

STVARANJE OSNOVA ZA UPRAVLJANJE PROCESIMA

Ivan Tomaševi

Beograd, 30.11.2016.

Uspostavljanje sistema merenja performansi procesa

- Prevođenje performansi organizacije u performanse procesa
- Identifikovanje podataka za izračunavanje mera performansi procesa
- Utvrđivanje mesta nastajanja (izvora) podataka
- Definisavanje mernog instrumenta
- Definisavanje učestalosti i obima merenja
- Analiza i izveštavanje o ostvarenim vrednostima performansi

Prevođenje performansi organizacije u performanse procesa (1)

- Prevođenje zahteva i ciljeva zainteresovanih strana u performanse organizacije, a zatim u performanse procesa
- Lakše ukoliko su uspostavljeni kvantifikovani ciljevi
- Mere performansi su obično izražene u istim ili sličnim mernim jedinicama kao i cilj
- Primer:
 - Zahtev korisnika: kvalitetan proizvod/usluga
 - Ciljevi:
 - Održati nivo škarta na 2%
 - Smanjiti broj reklamacija na 1% isporučene robe/usluge

Prevođenje performansi organizacije u performanse procesa (2)

- Dobar indikator procesa:
 - Iz naziva se može prepoznati na koji proces se odnosi;
 - Iz vrednosti indikatora i/ili poređenja sa prethodnim vrednostima se nedvosmisleno može utvrditi da li taj proces na koji se indikator odnosi funkcioniše dobro/bolje ili loše/gore;
 - Iz vrednosti indikatora i/ili poređenja sa prethodnim vrednostima se nedvosmisleno može utvrditi da li taj proces doprinosi ostvarenju ciljeva poslovnog sistema;
 - Kvantitativno izražen umesto kvalitativno, kada god je to moguće.

Prevođenje performansi organizacije u performanse procesa (3)

- Broj reklamacija [1] ili procenat reklamacija [%]?
- Broj neusaglašenih proizvoda [1] ili procenat neusaglašenih proizvoda [%]?
- Količina prodatih proizvoda [1] ili ostvareni prohod [\$]?
- Broj kvarova [1] ili vreme koje je mašina provela u zastoju zbog kvara/vreme između otkaza [h]?
- Broj novih korisnika/korisnika povratnika [1] ili procenat novih korisnika/korisnika povratnika [%]?
- Količina zaliha [kg] ili vrednost zaliha [\$]?
- Procenat uspešno rešenih reklamacija [%] ili vreme reagovanja na reklamaciju [h/dan]?
- Procenat završenih poslova [%] ili procenat poslova završenih u dogovorenom roku [%]?
- Broj neusaglašenih planova [1] ili srednja greška u planiranju [h/\$/kom/%]?
- Broj ozbiljnih povreda [1] ili broj dana od poslednje povrede [dan] ili broj nezgoda koje su izbegnute [1]?

Identifikovanje podataka za izračunavanje mera performansi procesa

- Identifikacija podataka neophodnih za izračunavanje vrednosti performansi procesa
- Merenje je teško izvršiti izvršiti ukoliko neophodni podaci nisu identifikovani
- Primer:
 - Neophodni su podaci o škartu na proizvodnoj liniji
 - Neophodni su podaci o reklamacijama korisnika na kvalitet proizvoda/usluge

Utvrđivanje mesta nastajanja (izvora) podataka

- Utvrditi mesta u procesu na kojima je potrebno izvršiti aktivnost merenja
- Primer:
 - Nivo škarta će se meriti na radnom mestu / delu linije (nakon svake faze izrade proizvoda) / kraju linije
 - Reklamacije će se beležiti u korisničkom servisu, u delu pružanja postprodajnih usluga / prilikom isporuke-prijema robe

Definisanje mernog instrumenta (1)

- Sredstvo ili osoba koja je u stanju da detektuje prisustvo ili nedostatak nekog fenomena, odnosno neke veličine, njihov intenzitet i veličinu mere
- Različite su forme u zavisnosti od merenja
 - Za tehničke i proizvodne procese su to obično instrumenti koji mere dimenzije, temperaturu, nivo prisustva određenog elementa u proiozvodu...
 - Za manje tehničke procese su to obično neke baze podataka, vremenske kartice, ček liste...
 - Mogu biti senzori ili automatizovani sistemi merenja koji ne zahtevaju učešće čoveka
- Zajedničko za sve njih je da mora da postoji forma u kojoj će se beležiti rezultati merenja
- Sama forma/dokument se posmatra kao deo mernog instrumenta ili kao sam merni instrument

Definisanje mernog instrumenta (2)

Odeljenje _____ MT _____ Datum/Smena _____

<p>Lista provere proizvodnih uslova</p> <input type="checkbox"/> proizvodna dokumentacija <input type="checkbox"/> ispravna oprema <input type="checkbox"/> radni i tehnološki uslovi <input type="checkbox"/> obezbeđen RM <input type="checkbox"/> obezbeđena radna snaga <input type="checkbox"/> obezbeđeni higijenski uslovi (staviti krstić za zadovoljene uslove)	Napomena za neispunjene uslove
--	--------------------------------

Ulazni PP na početku smene	
Naziv PP	Početni ID partije

Prethodno zaostali RM u proizvodnji

RN	Šifra artikla	Naziv	Broj izdatnica RM	Rad po ovlaš. za odstupanje
				DA NE
				DA NE

Događaj za promenu partije	ID ulazne partije	ID izlazne partije	Količina

Škart drugih materijala		
Naziv	Uzrok	Količina

Zaustavljanje proizvodnje

Obrazloženje Poč. zastoja _____ Kraj zastoja _____	Obrazloženje Poč. zastoja _____ Kraj zastoja _____
Odobrio nastavak _____	Odobrio nastavak _____

RN	Vrsta apfala i količina	Vrsta škarta i količina	Upućuje se na:	Opis nedostatka	Uzrok
			<input type="checkbox"/> 1.klasiranje <input type="checkbox"/> 2.prepak. <input type="checkbox"/> 3.preradu		
			<input type="checkbox"/> 1.klasiranje <input type="checkbox"/> 2.prepak. <input type="checkbox"/> 3.preradu		
			<input type="checkbox"/> 1.klasiranje <input type="checkbox"/> 2.prepak. <input type="checkbox"/> 3.preradu		

Smenovođa

Predradnik

Tehnolog u smeni

Definisanje mernog instrumenta (3)

ŠKART NA LINIJI _____, za period _____

Šifra	Naziv škarta (sirovine, ambalaža i PP)	Razlog nastanka škarta	JM	Količina	Cena	Vrednost
221048	OPP film 275 mm		kg	15	212,00	3.180,00
						0,00
						0,00
						0,00
					UKUPNO ŠKART (din):	3.180,00
					UKUPNO ŠKART (€):	32,78
					% ŠKARTA U ODNOSU NA UKUPNU PROIZVODNJU:	1,25

PROIZVODNJA NA LINIJI _____, za period _____

Šifra	Naziv proizvoda	JM	Količina	Cena	Vrednost
14157	Petit Beurre 250 g	kg	1200	212,00	254.400,00
					0,00
					0,00
					0,00
				UKUPNO PROIZVEDENA KOLIČINA (din):	254.400,00
				UKUPNO PROIZVEDENA KOLIČINA (€):	2.622,68

Definisanje mernog instrumenta (4)

Interneta reklamacija

Funkcije

Formiraj reklamaciju

Formiraj odgovor na reklamaciju

Osvetži prikaz

Izlaz

Štampa

Organizaciona jedinica: 904 VP KRON

Iz objekta

Od: 01.01.2011 Do: 19.10.2011

Status: Svi

Odgovori

Sort: Originalni sort

Opadajuće

Iz OJ	Broj reklamacije	Datum	Zaključen	Odgovor
166	R2	16600253	18.10.2011	<input type="checkbox"/>
108	R2	10800071	18.10.2011	<input type="checkbox"/>
104	R2	10400149	18.10.2011	<input type="checkbox"/>
104	R2	10400148	18.10.2011	<input type="checkbox"/>
106	R2	10600072	18.10.2011	<input type="checkbox"/>
140	R2	14000327	18.10.2011	<input type="checkbox"/>
106	R2	10600073	18.10.2011	<input type="checkbox"/>
207	R2	20700593	18.10.2011	<input type="checkbox"/>
207	R2	20700594	18.10.2011	<input type="checkbox"/>
117	R2	11700200	18.10.2011	<input type="checkbox"/>
117	R2	11700199	18.10.2011	<input type="checkbox"/>
243	R2	24300186	18.10.2011	<input type="checkbox"/>

[31] INTERNA OTPREMA IZ VP

Broj i datum dokumenta : 29899 / 15.10.2011

Org. jedinica : [904] VP KRON


Lociraj

Bar kod	Stara šifra	Artikal	Kol. dok.	Prihvatan	Vrednost	Reklamira	Reklamacija	Odgovor	Kom/rekl	Kom/odg
8601300045108	167001596	REZANCI ČIPKASTI 500G DANUBIUS	60.000	-20.000	0.00	-20.000	manje isporučeno	da		*
8600143001036	362021762	VINO CRV VRH CABERNET 0,75L 13.JUL	11.000	0.000	0.00	-5.000	manje isporučeno	da		
318	225032244	SIR BLAČKI MINI 45%MM LAZAR	3.510	0.000	-249.13	-0.500	manje isporučeno	ne		
621	241049130	SLANINA HAMBURŠKA KOTEKS	11.200	0.000	-103.98	-0.300	manje isporučeno	ne		
9606103146021	120094443	ŠEĆER KONZUMNI 1KG SUNOKO	500.000	0.000	-480.25	-5.000	oštećena roba			
8605002301104	346000005	JAJA K PLUS A KLASA 10/1	72.000	0.000	-7866.00	-72.000	kratak rok upotreb		*	
8605002301111	346000006	JAJA K PLUS B KLASA 10/1	108.000	0.000	-11426.40	-108.000	kratak rok upotreb		*	
8605002301128	346000007	JAJA K PLUS S KLASA 10/1	72.000	0.000	-8114.40	-72.000	kratak rok upotreb		*	
8605002301630	503104679	VODA K PLUS DEMI 5L	16.000	0.000	-111.12	-2.000	oštećena roba			
8605002300930	471103453	NAPITAK K PLUS LIMUN GREJP 1,5 PET	18.000	0.000	-1123.38	-18.000	kratak rok upotreb		*	
8600101567383	507104802	PAVLOVIĆEVA MAST ORIG KAMILICA120	3.000	0.000	-508.20	-3.000	zamenjen artikal			
8600101567062	552104470	PAVLOVIĆEVA MAST ORIGINAL 3+ 120G	0.000	0.000	508.20	3.000	zamenjen artikal			

da
dobićete zaduženje
ne
vratite u sledećoj ispor

Definisanje mernog instrumenta (5)

MALI PODRUM RADOVANOVIĆ d.o.o.
Dositejevo 10
Krnjevo
026/021085



Reklamacioni list

Šifra i naziv reklamiranog proizvoda _____
Datum prijema proizvoda _____
Kratak opis uočenog nedostatka _____

Naziv kupca _____
Telefon _____
Robu primio _____

NAPOMENA: _____

* Uz ovaj dokument obavezno priložiti račun

Datum _____ Potpis kupca _____

Reklamacioni zapisnik

Reklamacija uvažena u potpunosti
Reklamacija delimično uvažena
Reklamacija nije uvažena

Način rešavanja reklamacije Zamena za isti proizvod Povraćaj novca

Obrazloženje: _____

Potpis ovlašćenog lica _____

Definisanje mernog instrumenta (6)



RADNI NALOG PO KOLIČINI I ASORIMANU

Br: _____

Datum: _____

Šifra proizvoda	Naziv proizvoda	Jed. mere	Planirano	Proizvedeno	Količina neusaglašenih proizvoda	Planirano vreme	Utrošeno vreme	Prenamena	Dorada	Škart	Izvršilac	Ambalaža

Izdao :

Primio:

Definisanje učestalosti i obima merenja

- Npr, svaki put kada se pojava dešava ili selektivno
- Na celokupnoj populaciji ili na uzorku
- Primer:
 - Škart može da se meri uzorkovanjem ili 100% kontrolom
 - Reklamacija se evidentira svaki put kada se desi

Analiza i izveštavanje o ostvarenim vrednostima performansi (1)

SEKTOR VELEPRODAJE - SLUŽBA LOGISTIKE	ODELJENJE SKLADIŠTENJA	OZNAKA DOKUMENTA: LSSOO8
IZVEŠTAJ O RASTURU I LOMU, OTPISU U VP, OTPISU SA ISTEKLIM ROKOM I POPISIMA PO VP CENTRIMA ZA MESEC (nabavna vrednost)		IZVEŠTAJ KREIRAL: <input type="text" value="Ilija Zekanović, Marija Tričković"/> IZVEŠTAJ ZA MESEC: <input type="text" value="FEBRUAR"/> DATUM: <input type="text" value="06/03/2012"/> VERZIJA: <input type="text" value="01"/> DINAMIKA: <input type="text" value="Mesečni"/> IZVEŠTAJ ODOBRILO: <input type="text" value="Branislav Pavlović"/>

1	2	3	4	5	6		
FEBRUAR		RASTUR, LOM U VP (09) - nabavna vrednost					
VP CENTRI	Feb12	Ukupan izlaz	% od uk. Izl. Feb12	Feb11	Jan12	FEBRUAR 2012 / 2011	FEB12/JAN12
VP901 V.VODE	-120,086	323,735,513	-0.04%	-80,653	-108,246	48.89%	10.83%
VP903 NOVI SAD	-2,798	76,235,988	0.00%	-3,017	-4,392	-7.27%	-36.30%
VP904 KRON	-63,214	512,538,139	-0.01%	-43,230	-106,054	46.23%	-40.39%
VP905 NIŠ	-37,566	347,873,861	-0.01%	-68,118	-49,270	-44.85%	-23.75%
VP906 LEKOVAC	-20,293	128,702,121	-0.02%	-25,181	-33,591	-19.41%	-39.59%
VP907 ČAČAK	-30,798	180,436,325	-0.02%	-56,069	-66,641	-30.80%	-43.40%
VP909 SUBOTICA	-2,880	64,201,566	0.00%	-4,167	-7,796	-30.88%	-63.05%
801-ZREON. KRON	0	40,967,096	0.00%	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
802-C SVIP KRON	0	249,501,382	0.00%	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
803-C SVIP NIŠ	0	83,888,111	0.00%	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
804-ZREON. NIŠ	0	21,403,239	0.00%	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
805-SKLADIŠTE NEPREH. II	0	64,854,730	0.00%	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
UKUPNO SVC ORGANIZ. JEDIN.:	-285,636	2,094,338,070	-0.01%	-280,435	-378,090	1.85%	-24.45%
UKUPNO SAMO VP CENTRI:	-285,636	1,633,723,512	-0.02%	-280,435	-378,090	1.85%	-24.45%

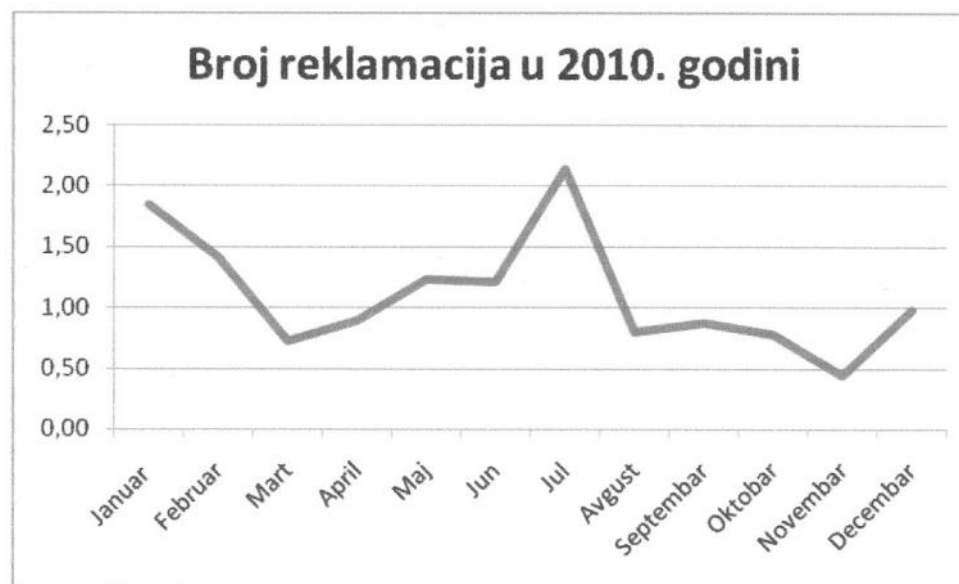
1	2	3	4	5	6		
FEBRUAR		OTPIS ROBE U VP (kvp+64) - nabavna vrednost					
VP CENTRI	Feb12	Ukupan izlaz	% od uk. Izl. Feb12	Feb11	Jan12	FEBRUAR 2012 / 2011	FEB12/JAN12
VP901 V.VODE	-405,591	323,735,513	-0.13%	-389,954	-862,255	4.01%	-52.96%
VP903 NOVI SAD	-931	76,235,988	0.00%	-40,756	-3,613	-97.72%	-74.23%
VP904 KRON	-114,890	512,538,139	-0.02%	-286,199	-96,598	-59.86%	16.52%
VP905 NIŠ	-234,300	347,873,861	-0.07%	-59,926	-496,899	290.98%	-52.85%
VP906 LEKOVAC	-49,229	128,702,121	-0.04%	-20,252	-124,679	143.08%	-60.52%
VP907 ČAČAK	-44,787	180,436,325	-0.02%	-67,042	-94,066	-39.20%	-59.82%
VP909 SUBOTICA	-23,851	64,201,566	-0.04%	-46,628	-28,628	-48.85%	-16.69%
801-ZREON. KRON	-885,693	40,967,096	-2.41%	-659,663	-627,847	49.42%	57.00%
802-C SVIP KRON	-2,403,725	249,501,382	-0.96%	-1,650,565	-2,627,650	45.63%	-8.52%
803-C SVIP NIŠ	-505,886	83,888,111	-0.60%	-623,730	-539,310	-18.89%	-6.20%
804-ZREON. NIŠ	-316,920	21,403,239	-1.48%	-329,990	-224,444	-3.96%	41.20%
805-SKLADIŠTE NEPREH. II	-309,628	64,854,730	-0.48%	-121,078	-99,552	155.73%	211.02%
UKUPNO SVC ORGANIZ. JEDIN.:	-5,395,431	2,094,338,070	-0.26%	-4,295,782	-5,824,539	25.60%	-7.37%
UKUPNO SAMO VP CENTRI:	-873,579	1,633,723,512	-0.05%	-910,757	-1,705,739	-4.08%	-48.79%
UKUPNO SAMO VIP:	-2,909,611	333,389,493	-0.87%	-2,274,296	-3,166,960	27.93%	-8.13%

1	2	3	4	5	6		
FEBRUAR		OTPIS ROBE SA ISTEKLIM ROKOM (06) - nabavna vrednost					
VP CENTRI	Feb12	Ukupan izlaz	% od uk. Izl. Feb12	Feb11	Jan12	FEBRUAR 2012 / 2011	FEB12/JAN12
VP901 V.VODE	-32,026	323,735,513	-0.01%	0	-27,421	#DIV/0!	16.79%
VP903 NOVI SAD	-22,462	76,235,988	-0.03%	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
VP904 KRON	-87,658	512,538,139	-0.02%	-47,710	-21,413	83.73%	309.37%
VP905 NIŠ	-7,639	347,873,861	0.00%	0	-92,192	#DIV/0!	-91.71%
VP906 LEKOVAC	-23,556	128,702,121	-0.02%	-257	-242,153	9058.06%	-90.27%
VP907 ČAČAK	-11,431	180,436,325	-0.01%	0	-55,408	#DIV/0!	-79.37%
VP909 SUBOTICA	0	64,201,566	0.00%	-3,382	-25,623	-100.00%	-100.00%
801-ZREON. KRON	0	40,967,096	0.00%	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
802-C SVIP KRON	0	249,501,382	0.00%	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
803-C SVIP NIŠ	0	83,888,111	0.00%	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
804-ZREON. NIŠ	0	21,403,239	0.00%	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
805-SKLADIŠTE NEPREH. II	0	64,854,730	0.00%	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
UKUPNO SVE ORGANIZ. JEDIN.:	-184,772	2,094,338,070	-0.01%	-51,349	-464,210	259.84%	-60.20%
UKUPNO SAMO VP CENTRI:	-184,772	1,633,723,512	-0.01%	-51,349	-464,210	259.84%	-60.20%

1	2	3	4	5	6		
FEBRUAR		RAZLIKA NA POPISIMA - nabavna vrednost (parcijalni i godišnji)					
VP CENTRI	Feb12	Ukupan izlaz	% od uk. Izl. Feb12	Feb11	Jan12	FEBRUAR 2012 / 2011	FEB12/JAN12
VP901 V.VODE	-11,026	323,735,513	0.00%	-473,464	-132	-97.67%	8253.13%
VP903 NOVI SAD	7,538	76,235,988	0.01%	-18,077	-20,173	-141.70%	-137.37%
VP904 KRON	-3,899	512,538,139	0.00%	-2,426,790	-39,884	-99.84%	-90.22%
VP905 NIŠ	-17,950	347,873,861	-0.01%	-1,030,093	-22,550	-98.26%	-20.40%
VP906 LEKOVAC	-42,876	128,702,121	-0.03%	19,484	-31,129	-320.06%	37.74%
VP907 ČAČAK	-13,883	180,436,325	-0.01%	-28,375	-13,588	-51.07%	2.17%
VP909 SUBOTICA	4,312	64,201,566	0.01%	-57,532	-20,405	-107.50%	-121.13%
801-ZREON. KRON	-12,898	40,967,096	-0.03%	-10,218	-17,382	26.23%	-25.80%
802-C SVIP KRON	293,031	249,501,382	0.12%	641,900	-76,860	-54.35%	-48.25%
803-C SVIP NIŠ	-21,913	83,888,111	-0.03%	27,420	-53,758	-179.91%	-59.24%
804-ZREON. NIŠ	0	21,403,239	0.00%	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
805-SKLADIŠTE NEPREH. II	0	64,854,730	0.00%	-302,508	0	-100.00%	#DIV/0!
UKUPNO SVE ORGANIZ. JEDIN.:	180,437	2,094,338,070	0.01%	-3,658,253	-295,661	-104.93%	-161.03%
UKUPNO SAMO VP CENTRI:	-77,783	1,633,723,512	0.00%	-4,014,848	-147,861	-98.06%	-47.39%
UKUPNO SAMO VIP:	271,119	333,389,493	0.08%	669,320	-130,418	-59.49%	-307.88%

Analiza i izveštavanje o ostvarenim vrednostima performansi (2)

Naziv proizvoda	Januar	Februar	Mart	April	Maj	Jun	Jul	Avugst	Septembar	Oktobar	Novembar	Decembar
Cabernet Sauvignon	1,34	1,05	0,88	1,05	0,90	1,05	0,34	1,55	0,42	0,23	0,09	0,64
Cabernet Sauvignon Barrique	1,35	1,27	3,56	4,64	4,27	2,49	1,85	2,60	0,00	0,00	0,00	2,19
Cabernet Sauvignon Reserve	3,96	2,81	3,96	3,27	5,44	7,14	1,09	3,77	1,89	1,71	0,71	1,74
Chardonnay	0,37	0,99	0,82	0,41	0,46	0,41	1,13	0,13	0,37	0,00	0,20	0,77
Chardonnay Barrique	3,46	0,00	1,80	0,00	0,63	0,00	4,74	1,90	1,71	2,57	0,00	3,91
Chardonnay Selekcija	2,65	0,40	0,33	4,31	1,64	3,23	2,74	0,00	0,54	0,50	0,41	0,40
Rajski rizling	0,00	2,39	0,00	1,41	5,03	4,76	3,11	2,80	2,14	0,00	1,52	1,72
Rose	3,74	3,38	3,61	0,96	1,37	1,68	0,74	0,00	1,53	0,86	1,08	0,35
Souignon blanc	2,65	0,40	0,33	0,00	0,00	0,00	2,54	2,86	1,79	1,18	1,90	1,86
Bej&box	2,83	1,70	0,47	1,61	1,61	1,61	1,69	0,00	0,85	0,03	0,03	0,16
Muskat	3,03	5,41	0,00	0,00	3,33	0,00	6,25	0,00	0,00	3,00	0,00	0,00
UKUPNO:	2,03	1,32	1,43	1,60	1,73	2,03	1,81	1,40	1,02	0,63	0,49	1,34



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

Stekholderi	KORISNIK	VLASNIK	DRŽAVA	ZAPOSLENI	LOKALNA ZAJEDNICA		
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		
	Profitni centar	Sektor VP	Marketing	IT	Trading	HR	Finansije
CILJEVI (MERLJIVI)	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. uvođenje modela za stimulaciju	CF ₁ – Povećati naplate od kupaca za 20 % u 2012. CF ₂ – Povećati isplate obaveza prema dobavljačima za 15 % u 2012.
prepoznavanje međuzavisnosti ciljeva i 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 poslovnog sistemu	
PROCESNI MODEL							

Indikatori uspešnosti procesa

R. broj	Oznaka i naziv procesa	Performansa/Indikator uspešnosti procesa		
		Naziv	Jedinica mere	Učestanost merenja
	Proizvodnja	% škarta	%	Nedeljno
	Pružanje usluga marketinga	Broj održanih promocija	[1]	Mese no/godišnje
	Razvoj	Broj novih proizvoda/usluga	[1]	Godišnje
	Pružanje usluga nabavke	%rastura i loma u skladištu nabavke	%	Mese no
	Pružanje usluga prodaje	% isporuka na vreme	%	Mese no
		% isporuka sa kašnjenjem	%	Mese no

Četvrti deo projektnog zadatka

- POTREBNO URADITI:
 - Popuniti tabelu sa indikatorima procesa za sve globalne procese u podsistemima koji stvaraju vrednost (proces i nivoa dekompoz.);
 - **Za svaki proces** treba definisati **bar dva indikatora**, a **za svaki indikator treba definisati naziv, jedinicu mere i uestalost merenja (ne sme biti značajnog ponavljanja indikatora!!!)**;
 - Za dva indikatora iz tabele priložiti merni instrument i zbirni izveštaj o ostvarenim vrednostima performansi u proizvoljno definisanom vremenskom periodu;
 - Prilikom izbora indikatora za koje će se izraditi merni instrument i zbirni izveštaj, prednost dati indikatorima procesa koji su visoko rangirani;