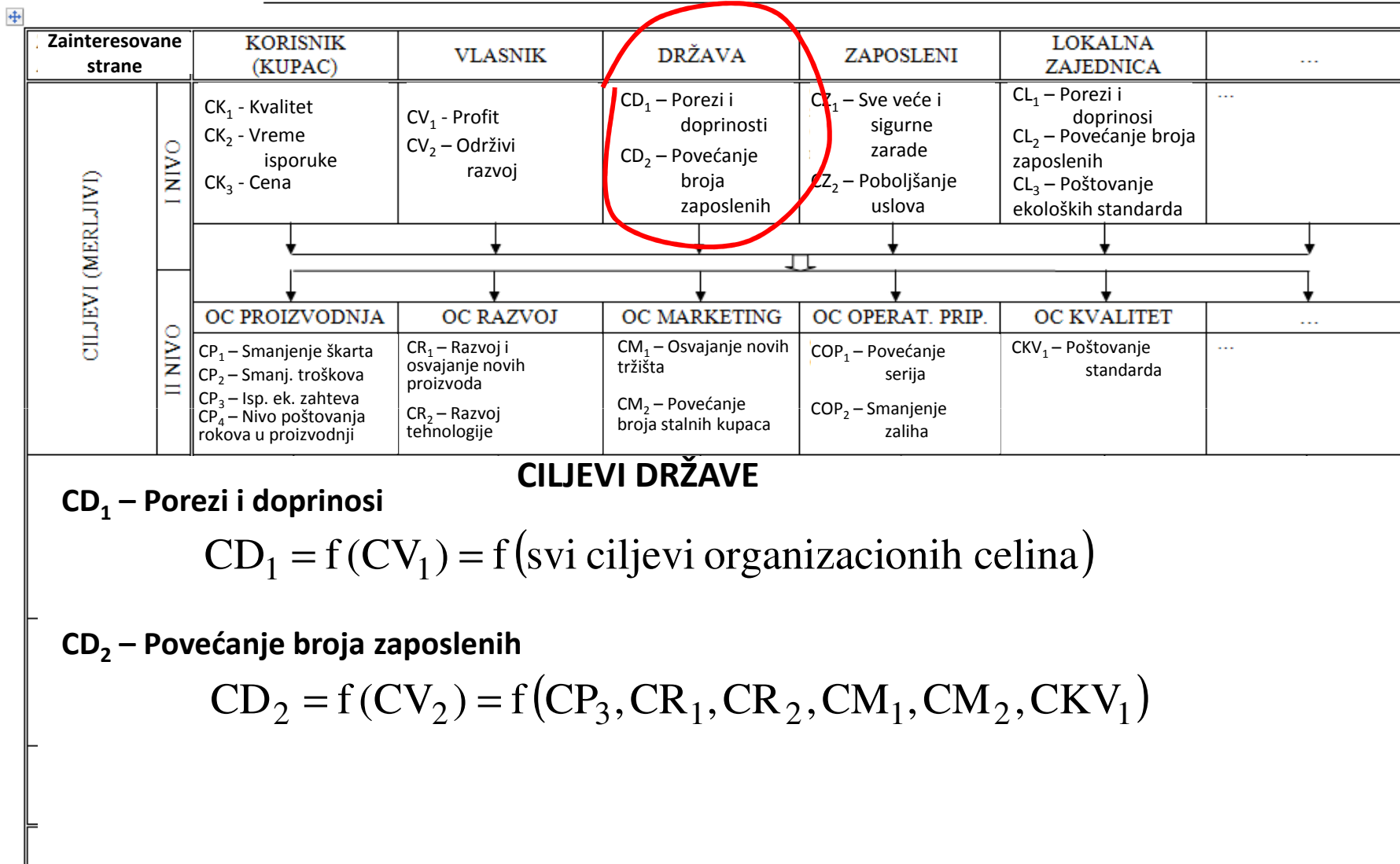
$CV_1 = f(\text{svi prepoznati i neprepoznati ciljevi organizacionih celina})$

CV₂ – Održivi razvoj

$CV_2 = f(CP_3, CR_1, CR_2, CM_1, CM_2, CKV_1)$

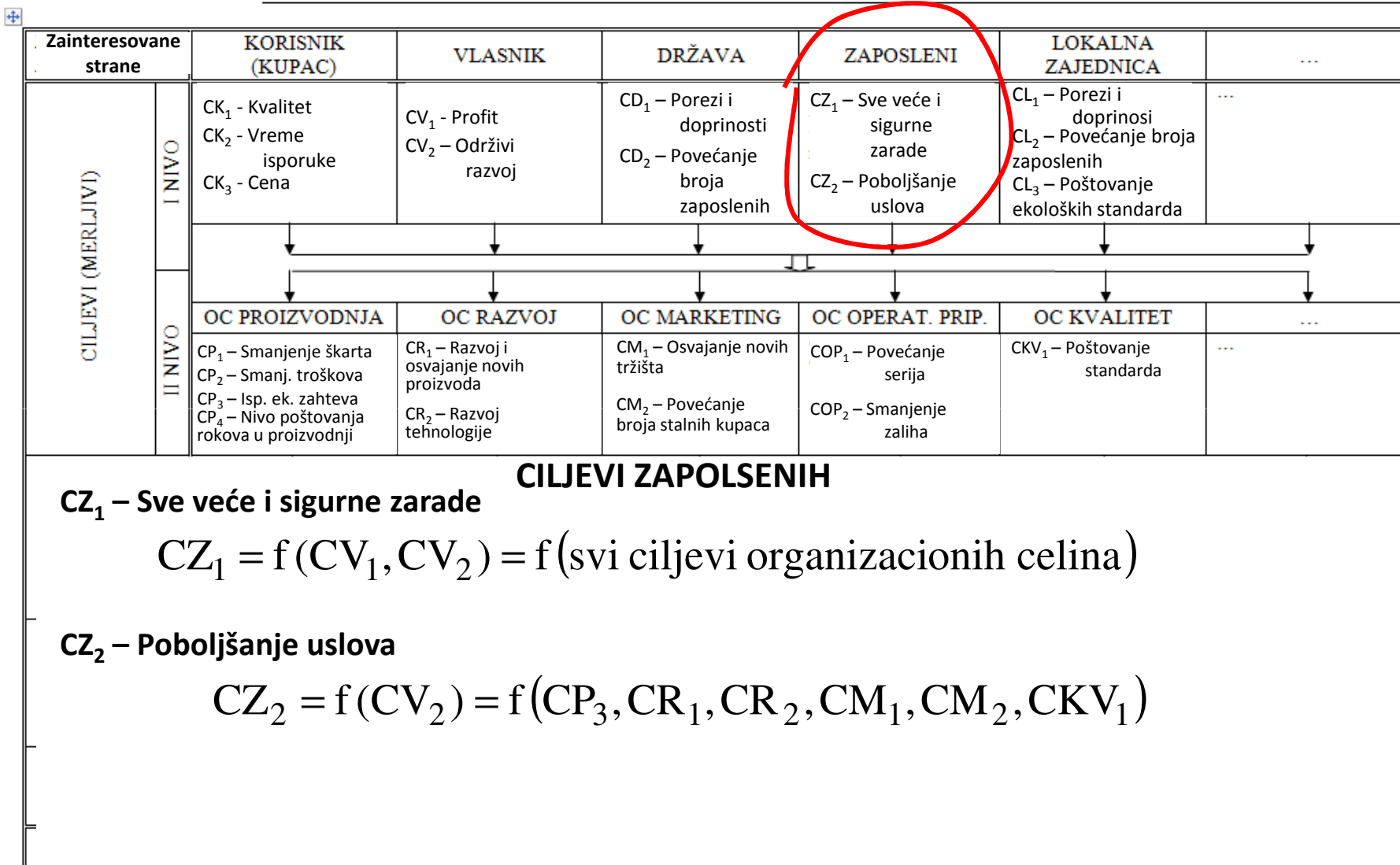
Funkcionalna zavisnost ciljeva poslovnog sistema i ciljeva organizacionih celina (3)

POSLOVNI SISTEM



Funkcionalna zavisnost ciljeva poslovnog sistema i ciljeva organizacionih celina (4)

POSLOVNI SISTEM



Funkcionalna zavisnost ciljeva poslovnog sistema i ciljeva organizacionih celina (5)

POSLOVNI SISTEM

Zainteresovane strane		KORISNIK (KUPAC)	VLASNIK	DRŽAVA	ZAPOSLENI	LOKALNA ZAJEDNICA	...
CILJEVI (MERLJIVI)	I NIVO	CK ₁ - Kvalitet CK ₂ - Vreme isporuke CK ₃ - Cena	CV ₁ - Profit CV ₂ - Održivi razvoj	CD ₁ - Porezi i doprinosi CD ₂ - Povećanje broja zaposlenih	CZ ₁ - Sve veće i sigurne zarade CZ ₂ - Pобољшanje uslova	CL ₁ - Porezi i doprinosi CL ₂ - Povećanje broja zaposlenih CL ₃ - Poštovanje ekoloških standarda	...
		↓	↓	↓	↓	↓	↓
	II NIVO	OC PROIZVODNJA	OC RAZVOJ	OC MARKETING	OC OPERAT. PRIP.	OC KVALITET	...
		CP ₁ - Smanjenje škarta CP ₂ - Smanj. troškova CP ₃ - Isp. ek. zahteva CP ₄ - Nivo poštovanja rokova u proizvodnji	CR ₁ - Razvoj i osvajanje novih proizvoda CR ₂ - Razvoj tehnologije	CM ₁ - Osvajanje novih tržišta CM ₂ - Povećanje broja stalnih kupaca	COP ₁ - Povećanje serija COP ₂ - Smanjenje zaliha	CKV ₁ - Poštovanje standarda	...

CILJEVI LOKALNE ZAJEDNICE

CL₁ – Porezi i doprinosi

$$CL_1 = f(CV_1) = f(\text{svi ciljevi organizacionih celina})$$

CL₂ – Povećanje broja zaposlenih

$$CL_2 = f(CV_2) = f(CP_3, CR_1, CR_2, CM_1, CM_2, CKV_1)$$

CL₃ – Poštovanje ekoloških standarda

$$CL_3 = f(CP_3, CR_2, CKV_1)$$

Funkcionalna zavisnost ciljeva organizacionih celina i indikatora uspešnosti ključnih procesa (1)

CILJEV	II NIVO	OC PROIZVODNJA	OC RAZVOJ	OC MARKETING	OC OPERAT. PRIP.	OC KVALITET	...
		CP ₁ – Smanjenje škarta CP ₂ – Smanj. troškova CP ₃ – Isp. ek. zahteva CP ₄ – Nivo poštovanja rokova u proizvodnji	CR ₁ – Razvoj i osvajanje novih proizvoda CR ₂ – Razvoj tehnologije	CM ₁ – Osvajanje novih tržišta CM ₂ – Povećanje broja stalnih kupaca	COP ₁ – Povećanje serija COP ₂ – Smanjenje zaliha	CKV ₁ – Poštovanje standarda	...
PREPOZNAVANJE MEĐUZAVISNOSTI CILJEVA I PROCESA	PREVOĐENJE CILJEVA POSLOVNOG SISTEMA NA INDIKATORE USPEŠNOSTI PROCESA						
INDIKATORI PROCESA		IP ₁ – Nivo škarta IP ₂ – Troš. po jed. proiz. IP ₃ – Nivo ek. param. IP ₄ – Nivo ispunj. plan. termina proizvodnje	IR ₁ – Vreme realizacije inovacija na proizvodu	IR ₂ – Tehnološki nivo opreme	IM ₁ – Učešće na tržištu [%] IM ₂ – Stopa rasta stalnih kupaca	IOP ₁ – Koeficijent obimnosti IOP ₂ – Stopa opadanja troškova	IK ₁ – Broj korektivnih mera

CILJEVI O.C. PROIZVODNJA

CP₁ – Smanjenje škarta

$$CP_1 = f(IP_1, IR_2, IK_1)$$

CP₂ – Smanjenje troškova

$$CP_2 = f(IP_1, IP_2)$$

CP₃ – Ispunjenje ekoloških zahteva

$$CP_3 = f(IP_3)$$

CP₄ – Nivo poštovanja rokova u proizvodnji

$$CP_4 = f(IP_4)$$

Funkcionalna zavisnost ciljeva organizacionih celina i indikatora uspešnosti ključnih procesa (2)

CILJEV	II NIVO	OC PROIZVODNJA	OC RAZVOJ	OC MARKETING	OC OPERAT. PRIP.	OC KVALITET	...
		CP ₁ – Smanjenje škarta CP ₂ – Smanj. troškova CP ₃ – Isp. ek. zahteva CP ₄ – Nivo poštovanja rokova u proizvodnji	CR ₁ – Razvoj i osvajanje novih proizvoda CR ₂ – Razvoj tehnologije	CM ₁ – Osvajanje novih tržišta CM ₂ – Povećanje broja stalnih kupaca	COP ₁ – Povećanje serija COP ₂ – Smanjenje zaliha	CKV ₁ – Poštovanje standarda	...
PREPOZNAVANJE MEĐUZAVISNOSTI CILJEVA I PROCESA	PREVOĐENJE CILJEVA POSLOVNOG SISTEMA NA INDIKATORE USPEŠNOSTI PROCESA						
	INDIKATORI PROCESA	IP ₁ – Nivo škarta IP ₂ – Troš. po jed. proiz. IP ₃ – Nivo ek. param. IP ₄ – Nivo ispunj. plan. termina proizvodnje	IR ₁ – Vreme realizacije inovacija na proizvodu	IR ₂ – Tehnološki nivo opreme	IM ₁ – Učešće na tržištu [%] IM ₂ – Stopa rasta stalnih kupaca	IOP ₁ – Koeficijent obimnosti IOP ₂ – Stopa opadanja troškova	IK ₁ – Broj korektivnih mera

CILJEVI O.C. RAZVOJ

CR₁ – Razvoj i osvajanje novih proizvoda

$$CR_1 = f(IR_1)$$

CR₂ – Razvoj tehnologije

$$CR_2 = f(IR_2)$$

Funkcionalna zavisnost ciljeva organizacionih celina i indikatora uspešnosti ključnih procesa (3)

CILJEV	II NIVO	OC PROIZVODNJA	OC RAZVOJ	OC MARKETING	OC OPERAT. PRIP.	OC KVALITET	...
		CP ₁ – Smanjenje škarta CP ₂ – Smanj. troškova CP ₃ – Isp. ek. zahteva CP ₄ – Nivo poštovanja rokova u proizvodnji	CR ₁ – Razvoj i osvajanje novih proizvoda CR ₂ – Razvoj tehnologije	CM ₁ – Osvajanje novih tržišta CM ₂ – Povećanje broja stalnih kupaca	COP ₁ – Povećanje serija COP ₂ – Smanjenje zaliha	CKV ₁ – Poštovanje standarda	...
PREPOZNAVANJE MEĐUZAVISNOSTI CILJEVA I PROCESA	II PREVOĐENJE CILJEVA POSLOVNOG SISTEMA NA INDIKATORE USPEŠNOSTI PROCESA II						
	INDIKATORI PROCESA	I _{P1} – Nivo škarta I _{P2} – Troš. po jed. proiz. I _{P3} – Nivo ek. param. I _{P4} – Nivo ispunj. plan. termina proizvodnje	I _{R1} – Vreme realizacije inovacija na proizvodu	I _{R2} – Tehnološki nivo opreme	I _{M1} – Učešće na tržištu [%] I _{M2} – Stopa rasta stalnih kupaca	I _{OP1} – Koeficijent obimnosti I _{OP2} – Stopa opadanja troškova	I _{K1} – Broj korektivnih mera

CILJEVI O.C. MARKETING

CM₁ – Osvajanje novih tržišta

$$CM_1 = f(IM_1)$$

CM₂ – Povećanje broja stalnih kupaca

$$CM_2 = f(IM_2)$$

Funkcionalna zavisnost ciljeva organizacionih celina i indikatora uspešnosti ključnih procesa (4)

CILJEV	II NIVO	OC PROIZVODNJA	OC RAZVOJ	OC MARKETING	OC OPERAT. PRIP.	OC KVALITET	...
		CP ₁ – Smanjenje škarta CP ₂ – Smanj. troškova CP ₃ – Isp. ek. zahteva CP ₄ – Nivo poštovanja rokova u proizvodnji	CR ₁ – Razvoj i osvajanje novih proizvoda CR ₂ – Razvoj tehnologije	CM ₁ – Osvajanje novih tržišta CM ₂ – Povećanje broja stalnih kupaca	COP ₁ – Povećanje serija COP ₂ – Smanjenje zaliha	CKV ₁ – Poštovanje standarda	...
PREPOZNAVANJE MEĐUZAVISNOSTI CILJEVA I PROCESA	II PREVOĐENJE CILJEVA POSLOVNOG SISTEMA NA INDIKATORE USPEŠNOSTI PROCESA II						
	INDIKATORI PROCESA	IP ₁ – Nivo škarta IP ₂ – Troš. po jed. proiz. IP ₃ – Nivo ek. param. IP ₄ – Nivo ispunj. plan. termina proizvodnje	IR ₁ – Vreme realizacije inovacija na proizvodu	IR ₂ – Tehnološki nivo opreme	IM ₁ – Učešće na tržištu [%] IM ₂ – Stopa rasta stalnih kupaca	IOP ₁ – Koeficijent obimnosti IOP ₂ – Stopa opadanja troškova	IK ₁ – Broj korektivnih mera

CILJEVI O.C. OPERATIVNA PRIPREMA

COP₁ – Povećanje serija

$$COP_1 = f(IOP_1)$$

COP₂ – Smanjenje zaliha

$$COP_2 = f(IOP_2)$$

Funkcionalna zavisnost ciljeva organizacionih celina i indikatora uspešnosti ključnih procesa (5)

CILJEV	II NIVO	OC PROIZVODNJA	OC RAZVOJ	OC MARKETING	OC OPERAT. PRIP.	OC KVALITET	...
		CP ₁ – Smanjenje škarta CP ₂ – Smanj. troškova CP ₃ – Isp. ek. zahteva CP ₄ – Nivo poštovanja rokova u proizvodnji	CR ₁ – Razvoj i osvajanje novih proizvoda CR ₂ – Razvoj tehnologije	CM ₁ – Osvajanje novih tržišta CM ₂ – Povećanje broja stalnih kupaca	COP ₁ – Povećanje serija COP ₂ – Smanjenje zaliha	CKV ₁ – Poštovanje standarda	...
PREPOZNAVANJE MEĐUZAVISNOSTI CILJEVA I PROCESA	II PREVOĐENJE CILJEVA POSLOVNOG SISTEMA NA INDIKATORE USPEŠNOSTI PROCESA II						
	INDIKATORI PROCESA	IP ₁ – Nivo škarta IP ₂ – Troš. po jed. proiz. IP ₃ – Nivo ek. param. IP ₄ – Nivo ispunj. plan. termina proizvodnje	IR ₁ – Vreme realizacije inovacija na proizvodu	IR ₂ – Tehnološki nivo opreme	IM ₁ – Učešće na tržištu [%] IM ₂ – Stopa rasta stalnih kupaca	IOP ₁ – Koeficijent obimnosti IOP ₂ – Stopa opadanja troškova	IK ₁ – Broj korektivnih mera

CILJEVI O.C. KVALITET

CKV₁ – Poštovanje standarda

$$CKV_1 = f(IK_1)$$

Funkcionalna zavisnost ciljeva poslovnog sistema od indikatora uspešnosti ključnih procesa (1)

POSLOVNI SISTEM

Zainteresovane strane	KORISNIK (KUPAC)	VLASNIK	DRŽAVA	ZAPOSLENI	LOKALNA ZAJEDNICA	...
Merljivi ciljevi	CK ₁ - Kvalitet CK ₂ - Vreme isporuke CK ₃ - Cena	CV ₁ - Profit CV ₂ - Održivi razvoj	CD ₁ - Porezi i doprinosi CD ₂ - Povećanje broja zaposlenih	CZ ₁ - Sve veće i sigurne zarade CZ ₂ - Poboljšanje uslova	CL ₁ - Porezi i doprinosi CL ₂ - Povećanje broja zaposlenih CL ₃ - Poštovanje ekoloških standarda	...

CILJEVI KORISNIKA

CK₁ - Kvalitet

$$CK_1 = f(CP_1, CP_3, CR_1, CR_2, CKV_1)$$

CK₂ - Vreme isporuke

$$CK_2 = f(CP_4)$$

CK₃ - Cena

$$CK_3 = f(CP_1, CP_2, CP_3, COP_1, COP_2)$$

$$CP_1 - \text{Smanjenje škarta} \quad CP_1 = f(IP_1, IR_2, IK_1)$$

$$CP_3 - \text{Ispunjenje ekoloških zahteva} \quad CP_3 = f(IP_3)$$

$$CR_1 - \text{Razvoj i osvajanje novih proizvoda} \quad CR_1 = f(IR_1)$$

$$CR_2 - \text{Razvoj tehnologije} \quad CR_2 = f(IR_2)$$

$$CKV_1 - \text{Poštovanje standarda} \quad CKV_1 = f(IK_1)$$

$$\Rightarrow CK_1 = f(IP_1, IR_2, IK_1, IP_3, IR_1)$$

$$CP_4 - \text{Nivo poštovanja rokova u proizvodnji} \quad CP_4 = f(IP_4)$$

$$\Rightarrow CK_2 = f(IP_4)$$

$$CP_1 - \text{Smanjenje škarta} \quad CP_1 = f(IP_1, IR_2, IK_1)$$

$$CP_2 - \text{Smanjenje troškova} \quad CP_2 = f(IP_1, IP_2)$$

$$CP_3 - \text{Ispunjenje ekoloških zahteva} \quad CP_3 = f(IP_3)$$

$$COP_1 - \text{Povećanje serija} \quad COP_1 = f(IOP_1)$$

$$\Rightarrow CK_3 = f(IP_1, IR_2, IK_1, IP_3, IOP_1, IOP_2)$$

Funkcionalna zavisnost ciljeva poslovnog sistema od indikatora uspešnosti ključnih procesa (2)

POSLOVNI SISTEM

Zainteresovane strane	KORISNIK (KUPAC)	VLASNIK	DRŽAVA	ZAPOSLENI	LOKALNA ZAJEDNICA	...
Merljivi ciljevi	CK ₁ - Kvalitet CK ₂ - Vreme isporuke CK ₃ - Cena	CV ₁ - Profit CV ₂ - Održivi razvoj	CD ₁ - Porezi i doprinosti CD ₂ - Povećanje broja zaposlenih	CZ ₁ - Sve veće i sigurne zarade CZ ₂ - Poboljšanje uslova	CL ₁ - Porezi i doprinosti CL ₂ - Povećanje broja zaposlenih CL ₃ - Poštovanje ekoloških standarda	...

CILJEVI VLASNIKA

CV₁ - Profit

$$CV_1 = f(\text{svi ciljevi organizacionih celina})$$

$$\Rightarrow CV_1 = f(\text{svi indikatori uspešnosti})$$

CV₂ - Održivi razvoj

$$CV_2 = f(CP_3, CR_1, CR_2, CM_1, CM_2, CKV_1)$$

$$\begin{array}{ll} CP_3 - \text{Ispunjenje ekoloških zahteva} & CP_3 = f(IP_3) \\ CR_1 - \text{Razvoj i osvajanje novog proizvoda} & CR_1 = f(IR_1) \\ CR_2 - \text{Razvoj tehnologije} & CR_2 = f(IR_2) \\ CM_1 - \text{Osvajanje novih tržišta} & CM_1 = f(IM_1) \\ CM_2 - \text{Povećanje broja stalnih kupaca} & CM_2 = f(IM_2) \\ CKV_1 - \text{Poštovanje standarda} & CKV_1 = f(IK_1) \end{array}$$

$$\Rightarrow CV_2 = f(IP_3, IR_1, IR_2, IM_1, IM_2, IK_1)$$

Funkcionalna zavisnost ciljeva poslovnog sistema od indikatora uspešnosti ključnih procesa (3)

POSLOVNI SISTEM

Zainteresovane strane	KORISNIK (KUPAC)	VLASNIK	DRŽAVA	ZAPOSLENI	LOKALNA ZAJEDNICA	...
Merljivi ciljevi	CK ₁ - Kvalitet CK ₂ - Vreme isporuke CK ₃ - Cena	CV ₁ - Profit CV ₂ - Održivi razvoj	CD ₁ – Porezi i doprinosi CD ₂ – Povećanje broja zaposlenih	CZ ₁ – Sve veće i sigurne zarade CZ ₂ – Pобољшanje uslova	CL ₁ – Porezi i doprinosi CL ₂ – Povećanje broja zaposlenih CL ₃ – Poštovanje ekoloških standarda	...

CILJEVI DRŽAVE

CD₁ – Porezi i doprinosi

$$CD_1 = f(CV_1) = f(\text{svi ciljevi organizacionih celina})$$

$$\Rightarrow CD_1 = f(\text{svi indikatori uspešnosti})$$

CD₂ – Povećanje broja zaposlenih

$$CD_2 = f(CV_2) = f(CP_3, CR_1, CR_2, CM_1, CM_2, CKV_1)$$

$$\begin{array}{ll} CP_3 - \text{Ispunjenje ekoloških zahteva} & CP_3 = f(IP_3) \\ CR_1 - \text{Razvoj i osvajanje novog proizvoda} & CR_1 = f(IR_1) \\ CR_2 - \text{Razvoj tehnologije} & CR_2 = f(IR_2) \\ CM_1 - \text{Osvajanje novih tržišta} & CM_1 = f(IM_1) \\ CM_2 - \text{Povećanje broja stalnih kupaca} & CM_2 = f(IM_2) \\ CKV_1 - \text{Poštovanje standarda} & CKV_1 = f(IK_1) \end{array}$$

$$\Rightarrow CD_2 = f(IP_3, IR_1, IR_2, IM_1, IM_2, IK_1)$$

Funkcionalna zavisnost ciljeva poslovnog sistema od indikatora uspešnosti ključnih procesa (4)

POSLOVNI SISTEM

Zainteresovane strane	KORISNIK (KUPAC)	VLASNIK	DRŽAVA	ZAPOSLENI	LOKALNA ZAJEDNICA	...
Merljivi ciljevi	CK ₁ - Kvalitet CK ₂ - Vreme isporuke CK ₃ - Cena	CV ₁ - Profit CV ₂ - Održivi razvoj	CD ₁ - Porezi i doprinosti CD ₂ - Povećanje broja zaposlenih	CZ ₁ - Sve veće i sigurne zarade CZ ₂ - Pобољшanje uslova	CL ₁ - Porezi i doprinosti CL ₂ - Povećanje broja zaposlenih CL ₃ - Poštovanje ekoloških standarda	...

CILJEVI ZAPOSLENIH

CZ₁ – Sve veće i sigurne zarade

$$CZ_1 = f(CV_1, CV_2) = f(\text{svi ciljevi organizacionih celina})$$

$$\Rightarrow CZ_1 = f(\text{svi indikatori uspešnosti})$$

CZ₂ – Pобољшanje uslova

$$CZ_2 = f(CV_2) = f(CP_3, CR_1, CR_2, CM_1, CM_2, CKV_1)$$

$$\begin{array}{ll} CP_3 - \text{Ispunjenje ekoloških zahteva} & CP_3 = f(IP_3) \\ CR_1 - \text{Razvoj i osvajanje novog proizvoda} & CR_1 = f(IR_1) \\ CR_2 - \text{Razvoj tehnologije} & CR_2 = f(IR_2) \\ CM_1 - \text{Osvajanje novih tržišta} & CM_1 = f(IM_1) \\ CM_2 - \text{Povećanje broja stalnih kupaca} & CM_2 = f(IM_2) \\ CKV_1 - \text{Poštovanje standarda} & CKV_1 = f(IK_1) \end{array}$$

$$\Rightarrow CZ_2 = f(IP_3, IR_1, IR_2, IM_1, IM_2, IK_1)$$

Funkcionalna zavisnost ciljeva poslovnog sistema od indikatora uspešnosti ključnih procesa (5)

POSLOVNI SISTEM

Zainteresovane strane		KORISNIK (KUPAC)	VLASNIK	DRŽAVA	ZAPOSLENI	LOKALNA ZAJEDNICA	...
Merljivi ciljevi	I N I V O	CK ₁ - Kvalitet	CV ₁ - Profit	CD ₁ – Porezi i doprinosti	CZ ₁ – Sve veće i sigurne zarade	CL ₁ – Porezi i doprinosi	...
		CK ₂ - Vreme isporuke	CV ₂ – Održivi razvoj	CD ₂ – Povećanje broja zaposlenih	CZ ₂ – Poboljšanje uslova	CL ₂ – Povećanje broja zaposlenih	
		CK ₃ - Cena				CL ₃ – Poštovanje ekoloških standarda	

CILJEVI LOKALNE ZAJEDNICE

CL₁ – Porezi i doprinosi

$$CL_1 = f(CV_1) = f(\text{svi ciljevi organizacionih celina}) \Rightarrow CL_1 = f(\text{svi indikatori uspešnosti})$$

CL₂ – Povećanje broja zaposlenih

$$CL_2 = f(CV_2) = f(CP_3, CR_1, CR_2, CM_1, CM_2, CKV_1) \Rightarrow CL_2 = f(IP_3, IR_1, IR_2, IM_1, IM_2, IK_1)$$

CL₃ – Poštovanje ekoloških standarda

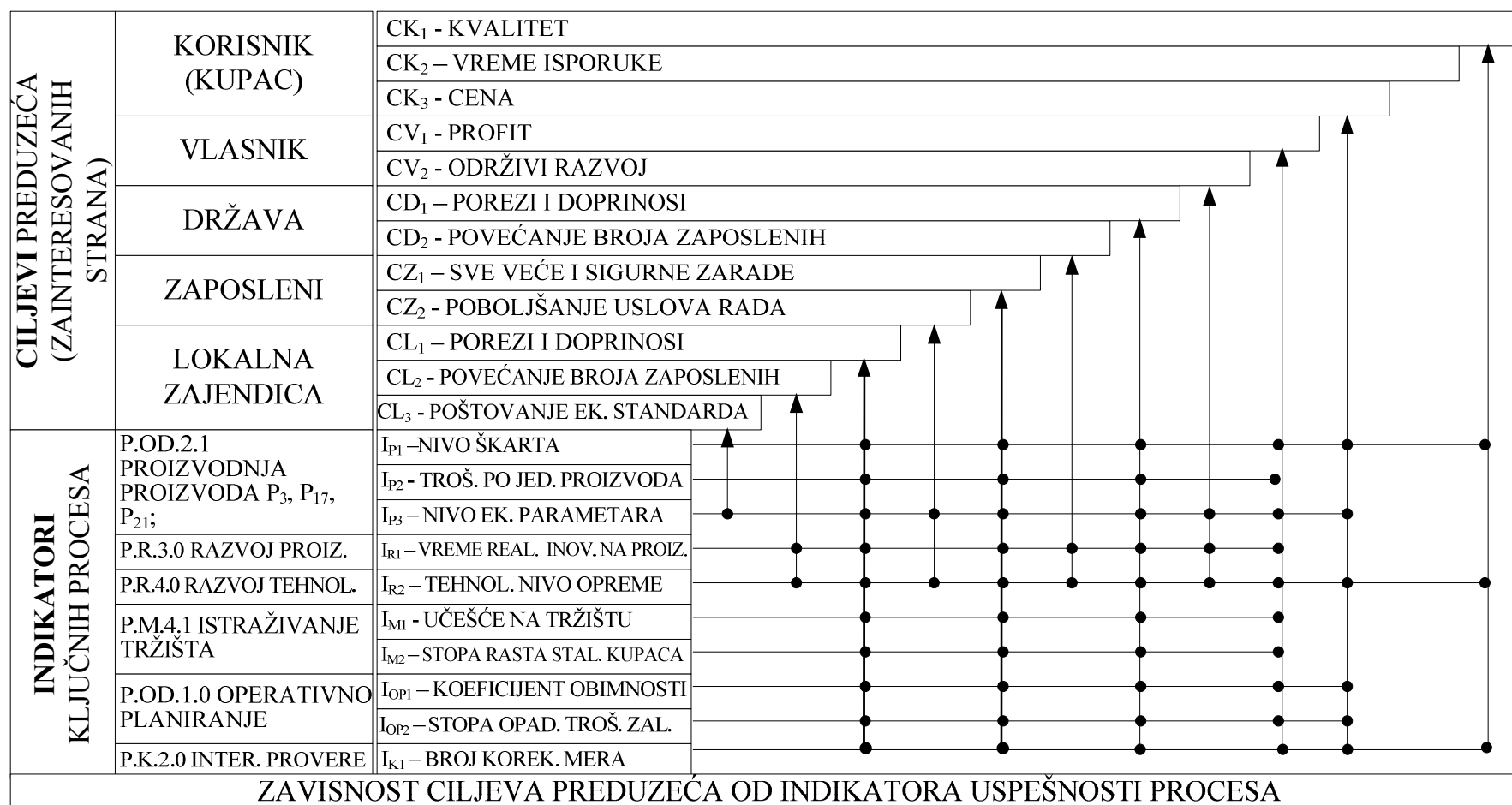
$$CL_3 = f(CP_3, CR_2, CKV_1)$$

$$\begin{aligned} CP_3 &= \text{Ispunjenje ekoloških zahteva} & CP_3 &= f(IP_3) \\ CR_2 &= \text{Razvoj tehnologije} & CR_2 &= f(IR_2) \\ CKV_1 &= \text{Poštovanje standarda} & CKV_1 &= f(IK_1) \end{aligned}$$

$$\Rightarrow CL_3 = f(IP_3, IR_2, IK_1)$$

Zavisnost ciljeva od indikatora uspešnosti

POSLOVNI SISTEM



Prevođenje
ciljeva na
indikatore
uspešnosti
procesa –
primer –
preduzeće za
proizvodnju
konditorskih
proizvoda

Stejkhold eri		KORISNIK	VLASNIK	DRŽAVA	ZAPOSLENI	LOKALNA ZAJEDNICA	
CILJEVI (MERLJIVI)	I NIVO	CK ₁ – Raznovrsnost ukusa (širok asortiman) CK ₂ – Kvalitet proizvoda CK ₃ – Što niža cena proizvoda CK ₄ – Dostupnost u prodavnicama	CV ₁ – Povećanje profita CV ₂ – Održivi razvoj	CD ₁ – Plaćanje poreza CD ₂ – Veća stopa zaposlenosti	CZ ₁ – Bezbednost na radu CZ ₂ – Veće plate	CL ₁ – Učestvovanje na sajmovima ishrane u zemlji i inostranstvu CL ₂ – Porezi i doprinosi	
	II NIVO						
		Proizvodnja	Kvalitet	Marketing	Komercijala	Razvoj	Pravno-norm.
		CPR ₁ - Smanjiti sadržaj masti u Cherry bombonjeri na najviše 0.5g do kraja 2013. CPR ₂ - Smanjiti nivo škarta za 20% do kraja 2013. CPR ₃ - Smanjiti troškove po jedinici proizvoda za 5% CPR ₄ - Povećati proizvodnju čokoladica svih ukusa za 8%	CKV ₁ - Smanjiti broj reklamacija korisnika na sam izgled bombona za 40% do kraja 2013. CKV ₂ – Obezbediti zaštitnu opremu za sva radna mesta na kojima postoji mogućnost od povrede do juna 2013.	CM ₁ - Organizovati promocije novih ukusa bombonjere bar 1 mesečno	CKO ₁ - Povećati učešće na tržištu za 3% do kraja 2013. CKO ₂ - Zajedničko učestvovanje na najmanje 5 međunarodnih sajmova u 2013. CKO ₃ - Otvoriti još 1 maloprodajni objekat u Zapadnoj Srbiji	CRA ₁ - Razvoj softvera za praćenje količine sirovina u magacinu do kraja 2013. CRA ₂ - Uvesti FIFO sistem za korišćenje sirovina iz magacina do juna 2013. CRA ₃ - Proizvesti bar 2 nova ukusa bombonjere u 2013. CRA ₄ - Projektovati novo pakovanje Cherry bombonjere do juna 2013.	CPN ₁ – Zaposliti još jednog radnika u marketingu (za organizaciju promocija)
prepoznavanje međuzavisnosti ciljeva procesa	PREVOĐENJE CILJEVA POSLOVNOG SISTEMA NA INDIKATORE USPEŠNOSTI PROCESA						
INDIKATORI PROCESA	I _{1.1} – Nivo masti [g/kom] I _{1.2} – Nivo škarta [%] I _{1.3} – Troškovi po jedinici proizvoda [din/kom] I _{1.4} – Obim proizvodnje čokoladica [kom/mes]	I _{2.1} – Broj održanih promocija [1] I _{2.2} – Tržišno učešće [%] I _{2.3} – Broj međunarodnih sajmova sa učešćem kompanije [1] I _{2.4} – Pokrivenost tržišta u Zapadnoj Srbiji [%]	I _{3.1} – Procenat završenosti novog softvera [%]	I _{4.1} – Procenat završenosti razvoja novog pakovanja Cherry bombonjere [%] I _{4.2} – Broj vrsta bombonjera sa novim ukusima [1] I _{4.3} – Procenat reklamacija na izgled bombona [%]	I _{5.1} – Broj radnika u marketingu I _{5.2} – Ispunjenje termin plana za uvođenje FIFO sistema [%] I _{5.3} - Broj maloprodajnih objekata u Zapadnoj Srbiji [1] I _{5.4} – Broj radnih mesta bez zaštitne opreme [1] I _{5.5} – Broj povreda na radu [1]		
KLJUČNI PROCESI	Proizvodnja	Pružanje usluga marketinga	Izrada softvera	Projektovanje i razvoj novih proizvoda	Upravljanje resursima		
PROCESNI MODEL							

Prevođenje
ciljeva na
indikatore
uspešnosti
procesa –
primer –
preduzeće za
nabavku i
prodaju

Stekholderi		KORISNIK	VLASNIK	DRŽAVA	ZAPOSLENI	LOKALNA ZAJEDNICA		
CILJEVI (MERLJIVI)	I NIVO	CK ₁ - Kvalitet CK ₂ -Pristupačne cene CK ₃ – Tačnost isporuke	CV ₁ -Profit CV ₂ – Razvoj poslovanja CV ₃ - Solventnost	CD ₁ -Porezi i doprinosi CD ₂ – Poštovanje eko zahteva	CZ ₁ - Veće zarade CZ ₂ -Poboljšanje uslova rada	CL ₁ - Pravilno odlaganje otpada		
	II NIVO	Profitni centar	Sektor VP	Marketing	IT	Trading	HR	Finansije
		CB ₁ – Povećati promet za 7 % u 2012. CB ₂ – Smanjiti troškove logistike za 15% u 2012. CB ₃ - Povećati broj MPO za 15 u 2012.	CVP ₁ - Smanjiti procenat upućenih reklamacija na kvalitet za 10% CVP ₂ - Povećati centralnu distribuciju sa VP za 20 % do kraja 2012. CVP ₃ - Smanjiti otpis robe za 10% u 2012. CVP ₄ - Smanjiti rastur i lom za 15% u 2012. CVP ₅ - Smanjiti lom paleta za 15% u 2012 CVP ₆ – Povećati procenat isporuka na vreme za 3% CVP ₇ - Poštovati eko zahteve	CM ₁ – Povećati broj kupaca za 5 % u 2012. CM ₂ – Organizovati promocije svakog meseca	CI ₁ – Uvesti III fazu WMS sistema CI ₂ – Implementirati SAP sistem	CT ₁ – Povećati realizaciju povrata za 10% u 2012. CT ₂ – Povećati promet za 3% u 2012. vođenjem dobre rabatne politike	CH ₁ – Povećati produktivnost komisionara za 10% u 2012. uvođenjem modela za stimulaciju	CF ₁ – Povećati naplate od kupaca za 20 % u 2012. CF ₂ – Povećati isplate obaveza prema dobavljačima za 15 % u 2012.
		PREVOĐENJE CILJEVA POSLOVNOG SISTEMA NA INDIKATORE USPEŠNOSTI PROCESA						
INDIKATORI PROCESA	I _{1.1} – Indeks prometa [%] I _{1.2} – Procenat realizovanog povrata robe [%] I _{1.3} –Vrednost rabata i marži [din/god] I _{1.4} – Iznos komisione prodaje [din/god] I _{1.5} – Procenat isporuka na vreme [%] I _{1.6} – Procenat centralne distribucije sa VP [%]	I _{2.1} – Broj kupaca [1] I _{2.2} – Broj organizovanih promocija [1]	I _{3.1} – Procenat nenaplaćenih potraživanja [%] I _{3.2} – Procenat neizmirenih obaveza [%]	I _{4.1} – Procenat otpisane robe [%] I _{4.2} – Procenat rsatura i loma [%] I _{4.3} – Procenat polomljenih paleta [%] I _{4.4} – Troškovi logistike [din/god] I _{4.5} – Procenat reklamacija na kvalitet [1]	I _{5.1} – Broj maloprodajnih objekata [1] I _{5.2} - Broj neusaglašenosti sa ekološkim zahtevima	I _{6.1} – Ostvarenje termin plana za WMS sistem [%] I _{6.2} – Procenat završenosti SAP sistema [%]		
	KLJUČNI PROCESI	Pružanje usluga prodaje robe	Pružanje marketing usluga	Pružanje finansijskih usluga	Pružanje usluga nabavke robe	Razvoj poslovnog sistema	Informatička podrška poslovnim sistemima	
PROCESNI MODEL								

Prevođenje ciljeva na indikatore uspešnosti procesa – primer – mlekara

Stejkholderi		KORISNIK	VLASNIK	DRŽAVA	ZAPOSLENI		LOKALNA ZAJEDNICA	
CILJEVI (MERLJIVI)	I NIVO	CK ₁ – Visok nivo kvaliteta proizvoda CK ₂ – Niske cene proizvoda	CV ₁ – Povećanje profita CV ₂ – Razvoj poslovanja	CD ₁ – Redovno plaćanje poreza CD ₂ – Veća stopa zaposlenosti	CZ ₁ – Veće i sigurne zarade CZ ₂ – Dobri radni uslovi CZ ₃ –Usavršavanje zaposlenih	CL ₁ – Poštovanje ekoloških standarda CL ₂ – Povećanje broja zaposlenih CL ₃ – Redovno plaćanje poreza		
	II NIVO	OC Proizvodnja i razvoj		OC Komercijala		OC Kvalitet	OC KPO	OC Finansije i ekonomika
		CP ₁ – Održavanje % neusaglašenih proizvoda na najviše 0,04% obima proizvodnje u 2012.god na mesečnom nivou CP ₂ – Smanjenje troškova po jedinici proizvoda za 0,3 %, na mesečnom nivou, u 2012.god CP ₃ – Razvoj bar dva nova proizvoda u 2012. god CP ₄ – Povećanje obima proizvodnje za 10% u odnosu na prethodnu godinu CP ₅ – Emisija otpadnih voda dozvoljenog kvaliteta u 2012. godini		CKO ₁ – Povećanje prodaje za 10 % u odnosu na prethodnu godinu CKO ₂ – Smanjenje broja reklamacija za 5% u odnosu na prethodnu godinu CKO ₃ –Povećanje učešća na domaćem tržištu za 10% u odnosu na prethodnu godinu		CKV ₁ – Usaglasenost sa zahtevima standarda	CKPO ₁ – Učestvovanje na bar jednom seminaru ili sajmu godišnje CKPO ₂ – Smanjenje povreda na radu za 50% u odnosu na prethodnu godinu	CFE ₁ –Veća stopa povraćaja investicija u 2012. godini
		PREVOĐENJE CILJEVA POSLOVNOG SISTEMA NA INDIKATORE USPEŠNOSTI PROCESA						
Prepoznavanje međuzavisnosti ciljeva i procesa								
INDIKATORI PROCESA	I _{1,1} – Procenat neusaglašenih proizvoda u odnosu na opstvarenu proizvodnju [%] I _{1,2} – Troškovi po jedinici proizvoda [din/kom] I _{1,3} – Količina amonijaka u otpadnoj vodi [mg] I _{1,4} – Broj povreda na radu [1] I _{1,5} – Obim proizvodnje [l/god] I _{1,6} – Procenat reklamacija [%]		I _{2,1} – Broj novih proizvoda u tekućoj godini [1]	I _{3,1} – Ukupan obim prodaje [l/god]	I _{4,1} – Tržišno učešće u zemlji [%]	I _{5,1} – Broj korektivnih mera [1]	I _{6,1} – Procenat radnika koji su posetili seminar [1]	I _{7,1} - Stopa povraćaja investicija [%]
KLJUČNI PROCESI	Termička obrada, standardizovanje i lagerovanje stadardizovanog mleka i standardizovane pavlake, Proizvodnja		Uvođenje novog proizvoda	Unapređenje prodaje kod postojećih klijenata, Pronalaženje novih klijenata	Istraživanje tržišta	Upravljanje neusaglašenostima	Obučavanje kadrova	Ocena i izbor investicionih projekata
PROCESNI MODEL								

Prevođenje
ciljeva na
indikatore
uspešnosti
procesa –
primer –
preduzeće za
proizvodnju
alata i
metalne
ambalaže

STEJKH OLDERI	KORISNIK	VLASNIK	DRŽAVA	ZAPOSLENI	LOKALNA ZAJEDNICA
CILJEVI (MERLJIVI)	I NIVO CK ₁ – Ostvarenje definisanog kvaliteta proizvoda CK ₂ – Cena	CV ₁ – Povećanje profita CV ₂ – Širenje tržišta CV ₃ – Širenje proizvodnog programa	CD ₁ – Plaćanje poreza i doprinosa CD ₂ – Povećanje broja zaposlenih	CZ ₁ – Poboljšanje radnih uslova CZ ₂ – Sve veće i sigurne zarade	CL ₁ – Plaćanje poreza i doprinosa CL ₂ – Povećanje broja zaposlenih CL ₃ – Poštovanje ekoloških standarda
	OC ₁ Tehničko-tehnološki sektor	OC ₂ Sektor za tehnički razvoj proizvoda	OC ₃ Komercijalni sektor	OC ₄ Sektor za kadrovske opšte i pravne poslove	OC ₅ Sektor obezbeđenja kvaliteta
	II NIVO CTT ₁ – Smanjenje škarta za 2 % u odnosu na 2010. CTT ₂ – Povećanje serija za 5% u odnosu na 2010 CTT ₃ – Smanjenje troškova po jedinici proizvoda za 5% u 2011. CTT ₄ – Emisija otpadnih voda dozvoljenog kvaliteta u 2011.	CTR ₁ – Razvoj 3 nova proizvoda u 2011 CTR ₂ – Uvođenje i razvoj novih tehnologija u 2011	CKS ₁ – Povećanje učešća na EU tržištu za 10% u 2011. CKS ₂ – Povećanje broja kupaca na postojećem tržištu za 5% u odnosu na 2010.	CKP ₁ – Povećanje stepena zadovoljstva zaposlenih na 4 u 2011. CKP ₂ – Povećanje zarade za 4% u odnosu na 2010.	COK ₁ – Smanjiti procenat reklamacija na kvalitet za 20% u odnosu na 2010.
prepoznavanje međuzavisnosti ciljeva i procesa	PREVOĐENJE CILJEVA POSLOVNOG SISTEMA NA INDIKATORE USPEŠNOSTI PROCESA				
Indikator i procesa	I _{1,1} – Procenat škarta [%] I _{1,2} – Veličina serije [kom/ser] I _{1,3} – Troškovi po jedinici proizvoda [din/kom] I _{1,4} – Količina otpadnih materija u vodi [mg/l] I _{1,5} – Procenat reklamacija na kvalitet [%]	I _{2,1} – Broj novih proizvoda [1] I _{2,2} – I&R vreme za razvoj nove tehnologije [mes] I _{2,3} – Procenat sati provedenih na I&R [%]	I _{3,1} – Učešće na tržištu EU [%] I _{3,2} – Broj novih korisnika [1] I _{3,3} – Procenat zadržavanja korisnika [%]	I _{4,1} – Ocena zadovoljstva zaposlenih [1] I _{4,2} – Stopa rasta zarada [%]	
Ključni procesi	Izrada proizvoda	Pružanje usluga razvoja	Istraživanje tržišta	Pružanje usluga u vezi sa ljudskim resursima	
PROCESNI MODEL					

Zavisnost ciljeva od indikatora uspešnosti – primer - banka

