

FAKULTET ORGANIZACIONIH NAUKA



Projektni rad na temu “ Upravljanje procesima u kompaniji Medijska mreža doo”

Profesori:

doc. dr Ivan Tomašević

doc. dr Barbara Simeunović

Student:

Andrijana Jorgić 2016/3958

Beograd, mart 2017

SADRŽAJ

1.SAŽETAK.....	3
2.DEFINISANJE PROJEKTOG ZADATKA.....	3
3.OSNOVNI PODACI O PREDUZEĆU.....	3
3.1.OSNOVNA DELATNOST.....	3
3.2.MISIJA I VIZIJA PREDUZEĆA.....	4
3.3.PLAN PREDUZEĆA.....	4
4.GLOBALNO STRUKTURIRANJE POSLOVNOG SISTEMA-LANAC VREDNOSTI...6	
4.1.LANAC STVARANJA VREDNOSTI KOMPANIJE.....	10
5.KATALOG PROCESA SPECIJALIZOVANOG PODSISTEMA.....12	
6.PREPOZNAVANJE PRIORITETNIH,KRITIČNIH I KLJUČNIH PROCESA.....16	
7.DEFINISANJE NADLEŽNOSTI I ODGOVORNOSTI ZA PROCES.....19	
7.1.MEĐUZAVISNOST ANATOMSKE I ORGANIZACIONE STRUKTURE.....	19
7.2.ZAŠTO JE POTREBNO PREVOĐENJE?.....	19
8.PREVOĐENJE CILJEVA KOMPANIJE NA INDIKATORE PROCESA.....23	
8.1.MERLJIVI CILJEVI.....	23
8.2.MERENJE PERFORMANSI PROCESA.....	25
8.3.PREVOĐENJE CILJEVA NA INDIKATORE USPEŠNOSTI PROCESA.....	26
8.4.FUNKCIONALNA ZAVISNOST CILJEVA POSLOVNOG SISTEMA I CILJEVA ORGANIZACIONIH CELINA.....	28
8.5.FUNKCIONALNA ZAVISNOST CILJEVA ORGANIZACIONIH CELINA I INDIKATORA USPEŠNOSTI KLJUČNIH PROCESA.....	29
8.6.FUNKCIONALNA ZAVISNOST CILJEVA POSLOVNOG SISTEMA OD INDIKATORA USPEŠNOSTI KLJUČNIH PROCESA.....	30
8.7.INDIKATORI USPEŠNOSTI PROCESA.....	33
8.8.MERNI INSTRUMENTI.....	34
9.PREISPITIVANJE, POBOLJŠANJE I/ILI REINŽENJERING PROCESA.....38	
9.1.IZBOR KRITIČNIH PROCESA ZA PREISPITIVANJE, POBOLJŠANJE I/ILI REINŽENJERING.....	38
9.2.PQCDSM ČEKLISTA.....	42
9.3.FORMIRANJE I OBUKA TIMA.....	43

9.4.SNIMANJE POSTOJEĆEG STANJA.....	44
9.5.GRAFIČKI PRIKAZ PROCESA.....	44
9.6.ANALIZA POSTOJEĆEG STANJA.....	50
9.7.IŠIKAVA DIJAGRAM.....	53
9.8.PROJEKTOVANJE NOVOG STANJA.....	53
9.9.SPROVOĐENJE POBOLJŠANJA PROCESA.....	59
10.ZAKLJUČAK.....	60

1.SAŽETAK

U narednom projektu baviću se temom „Upravljanje procesima u kompaniji Medijska mreža doo“, o kojoj će biti više reči u poglavlju broj 3. Kroz projektni zadatak proći ću kroz nekoliko tačaka kako bih na kraju došla do predloga daljeg rada i poboljšanje procesa. Što se tačaka koje ću obraditi u projektnom radu tiče, to su kao što je spomenuto Opšti podaci o kompaniji, kako bih imala uvid u stanje kompanije - o njenoj osnovnoj delatnošću, zatim misiji, viziji i planovima preduzeća, kako bih utvrdila čemu teži kompanija. Osim toga biće predstavljena i organizaciona struktura preduzeća kako bih rasporedila organizacione celine u kompaniji. U narednoj tački br.4 proći ću kroz globalno strukturiranje poslovnog sistema - kroz lanac vrednosti i definisati svaki od podistema koji čine sastavni deo kompanije Medijska mreža doo. Nakon definisanja lanca vrednosti i određivanja koji su to bazni procesi u kompaniji, kojima ću se zapravo i baviti u ostatku projektnog rada, definisaću katalog procesa specijalizovanog podsistema i odrediti za svaki od podsistema da li predstavlja kritičan ili rutinski, odnosno ponavljajući rad. Kada to definišem, sledi prepoznavanje prioriternih, kritičnih i ključnih procesa iz kataloga koje ću prethodno napraviti i rangirati te procesa. Odmah nakon toga, sledi definisanje nadležnosti i odgovornosti za procese iz svakog od četiri bazna kataloga. Nadležnosti i odgovornosti će biti upisane u registar procesa organizacionih celina. Sledeći korak će biti prevođenje ciljeva kompanija na indikatore procesa. Definisaću koji su to merljivi ciljevi kompanije, koji su indikatori uspešnosti procesa kao i to koje merne instrumente je najbolje koristiti. U tački broj 9. preispitaću i poboljšaću jedan od kritičnih procesa kompanije i u narednoj, odnosno poslednjoj stavki, izložiću predlog daljeg rada, što je i cilj projektnog zadatka.

2.DEFINISANJE PROJEKTOG ZADATKA

Cilj projektnog zadatka jeste da uspostavimo sistem za upravljanje procesima u kompaniji Medijska mreža doo.

3. OSNOVNI PODACI O PREDUZEĆU:

Medijska mreža doo- Dnevne novine Srpski telegraf, Trg Nikole Pašića 7/II.

3.1. OSNOVNA DELATNOST:

Osnovna delatnost kompanije Medijska mreža d.o.o je novinska. Kompanija se bavi pisanjem i izdavanjem dnevnih novina Srpski telegraf svakog dana, osim vikenda, kada izlazi dvobroj. Pod tim izrazom „izdavanje dnevnih novina“ spada prikupljanje i istraživanje najnovijih informacija, sastanci tj. kolegijumi novinara, pisanje članaka, lektorisanje novinskih članaka, prelamanje strana novina i na kraju priprema i slanje u štampariju. Kompanija broji oko 80 zaposlenih, među kojima su generalni direktor, urednici, redakcija, sektor za marketing, finansije, distribuciju, pravna služba, lektorke, IT sektor i sekretarice.

3.2. MISIJA I VIZIJA PREDUZEĆA

Misija: Misija preduzeća jeste objašnjenje razloga postojanja kompanije. Ono što mogu definisati vezano za misiju našeg preduzeća jeste - Omogućiti čitaocima što tačnije i pouzdanije informacije o dešavanjima u svetu, društvu, ekonomiji, sportu, kulturi i estradi svakog dana, kroz naporan rad redakcije kao i ostatka zaposlenih u drugim sektorima u kompaniji. Misija preduzeća Medijska mreža doo se može predstaviti u jednoj rečenici, a to je „ *Naša misija je da činimo ljude informisanim putem pravih informacija*“.

Vizija: Opšta definicija vizije se odnosi na to gde kompanija želi da ide, idealno buduće stanje kompanije. Što se vizije naše kompanije tiče, slobodno se može reći da je to dnevni tiraž. Ona se objašnjava kroz to da kompanija želi da u narednih godinu dana ostvari još veći dnevni tiraž, i da bi to bio veliki uspeh za njih, obzirom da postoje tek nepunih godinu dana na tržištu, i da već sada dostižu dnevni broj prodatih primeraka preko 45 000, a vikendom i preko 50 000 prodatih primeraka prema podacima IPSOS-a. To je zadovoljavajuć broj ako se osvrnemo na konkurenciju, koja postoji i po više desetina godina, i osim toga predstavlja podstrek da u narednom periodu dostignu što veći tiraž. Kao i misiju, i viziju kompanije Medijska mreža doo ću predstaviti u jednoj rečenici koja glasi „*Vidimo sebe u jedna od prva 3 mesta na IPSOS tabeli u narednih godinu dana*“.

3.3. PLANOVI PREDUZEĆA:

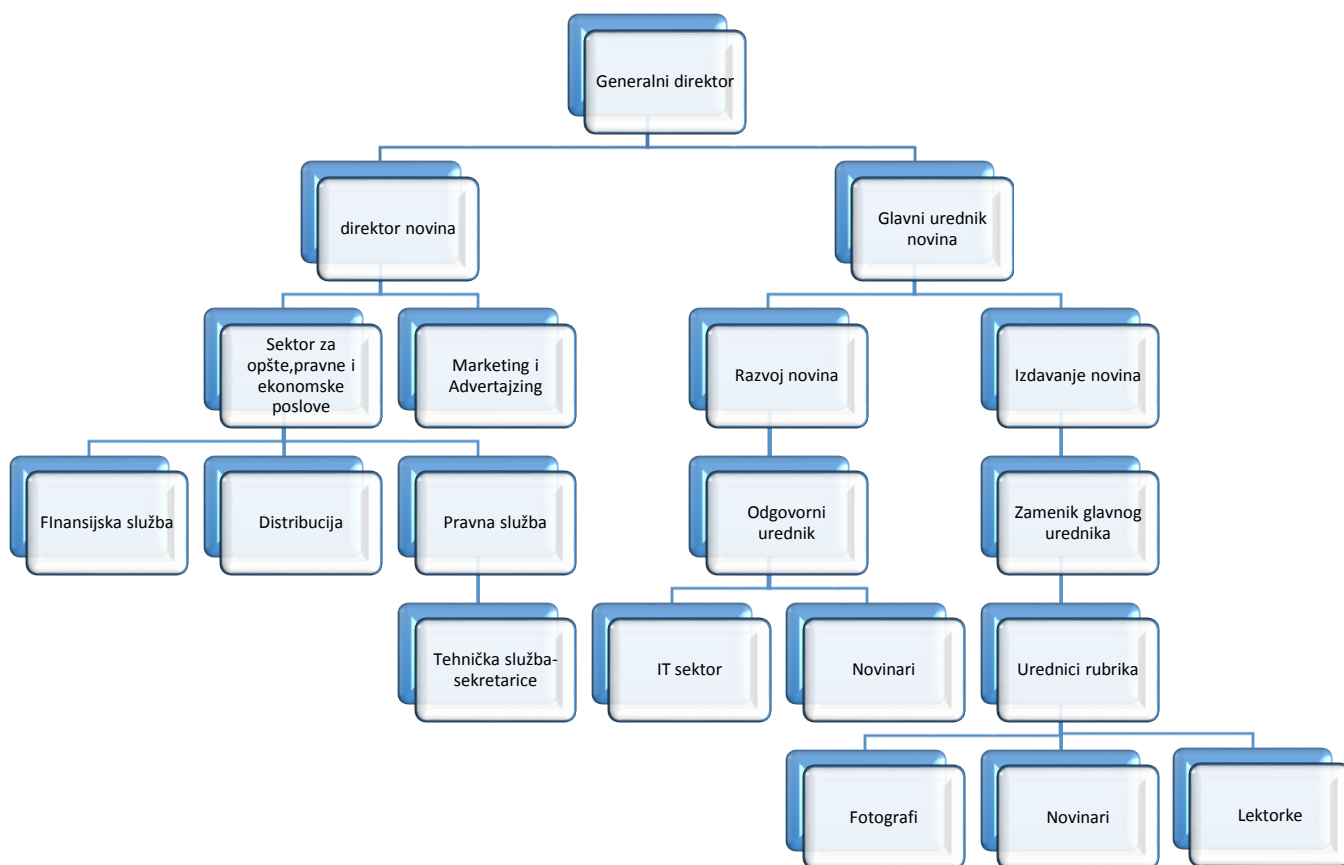
Planove preduzeća Medijske mreže doo ću pojasniti u narednih nekoliko rečenica. Pošto su veliki projekti kompanije bili krajem 2016. godine za tekuću 2017. godinu, popust *odlaska na tender* i plana da se na osnovu ponuda i cenovnika oglasnog prostora u dnevnim novinama Srpski telegraf za narednu 2017.godinu sklopi što veći broj ugovora sa klijentima iz različitih velikih kompanija koje bi obezbedile plaćeni prostor upravo u Srpskom telegrafu iz godišnjeg budžeta koji moraju iskoristiti za oglašavanje u dnevnim medijima, kompanija se sada samo može voditi tim putem ka cilju. Tenderi su završeni i broj ugovora koji su sklopili sa klijentima je solidan, zahvaljujući pravim odlukama tima kompanije. Osim toga, plan preduzeća je da *poslaju što bolje u narednom periodu*, da održavaju pozitivne odnose sa dosadašnjim klijentima, da redakcija uvek bude „*na pravom mestu u pravo vreme*“, i daje što preciznije i tačnije informacije.

Što se marketing i advertajzing sektora tiče, planovi preduzeća su da članovi tima obezbede *što veći broj plaćenih oglasa, da istražuju tržište što kvalitetnije, da rade na novim projektima*, kao što su reklame i razne kampanje sa klijentima. Pored toga, da se u oktobru *na Sajmu Medija*, koji se organizuje treću godinu unazad u okviru sajma knjiga, *predstave još bolje* nego predhodne godine, sa novim idejama, rešenjima, gostima i nagradama za posetioce i verne čitaoce, i da nakon toga čitanost bude još veća. Planovi kompanije u okviru marketing i advertajzing sektora, kao i sektora za distribuciju, jesu da stvore *što veći broj uspešnih projekata* sa zainteresovanim kompanijama iz raznih oblasti. Jedan od primera za to jeste kampanja sa Shafran obučom, u kojoj sam i ja sama učestvovala, kada su čitaoci mogli da pronađu poklon-vaučer u iznosu od 1000, 2000 ili 2500 dinara za kupovinu svog para obuće u svim Shafran prodavnicama širom Srbije. To je predstavljao poklon svim vernim čitaocima i pružilo im je mogućnost zadovoljstva i istovremeno poboljšavalo reputaciju kompanije Medijska mreža doo - Srpski telegraf. I, na kraju, plan je da se obezbedi *dodatni grafički dizajner za marketing sektor*, kako bi u svakom trenutku imali dostupnu osobu koja bi im napravila oglasno rešenje po zahtevu klijenta. Jer u protivnom, gužva u kancelariji u kojoj se nalazi IT sektor koji prelama 40 strana novina svakog dana bi nastavila da se stvara. Ovim potezom bi se postigli i efikasnost i profit firme.

Planovi preduzeća su i edukativnog karaktera, kao što je plan da se zaposleni još u većoj meri u odnosu na trenutnu, *šalju na razne seminare*, kako bi se usavršili u svojim oblastima i time doprineli napretku cele kompanije.

Kompanija bi trebala da nastoji da se pridržava svih navedenih stavki kako bi doprinela sopstvenom napretku i poboljšanju procesa.

Slika 1. Organizaciona struktura preduzeća Medijska mreža doo



4. GLOBALNO STRUKTURIRANJE POSLOVNOG SISTEMA - LANAC VREDNOSTI

U narednoj tabeli prikazani su podstistemi i njihove osnovne vrednosti. Osvrnula sam se na gorepomenute delatnosti kompanije Medijska mreža doo i prema tome ih svrstala u tabelu.

Tabela 1. Globalno strukturiranje poslovnog sistema

Podstistem	šifra	Osnovni program predmeta rada podsistema
Osnovna delatnost	OD	Izdavanje dnevnih novina
Marketing	MA	Prikupljanje i objavljivanje plaćenih oglasa i istraživanje tržišta kao i rad na kampanjama i televizijskim i radio reklamama.
Nabavka	NA	Usluge nabavke osnovnog i potrošnog materijala
Prodaja	PR	Usluge planiranja, prodaje i praćenja rasta dnevnog tiraža novina
Ekonomika	EK	Usluge identifikacije i kalkulacije troškova štampanja novina i kalkulacije cena oglašavanja u dnevnim novinama
Finansije	FI	Usluge finansijske operative, upravljanja finansijama i knjigovodstva
Kadrovi	KA	Usluge selekcije, praćenja i usavršavanja ljudskih resursa
Pravno-normativni	PN	Usluge pravno-normativnih regulisanja i pravnih zastupanja preduzeća
Upravljanje	UP	Usluge vođenja poslovnog sistema i njegovih delova
Rast-Razvoj	RR	Rast-Razvoj dnevnog tiraža kao i razvoj usluge u kojoj se proverava tačnost informacija koje se objavljuju
Informacioni	IN	Usluge razvoja i održavanja IT resursa, prelamanja stranica i pravljenja oglasnih rešenja
Kvalitet	KV	Kvalitet usluge kompanije

OSNOVNA- Osnovna delatnost kompanije jeste pisanje i izdavanje dnevnih novina što bi značilo da omogućava čitaocima da svakodnevno budu informisani o najnovijim dešavanjima u svetu, ekonomiji, društvu, sportu, kulturi i estradi uz objavljivanje tačnih i proverenih informacija.

Koncept kompanije Medijska mreža doo- Srpski telegraf se bazira na „ nezavisnošću“, što znači da čitaoci ne treba da strepe o izvorima i tačnostima informacija koje im se plasiraju.

MARKETING- Marketing i advertajzing služba je zadužena i zaslužna za prikupljanje i objavljivanje plaćenih oglasa (to mogu biti stečajni upravnici, PR-ovi, i druge vrste oglasnih rešenja), kako bi se dostigao određeni mesečni fond za kompaniju. Osim toga, bave se istraživanjem tržišta kako bi obezbedili što bolje plasiranje novina Srpski telegraf, time što će uvek biti korak ispred konkurencije. Ne treba izostaviti rad na kampanjama i televizijskim i radio reklamama, kako bi klijenti bili zadovoljni u toku i nakon kampanje. Što se tiče televizijskih reklama, marketing služba insistira da to budu termini u jutarnjim časovima, prilikom emitovanja jutarnjih programa, kao i večernji termini, kada je gledanost najveća. Isto tako, po pitanju reklama na radio stanicama, prilikom rezervisanja, insistira se na ranim jutarnjim terminima između 7h i 9h kada ljudi idu na posao, i između 16 i 18h kada se ljudi vraćaju sa posla i kada se pretpostavlja da upravo tada provode najviše vremena u svojim vozilima.

NABAVKA- Klijenti i čitaoci će biti zadovoljni ukoliko je neopdhoni materijal u skladu sa njihovim očekivanjima. Primer toga je nabavka novog računara kao i programa, kako bi zaposleni u marketing službi mogli klijentima da na najbrži način odgovore na zahtev. Osim toga, nabavka materijala kao što je recimo nabavka novih diktafona, je veoma značajna kako za kompaniju tako i za klijente (u ovom slučaju čitaoce) kako bi naši novinari bili u mogućnosti da svakog trenutka odreaguju i zabeleže informacije koje saznaju. Vršiti se i nabavka transportnih vozila za realizaciju distribucije. Pored osnovnog, kao u svakoj firmi, potrebna je i nabavka potrošnog materijala, kako bi svi zaposleni mogli da funkcionišu. (Navešću primer potrošnog materijala - sekretaricama je potreban potrošni materijal - papiri, olovke, koverta, fascikle, kako bi mogli da stavljaju neophodnu papirologiju, štampaju, šalju fakture u kovertama, pakuju ugovore u fascikle).

PRODAJA – Prodaja podrazumeva obezbeđivanje i „pokrivanje“ što većeg broja trafika na ulicama, Šoping centrima i velikim prodajnim marketima, kako bi čitalac u svakom trenutku i na bilo kom mestu mogao da kupi novine. Prodaja vodi ka rastu dnevnog tiraža novina (što se meri putem podataka IPSOS-a), a porast dnevnog tiraža vodi do porasta profita kompanije. Prodaja mora biti u direktnoj komunikaciji sa distribucijom, kako bi u svakom trenutku mogli da dostave neophodan broj novina ukoliko se one prodaju ranije. U ovom delu ćemo obraditi i termin **distribucija**, koji je u direktnom odnosu sa prodajom. Ona podrazumeva usluge svakodnevne distribucije novina Srpski telegraf na određene lokacije. Pod tim pojmom „ određene lokacije“ spadaju trafike i sva prodajna mesta novina, na koje je potrebno dostaviti svakog jutra do 7h novine širom Srbije, kako bi bile spremne na vreme za prodaju. Osim trafika, potrebno je dostaviti novine svako veče nakon štampanja (posle 20h) u nekoliko televizijskih redakcija (Rts, Pink televizija, Prva televizija), zbog jutarnjih emisija („Dobro jutro – Jovana i Srdan, na Pink televiziji i sl) u kojima se vrši prelistavanje dnevne štampe. Pored toga, klijenti često imaju zahteve da im se određeni broj novina dostavi na željene lokacije kako bi ih podelili građanima u svojoj opštini. Primer za to može biti da ukoliko su imali plaćenu objavu u dnevnim novinama tog dana, želeće veći broj primeraka u svojoj opštini. Ono što je bitno napomenuti jeste da distribucija mora paziti

i na broj novina koji se nije prodao tog dana, odnosno na remitendu. Isto tako kada su kampanje koje su pomenute u delu za Marketing službu u pitanju, kao što je bila kampanja sa Shafran obučom, distribucija vrši veliku dužnost, a to je da žarkonski rečeno „pojača“ broj dostavljenih novina na trafike koje se nalaze u blizini prodajnih mesta, kako nijedan čitalac ne bi ostao uskraćen svog poklon-vaučera koji je vezan za određenu kampanju.

EKONOMIKA- Podrazumeva identifikovanje i kalkulisanje troškova štampanja 40 strana novina svakog dana, kako bi ta cena odgovarala osobama i sa niskim i sa visokim primanjima. Opredelili su se da to bude cena od samo 25 dinara, za 40strana, koja je niža od konkurentskih cena (koje iznose 35, 45 dinara). Osim kalkulacije cene novina, vrši se i kalkulacija cene oglasnih rešenja, kako one ne bi mnogo odstupale od konkurentskih, i kako bi klijenti bili zadovoljni i cenom i uslugom oglašavanja. Na početku godine, odredi se zvanični cenovnik koji se šalje zainteresovanim klijentima. Osim toga kalkuliše se i ponuda sa cenovnikom koja se šalje određenim kompanijama koje nameravaju da zakupe veći broj oglasa u dnevnim novinama (primer za to je kompanija Dunav osiguranje koja želi da zakupi 2 cele strane i 2 ½ oglasa u novinama u narednih nekoliko meseci) i tom prilikom se obračunava dodatni popust na to, prilikom slanja cenovnika. Osim ovoga, vrše se i kalkulacije troškova potrebnih resursa.

FINANSIJE- Usluge finansijskog operativnog upravljanja finansijama i knjigovodstva su veoma bitne kako bi kompanija imala sve dokaze o redovnim plaćanjima klijenata za oglašavanje u novinama. Veoma je važno voditi evidenciju o stanju finansija kao i knjigovodstvu, i imati sva dokumenta i priznanice razvrstane, kako bi kompanija bila što uspešnija, i kako ne bi imala problema prilikom dolaska inspekcije u firmama. Pored toga, ono što se odvija u ovom procesu jeste plaćanje zaposlenih ljudi u kompaniji kao i plaćanje zakupa poslovnih prostorija.

KADROVI- Što se ovog dela tiče smatram da je bitno imati odgovarajuće kadrove, zbog toga što od njih zavisi koji ljudi će biti primnjeni na posao i postati deo tima, a kasnije napredovati, imati obuku i biti praćeni sa njihove strane i doprineti rastu dnevnog tiraža i uspešnosti cele kompanije Medijska mreža doo.

PRAVNO-NORMATIVNI- Usluge pravno-normativne regulative i pravnog zastupanja kompanije je neizostavno za sve odluke preduzeća prilikom savetovanja sa pravno-normativnom službom, kako bi doneli ispravnu odluku za kompaniju. Osim toga, svaki ugovor sklopljen sa klijentom mora proći kroz ruke pravno-normativne službe, kako bi utvrdili da li su sve stavke u ugovoru regularne kao i to da li preduzeće sa kojim se ugovor sklapa ima problema sa finansijama. Prilikom dostavljanja novina na trafike, distributeri uzimaju potpisanu otpremnicu koje je potrebno zavesti pod registarskim brojem. Sve te provere daju celokupni utisak posvećenosti i predanosti sa naše strane kod klijenata, koji će samim tim poželeti da ponovo sarađuju upravo sa našom kompanijom.

UPRAVLJANJE- Kod Usluge vođenja poslovnog sistema i njegovih delova svi koji se nalaze na mestima na kojima se vrši upravljanje rade najefikasnije shodno svojim mogućnostima, zbog toga što novinska sfera upravo zahteva brzinu, veštinu i efikasnost. Zaposleni u kompaniji nastoje da zadrže taj kodeks kako bi posao bio uvek dobro odrađen i samim tim čitaoci i klijenti zadovoljni. Jednom rečju dolazi do poboljšanja termina upravljanja „ procesa“ .

RAST/RAZVOJ- Rast dnevnog tiraža kao i razvoj usluge odnosno proverenosti informacija zavisi od celokupnog redakcijskog dela. Svakog dana se pre početka rada tj pisanja o novitetima tog dana i odlaske na terene, redakcijski deo nalazi na kolegijumu kako bi se dogovorio o tome koja su čija zaduženja tog dana. Sav taj trud, efikasnost, i saznavanje najekskluzivnijih informacija, što zahteva često nespavanje, predstoji rastu tiraža i zadovoljstvu onoga ko drži novine u rukama. Osim toga, u novinama postoje dodaci na osam strana koji izlaze ponedeljkom, sredom i petkom, i pored njih, nastoji se na uvođenju i razvijanju novih dodataka, osim postojećih kao što su dodaci „ Penzioner“ , „ Žena“ i „ Ruski lekar“.

INFORMACIONI- Usluge razvoja i održavanja IT resursa su neizostavan deo u kompaniji zbog toga što od njihovog kvaliteta i efikasnosti zavisi brzina prelamanja stranica novina kao i pravljenje oglasnih rešenja, naročito u vreme kada su praznici i kada se priprema trobroj od 90 strana, i kada sve mora biti završeno odnosno prelomnjeno na vreme i spremno za slanje u štampariju. Što se oglasnih rešenja tiče, kvalitet i usavršavanje IT sektora je veoma važno, jer što više unaprede svoje znanje, na taj način će brže i uspešnije napraviti oglasno rešenje i samim tim izazvati zadovoljstvo kod klijenata koji su zahtevali datog oglasnog rešenja i podstaći ih na ponovnu saradnju sa dnevnim novinama. Informacioni sistem ne podrazumeva samo dokumenta koja se nalaze u elektronskoj formi, već i ona dokumenta koja se rade ručno, međutim u današnje vreme se sva dokumentacija nalazi u elektronskoj formi, odnosno u računarima, što je i slučaj date kompanije.

Nakon što je obrazložen svaki od lanca vrednosti, na narednom grafikonu će biti predstavljen lanac stvaranja vrednosti kompanije Medijska mreža doo.

KVALITET- Bazira se na kvalitetu usluga koje kompanija pruža.

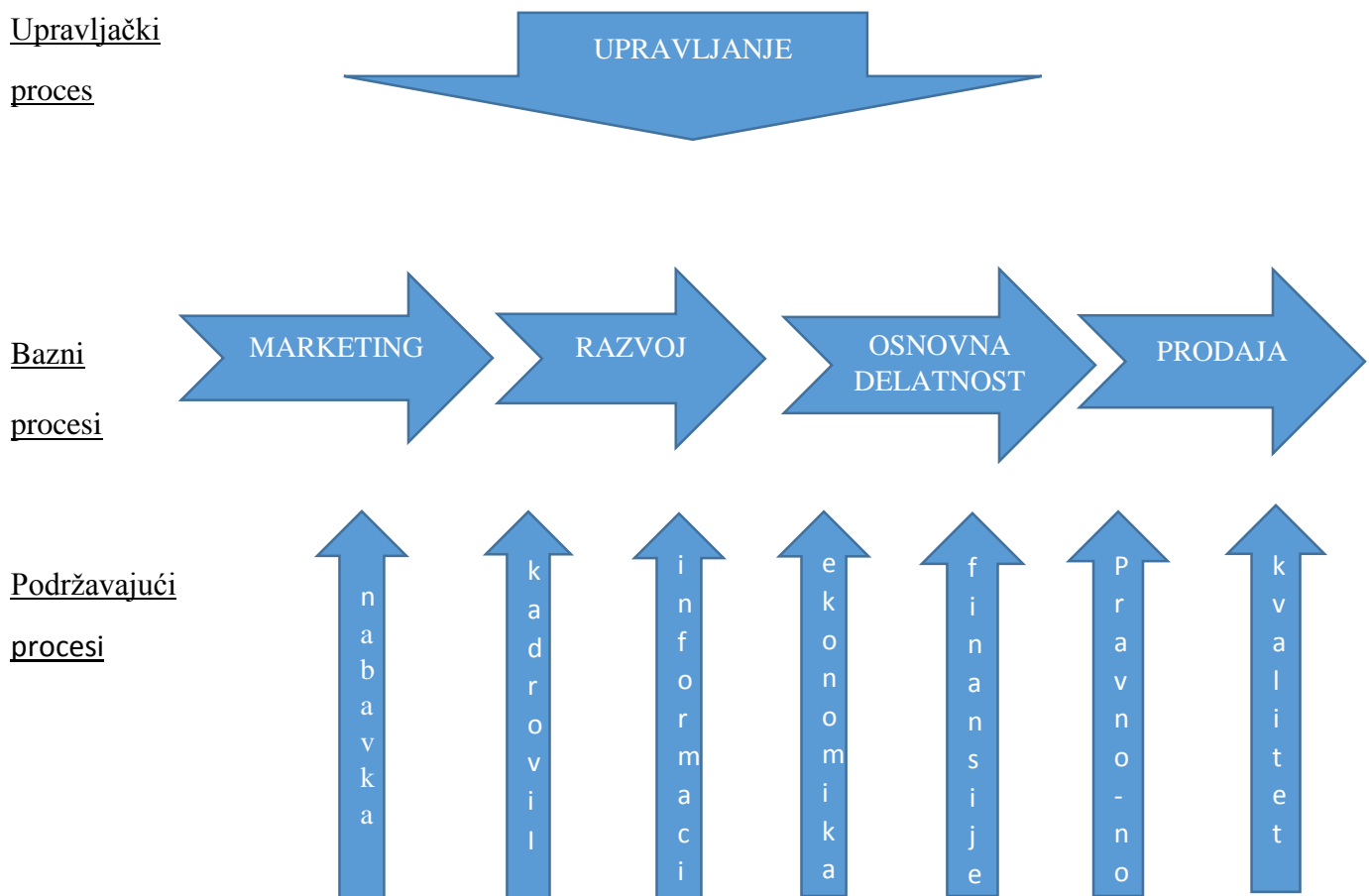
4.1. LANAC STVARANJA VREDNOSTI KOMPANIJE MEDIJSKA MREŽA DOO

U narednom lancu stvaranja vrednosti kompanije prikazani su:

- *Upravljački proces* – Upravljanje
- *Bazni procesi* – Marketing, Razvoj, Osnovna delatnost, Prodaja
- *Podržavajući procesi*- Kadrovi, Informacioni, Ekonomika, Finansije i Pravno-normativni, Kvalitet i Nabavka.

Kako bih razjasnila, priložiću definiciju baznih procesa, na koje ću se skoncentrisati tokom projektnog rada. Bazni ili operativni procesi se odvijaju u okviru lanca vrednosti poslovnog sistema. Odvijanjem baznih procesa se stvara vrednost za krajnjeg korisnika, i zadovoljstvo korisnika je u najvećoj meri vezano za uspešno odvijanje upravo tih procesa.

Slika 2. Lanac stvaranja vrednosti kompanije



5. KATALOG PROCESA SPECIJALIZOVANOG PODSISTEMA

U narednim tabelama prikazani su katalozi svih baznih procesa u preduzeću Medijska mreža doo odnosno klasifikacija tih procesa sa stanovišta učešća kreativnog i rutinskog rada. Kreativni rad podrazumeva rad uz korišćenje kreativnih veština, dok rutinski rad porazumeva ponavljanje činjenicu da treba da se uradi na isti način. U tabeli ćemo koristiti skraćenice kao što su K-kreativni rad, i R-rutinski rad.

Podsystem „Marketing“

Tabela 2. Podsystem Marketing – Katalog procesa

Redni broj	Oznake i nazivi	K	Pret K	K-R	Pret R	R
1.	MA 01.00.00. Pružanje usluga marketinga			*		
2.	MA 01.01.00. Identifikacija zahteva klijenata					*
3.	MA 01.02.00. Utvrđivanje nivoa zadovoljstva klijenata					*
4.	MA 01.03.00. Eksterno komuniciranje			*		
5.	MA 01.03.01. Administracija internet prezentacija			*		
6.	MA 01.03.02. Informisanje sadašnjih i potencijalnih klijenata			*		
7.	MA 01.04.00. Rad na kampanjama			*		
8.	MA 01.05.00. Rad na sajmu Medija- pružanje PR usluga			*		
9.	MA 02.00. Pružanje usluga advertajzinga			*		
10.	MA 02.01. Nuđenje usluga advertajzinga			*		

11.	MA 02.02. Identifikacija usluga klijenta oglasnog rešenja					*
12.	MA 02.03. Dogovaranje sa klijentom zahtevaocem oglasnog rešenja					*
13.	MA 02.04. Pravljenje oglasnog rešenja u saradnji sa IT sektorom			*		
14.	MA 02.05. Slanje gotovog oglasnog rešenja klijentu na proveru					*
15.	MA 02.06. Potvrda prelamačima o saglasnosti oglasnog rešenja za slanje na štampu					*
K- kreativni; R- rutinski, ponavljaju ći, treba da se uradi na isti naćin*						

Podstistem „ Prodaja“

Tabela 3. Podstistem Prodaja – Katalog procesa

Redni broj	Oznake i nazivi procesa	K	Pret K	K-R	Pret R	R
1.	PR 01.00. Pružanje usluga distribucije				*	
2.	PR 01.01. Planiranje distribucije				*	
3.	PR 01.02. Realizacija distribucije				*	
4.	PR 01.03. Prodaja novina				*	
5.	PR 01.04. Vraćanje novina				*	

6.	PR 01.05. Kontrola o broju prodatih primeraka				*	
K- kreativni; R- rutinski, ponavljaju ći, treba da se uradi na isti naćin*						

Podproces „ Osnovna delatnost“

Tabela 4. Podproces Osnovna delatnost – Katalog procesa

Redni broj	Oznake i nazivi procesa	K	Pret K	K- R	Pret R	R
1.	OD 01.00. Pisanje novina				*	
2.	OD 01.01. Održavanje sastanka				*	
3.	OD 01.02. Pisanje ćlanaka po rubrikama				*	
4.	OD 01.03. Lektorisanje				*	
5.	OD 01.04. Odobravanje za izdavanje				*	
6.	OD 02.00. Izdavanje novina				*	
7.	OD 02.01. Prelamanje			*		
8.	OD 02.02. Slanje gotovih strana u štampariju				*	
9.	OD 02.03. Kontrola nakon štampanja				*	

K- kreativni; R- rutinski, ponavljaju íi, treba da se uradi na isti naín*

Podsistem „Razvoj“

Tabela 5. Podsistem „ Razvoj“ – Katalog procesa

Redni broj	Oznake i nazivi procesa	K	Pret K	K-R	Pret R	R
1.	RA 01.00.00. Pružanje usluga razvoja				*	
2.	RA 01.01.00. Razvoj novina				*	
3.	RA 01.02.00. Razvoj poslovnog sistema				*	
4.	RA 01.02.01. Učešće u definisanju osnova za upravljanje					*
5.	RA 01.02.02. Uspostavljanje i održavanje informacionog sistema					*
6.	RA 01.03.00. Izrada studija i projekata			*		
7.	RA 01.04.00. Razvoj tehnologije					*
8.	RA 01.04.01. Uvođenje novih kompjutera					*

9.	RA 01.04.02. Prelamanje strana u novinama			*		
10.	RA 01.04.03. Pravljenje oglasnih rešenja			*		
K- kreativni; R- rutinski, ponavljaju ci, treba da se uradi na isti nacin*						

Kratak rezime vezano za katalog baznih podprocesa kompanije prikazuje to da većina podprocesa u kompaniji zahteva rutinski rad, osim kod podprocesa „ Marketing“ u kojem se pojavljuju i aktivnosti koje zahtevaju kreativni rad shodno uslugama marketinga i advertajzinga.

6. PREPOZNAVANJE PRIORITETNIH, KRITIČNIH I KLJUČNIH PROCESA

U ovom delu definisaćemo prioritetne, kritične i ključne procesa u kompaniji.

Prioritetni procesi su oni koji se iz određenih razloga (zahtevi standarda, vršenje usluga trećem licu, itd.) uzimaju hitno, brzo u razmatranje.

Kritični procesi su oni koji pri svom odvijanju izazivaju probleme u pogledu kvaliteta predmeta rada, troškova, vremena izvršenja (rokova), itd. Kritičnost se sagledava imajući u vidu i sadašnjost i budućnost.

Ključni procesi su oni preko kojih se prepoznaju specifičnosti organizacionog sistema, osnovni proizvodi i usluge.

Odmah nakon toga postavlja se pitanje „**ZAŠTO SE PRAVI LISTA PKK**“? - Odgovori na to su:

- Zbog ograničenih resursa PS potrebno prepoznati uži skup procesa za preispitivanje, poboljšanje i/ili reinženjering ;
- Da bi se uspostavio sistem za kontinualno poboljšanje i upravljanje procesima;
- Uspostaviti sistem za upravljanje bar ključnim procesima;

Zatim, kada smo definisali svaki od njih, primenićemo te definicije na konkretnom primeru kompanije Medijska mreža doo. U narednim tabelama u okviru četiri bazna procesa (Marketing, Osnovna delatnost, Razvoj i Prodaja) ćemo izdvojiti aktivnosti koje se odnose na neki od PKK procesa. Mala napomena jeste da ukoliko je nadproces prioritetan, ključan ili kritičan proces, samim tim su i njegovi podprocesi takvi, tako da nije bilo neophodno pisati ih.

Podsistem „ Marketing“

Tabela 6. Podsistem Marketing – PKK lista

			Prioritetni			Kritični			Ključni
Redni broj	Oznaka procesa	Naziv procesa	ISO 9001			Q	Tr	Rok	
1.	MA 01.00.00.	Pružanje usluga marketinga							*
2.	MA 01.04.00.	Rad na kampanjama						*	*

Kratak osvrt na tabelu je neophodan da bi se objasnilo zbog čega smo u podprocesu „ Marketing“ Rad na kampanjama označili kao ključni proces, a istovremeno i kritičnim. On je prepoznat kao takav zbog toga što je on od velike važnosti i predstavlja brend kompanije, a istovremeno je ona u problemu zbog toga što nemaju adekvatnu osobu koja bi obavljala taj deo, zbog toga što su osobe koje rade u sektoru Marketinga i advertajzinga previše zauzete ostalim poslovima koji moraju da se odrade po pitanju oglasa, reklama i sastanaka i kompanija uvek kasni sa radom kada je potrebno da se taj proces odradi, uvek se čeka i gubi na vremenu po nekoliko dana.

Podproces „ Razvoj“

Tabela 7. Podproces Razvoj – PKK lista

			Prioritetni			Kritični			Ključni
Redni broj	Oznaka procesa	Naziv procesa	ISO 9001			Q	Tr	Rok	
1.	RA 01.00.00.	Pružanje usluga razvoja	*						*

Podproces „ Osnovna delatnost“

Tabela 8. Podproces Osnovna delatnost – PKK lista

			Prioritetni			Kritični			Ključni
Redni broj	Oznaka procesa	Naziv procesa	ISO 9001			Q	Tr	Rok	
1.	OD 01.00.	Pisanje novina	*						*
2.	OD 02.00.	Izdavanje novina	*						*

Podsistem „Prodaja“

Tabela 9. Podproces Prodaja – PKK lista

			Prioritetni			Kritični			Ključni
Redni broj	Oznaka procesa	Naziv procesa	ISO 9001			Q	Tr	Rok	
1.	PR 01.00.	Pružanje usluga distribucije	*						*
2.	PR 01.02.	Realizacija distribucije	*					*	

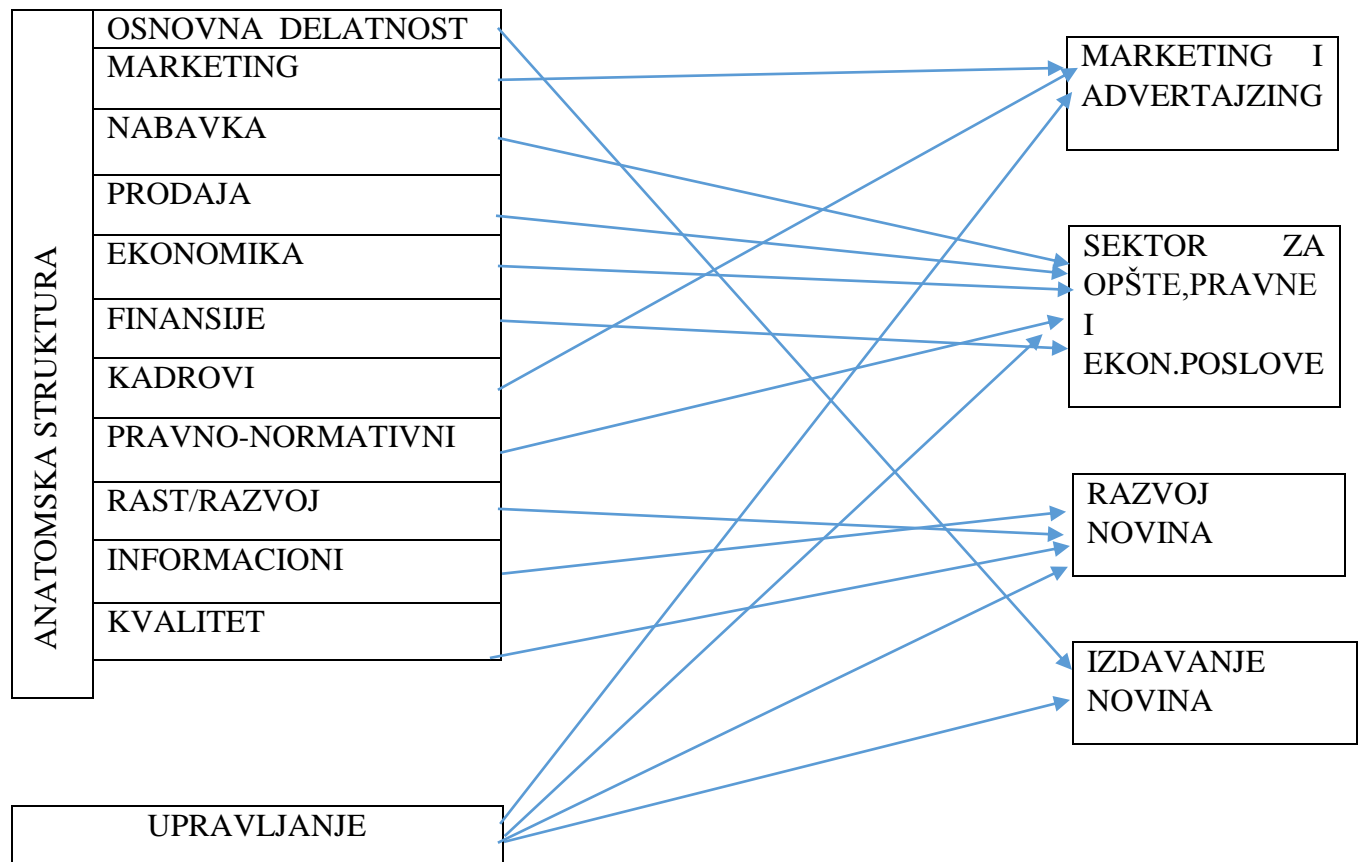
Ovde ću dati kratko obrazloženje zbog čega je pružanje usluge distribucije kao podsistem označen kao ključan proces, a potom njegov podnivo označen kao kritični proces. Pružanje usluge distribucije kao celine je svakako ključan proces, zbog toga što je on deo prodaje, a to je jedna od osnovnih delatnosti kompanije Medijska mreža doo. Međutim, kao i u svakoj kompaniji, ne funkcionišu sve organizacione jedinice onako kako bi trebale i tom prilikom nastaju kritični procesi. Konkretno, u kompaniji Medijska mreža, distribucija ima poteškoća prilikom realizovanja distribucije. Ti problemi se javljaju zbog toga što ponekad nisu vremenski usaglašeni sa štamparijom u kojoj se štampaju novine Srpski telegraf, što bi značilo da čim štamparija zakasni, samim tim i distribucija kasni sa dostavljanjem novina. Zbog toga sam taj proces odredila kao kritičan prema roku dostavljanja.

7. DEFINISANJE NADLEŽNOSTI I ODGOVORNOSTI ZA PROCES

U ovom poglavlju baviću se definisanjem nadležnosti i odgovornosti za procese u kompaniji. Orijetisala sam se na organizacionu strukturu i prema tome podelila sve podprocese iz baznih kataloga prema tome ko su im izvršioci, upravljači i kontrolori odnosno nadzor odgovarajućeg procesa i razvrstala ih u registre organizacionih celina o kojima će biti reč u narednoj tabeli.

7.1. MEĐUZAVISNOST ANATOMSKE I ORGANIZACIONE STRUKTURE

Slika 3. Međuzavisnost anatomske i organizacione strukture



7.2. ZAŠTO JE POTREBNO PREVOĐENJE?

- Procesni model po anatomskej strukturi ima izraženu univerzalnost;

- Nazivi procesa manje prepoznatljivi u procesnom modelu po anatomskoj nego u procesnom modelu po organizacionoj strukturi;
- Hijerarhijska dekompozicija procesa po anatomskoj strukturi je manja nego u procesnom modelu po organizacionoj strukturi;
- Funkcionalnu, upravljačku i kontrolnu odgovornost lakše odrediti uz pomoć organizacione strukture;
- Mogu se izbeći nepreciznosti oko odgovornosti za procese sa jedne i organizacione celine sa druge strane;

U naredne četiri tabele prikazan je **registar procesa svih Baznih podprocesa razvrstanih po organizacionim celinama.**

Tabela 10. Registar procesa O.C. Marketing i advertajzing

REGISTAR PROCESA O.C. <u>MARKETING I ADVERTAJZING</u>					
PROCESI			ODGOVORNOST ZA:		
RB	OZNAKA	NAZIV	Izvršenje	Upravljanje	Kontrola
1.	MA 01.00.00.	Pružanje usluga marketinga	Marketing asistent	Direktor marketinga	Direktor novina
2.	MA 01.01.00.	Identifikacija zahteva klijenata	Marketing asistent	Direktor marketinga	Direktor novina
3.	MA 01.02.00.	Utvrđivanje nivoa zahteva klijenata	Marketing asistent	Direktor marketinga	Direktor novina
4.	MA 01.03.00.	Eksterno komuniciranje	Marketing asistent	Direktor marketinga	Direktor novina
5.	01.03.01.	Administracija internet prezentacija	Marketing administrator	Marketing administrator	Direktor novina
6.	01.03.02.	Informisanje sadašnjih i potencijalnih klijenata	Marketing administrator	Marketing administrator	Direktor novina
7.	MA 01.04.	Rad na kampanjama	Marketing asistent	Direktor marketinga	Direktor novina
8.	MA 01.05.	Rad na sajmu medija-pružanje PR usluga	Marketing asistent	Marketing asistent	Direktor novina
9.	MA 02.00.	Pružanje usluga advertajzinga	Marketing asistent	Senion advertajzing menadžer	Direktor novina
10.	MA 02.01.	Nuđenje usluga advertajzinga	Marketing asistent	Senion advertajzing menadžer	Direktor novina

11.	MA 02.02.	Identifikacija usluga klijenta oglasnog rešenja	Marketing asistent	Senion advertajzing menadžer	Direktor novina
12.	MA 02.03.	Dogovaranje sa klijentom zahtevaocem oglasnog rešenja	Marketing asistent	Senion advertajzing menadžer	Direktor novina
13.	MA 02.04.	Pravljenje oglasnog rešenja u saradnji sa IT sektorom	Marketing asistent	Senion advertajzing menadžer	Direktor novina
14.	MA 02.05.	Slanje gotovog oglasnog rešenja klijentu na proveru	Marketing asistent	Senion advertajzing menadžer	Direktor novina
15.	MA 02.06.	Potvrda prelamačima o saglasnosti oglasnog rešenja za slanje na štampu	Marketing asistent	Senion advertajzing menadžer	Direktor novina

Tabela 11. Registar procesa O.C. Sektor za opšte, pravne i ekonomske poslove

REGISTAR PROCESA O.C. SEKTOR ZA OPŠTE, PRAVNE I EKONOMSKE POSLOVE					
PROCESI			ODGOVORNOST ZA:		
RB	OZNAKA	NAZIV	Izvršenje	Upravljanje	Kontrola
1.	PR 01.00.	Pružanje usluga distribucije	Distributeri	Šef distribucije	Direktor novina
2.	PR 01.01.	Planiranje distribucije	Distributeri	Šef distribucije	Direktor novina
3.	PR 01.02.	Realizacija distribucije	Distributeri	Šef distribucije	Direktor novina
4.	PR 01.03.	Prodaja novina	Prodavci	Šef distribucije	Direktor novina
5.	PR 01.04.	Vraćanje novinaa	Distributeri	Šef distribucije	Direktor novina
6.	.PR 01.05.	Kontrola o broju prodatih primeraka	Distributeri	Šef distribucije	Direktor novina

Tabela 12. Registar procesa O.C. Izdavanje novina

REGISTAR PROCESA O.C. <u>IZDAVANJE NOVINA</u>					
PROCESI			ODGOVORNOST ZA:		
RB	OZNAKA	NAZIV	Izvršenje	Upravljanje	Kontrola
1.	OD 01.00.	Pisanje novina	Novinari	Glavni urednik	Glavni urednik
2.	OD 01.01.	Održavanje sastanka	Novinari	Glavni urednik	Glavni urednik
3.	OD 01.02.	Pisanje članaka po rubrikama	Novinari	Glavni urednik	Glavni urednik
4.	OD 01.03.	Lektorisanje	Lektorisanje	Urednik rubrika	Glavni urednik
5.	OD 01.04.	Odobranje za izdavanje	Novinari	Urednik rubrike	Glavni urednik
6.	OD 02.00.	Izdavanje novina	Novinari	Urednik novina	Glavni urednik
7.	OD 02.01.	Prelamanje	IT sektor	IT sektor	Glavni urednik
8.	OD 02.02.	Slanje gotovih strana u štampariju	Prelamači	Urednik rubrike	Glavni urednik
9.	OD 02.03.	Kontrola nakon štampanja	Novinari	Zamenik glavnog urednika	Glavni urednik

Tabela 13. Registar procesa O.C. Razvoj novina

REGISTAR PROCESA O.C. <u>RAZVOJ NOVINA</u>					
PROCESI			ODGOVORNOST ZA:		
RB	OZNAKA	NAZIV	Izvršenje	Upravljanje	Kontrola
1.	RA 01.00.00.	Pružanje usluga razvoja	Novinari	Odgovorni urednik	Glavni urednik
2.	RA 01.01.00.	Razvoj novina	Novinari	Odgovorni urednik	Glavni urednik
3.	RA 01.02.00.	Razvoj poslovnog sistema	IT Sektor	IT Sektor	Glavni urednik
4.	RA 01.02.01.	Učešće u definisanju osnova za upravljanje	IT Sektor	IT Sektor	Glavni urednik
5.	RA 01.02.	Uspostavljanje i održavanje informacionog sistema	IT Sektor	IT Sektor	Glavni urednik

4.	RA 01.03.00.	Izrada studija i projekata	Novinari	Odgovorni urednik	Glavni urednik
5.	RA 01.04.00.	Razvoj tehnologije	IT Sektor	IT Sektor	Glavni urednik
	RA 01.04.01.	Uvođenje novih kompjutera	IT Sektor	IT Sektor	Glavni urednik
	RA 01.04.02.	Prelamanje strana u novinama	IT Sektor	Urednik rubrika	Glavni urednik
	RA 01.04.03.	Pravljenje oglasnih rešenja	Prelamač	Marketing asistent	Glavni urednik

8. PREVOĐENJE CILJEVA KOMPANIJE NA INDIKATORE PROCESA

U ovom poglavlju baziraću se na ciljeve kompanije.

Merljivi ciljevi :

- 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 predstavljaju primarnu plansku odluku u postupku razvoja preduzeća;
- Ciljevima su podređene sve druge planske odluke i pojedinačni planovi i programi.

Odmah nakon toga, odgovorićemo na pitanje „**ŠTA JE DOBRO DEFINISAN CILJ?**“

- Ciljevi ne treba da budu uopšteno formulisani, oni moraju biti precizirani.
- Poželjno je da ciljevi budu kvantifikovani da bi se obezbedila njihova merljivost.
- Pored ciljeva koje je jednostavno kvantifikovati (rentabilnost, stopa rasta, obim prodaje i dr.) postoje i oni od posebnog značaja koje nije moguće kvantifikovati (satisfakcija potrošača, vođstvo na tržištu, prestiž, inovativnost i dr.)

8.1. MERLJIVI CILJEVI

Tabela 14. Merljivi ciljevi

CILJEVI		Jedinica mere	Opis načina merenja	Opis načina praćenja trenda	Referentne veličine	Napomene
Redni broj	NAZIV					
1.	CSE ₁ - Uvesti 3 nova transportna vozila i time pojačati postojeće linije za prevoz štampe za 30%	Br. kupljenih novina	Na osnovu izveštaja	Izveštavanje na dnevnom nivou	3 Min 30%	
2.	CSE ₂ -Smanjenje kašnjenja isporuka novina na trafike za 90 % i više širom Srbije	Br. zakasnelih isporuka	Na osnovu izveštaja prodajnih mesta (trafika)	Na nedeljnom nivou	Min 90%	
3.	CSE ₃ -Smanjiti remitendu za 15%	Br. novina koje nisu prodate	Na osnovu izveštaja	Izveštavanje na mesečnom nivou	15%	
4.	CR ₁ -Povećati broj osvojenih tendera za 20% u naredna tri meseca	Br. tendera	Br. uspešnih učešća na tenderima	Izveštavanje na godišnjem nivou	20%	
5.	CR ₂ -Povećati broj prodajnih mesta za 25% u Južnoj Srbiji u sledećem mesecu	Br. prodatih novina	Na osnovu izveštaja o br prodatih novina od narednog meseca u Južnoj Srbiji	Izveštavanje na mesečnom nivou	Min 25%	
6.	CM ₁ -Povećati broj stalnih klijenata koji se oglašavaju za 20%	Br. klijenata	Na osnovu izveštaja o mesečnim prihodima od oglašavanja u odnosu na prethodni mesec	Izveštavanje na mesečnom nivou	Min 20%	
7.	CM ₂ -Zaposliti još jednog radnika u marketingu (za rad na kampanjama)	Br. uspešnih kampanja	Na osnovu izveštaja o ostvarenim kampanjama	Izveštavanje na mesečnom nivou	1	

8.	COP ₁ -Povećati tiraž novina na preko 60.000 prodatih primeraka do kraja godine	Br. prodatih primeraka	Na osnovu podataka IPSOS-a	Izveštavanje na mesečnom nivou	Preko 60 000	
9.	COP ₂ -Uvesti barem 5 seminara godišnje za zaposlene(redakcijski deo)	Br .seminara	Na osnovu dokumentacije o br učešćima na seminarima	Izveštavanje na kvartalnom nivou	5	

8.2.MERENJE PERFORMANSI PROCESA

Ciljevi, performanse i indikatori Performansa (performance) - učinak ili uspeh (Morton-Benson, 1990). - Performansa organizacije - učinak ili uspeh organizacije - Performansa procesa - učinak ili uspeh procesa. 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 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)

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 redefinisavanje strategije i ciljeva organizacije, stvarajući povratnu petlju i P-D-C-A ciklus.

8.3. Prevođenje ciljeva na indikatore uspešnosti procesa

U narednoj tabeli prikazan je postupak prema kojem se došlo do definisanja devet merljivih ciljeva koje sam prikazala u prethodnoj tabeli. Ciljevi su podelejni na nivo I i nivo II. U nivou I su prikazani ciljevi kupaca odnosno čitaoca, vlasnika, države i zaposlenih. U nivou II su prikazani konkretniji ciljevi koji se odnose na svaki od tih ciljeva iz nivoa I i shodno organizacionoj celini u kojoj se nalaze. Nakon toga, prikazani su indikatori procesa prema kojima će se meriti svaki od ciljeva iz II nivoa. I na kraju tabele prikazani su ključni procesi koji su deo svake od organizacionih celina.

Tabela 15. Prevođenje ciljeva na indikatore uspešnosti procesa

Zainteresovane strane		KUPCI (ČITAOCI)	VLASNI K	DRŽAVA	ZAPOSLENI
CILJEVI MERLJIVI	I NIVO	CK1 -Kvalitet CK2 -Vreme isporuke novina CK3 -Cena	CV1 - Profit CV2 - Održivi razvoj	CD1 - Porezi i doprinosi CD2 - Povećanje broja zaposlenih	CZ1 - Sve veće i sigurnije zarade CZ2 -Poboljšanje uslova
	II NIVO	OC Sektor za opšte,pravne i ekonomske poslove	OC Razvoj novina	OC - MARKETING	OC Izdavanje novina
	CSE1 -Uvesti 3 nova transportna vozila i time pojačati postojeće linije za prevoz štampe za 30% CSE2 - Smanjenje kašnjenja isporuka novina na trafike za 90 % i više širom Srbije CSE3 -	CR1 - Povećati broj osvojenih tendera za 20% u naredna tri meseca CR2 - Povećati broj prodajnih mesta za 25% u Južnoj Srbiji u	CM1 - Povećati broj stalnih klijenata koji se oglašavaju za 20% CM2 - Zaposliti još jednog radnika u marketingu (za rad na kampanja ma)	CIZ1 - Povećati tiraž novina na preko 60.000 prodatih primeraka do kraja godine CIZ2 -Uvesti barem 5 seminara godišnje za zaposlene (redakcijski deo)	

		Smanjiti remitendu za 15 %	sledećem mesecu		
PREPOZNAVANJE MEĐUZAVISNOSTI CILJEVA I PROCESA					
INDIKATORI PROCESA	<p>ISE₁-Broj novina koje su se kupile do 7h nakon uvođenja 3 nova vozila koji bi dostavili veću količinu novina</p> <p>ISE₂- Broj zakasnelih isporuka na trafike</p> <p>ISE₃-Broj novina koji se nije prodao tog dana</p>	<p>IR₁-Broj uspešnih učešća na tenderima</p> <p>IR₂- Broj prodatih novina od narednog meseca u Južnoj Srbiji prema izveštaju</p>	<p>IM₁-Stopa rasta prihoda od oglašavanja u odnosu na prethodni mesec</p> <p>IM₂-Broj novoostvarenih kampanja u odnosu na prethodni period</p>	<p>IIZ₁-Broj na listi čitanosti svih novina prema IPSOS-u u odnosu na poziciju iz prethodnih 6 meseci</p> <p>IIZ₂- Brojem učešća zaposlenih na seminarima</p>	
KLJUČNI PROCESI	PR 01.00. Pružanje usluge distribucije	RA 01.00.00. Pružanje usluga razvoja	MA 01.00.00. Pružanje usluga marketinga	OD 01.00. Pisanje novina	

8.4. Funkcionalna zavisnost ciljeva poslovnog sistema i ciljeva organizacionih celina

U ovom delu baviću se odnosom ciljeva poslovnog sistema (nivo I) i ciljeva organizacionih jedinica, što će biti predstavljeno u vidu formula.

CILJEVI KORISNIKA

CK₁ - KVALITET

$$CK_1 = f(CSE_1, CSE_2, CSE_3, CM_1, CM_2, CIZ_2)$$

CK₂ - VREME ISPORUKE

$$CK_2 = f(CSE_2)$$

CK₃ - CENA

$$CK_3 = f(CSE_3)$$

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.

Prema tome,

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

CV₂ - ODRŽIVI RAZVOJ

$$CV_2 = f(\text{svi})$$

Održivi razvoj i rast dnevnog tiraža zavise od svih ciljeva organizacione celine, jer bez njih ne bi ni bilo rasta i razvoja dnevnih novina.

CILJEVI DRŽAVE

CD₁ - POREZI I DOPRINOSI

$CD_1 = f$ (svi ciljevi organizacionih celina)

CD₂ - POVEĆANJE BROJA ZAPOSLENIH

$CD_2 = f$ (CM_{2,2}, CR₁, CR₂)

CILJEVI ZAPOSLENIH

CIZ₁ - SVE VEĆE I SIGURNIJE ZARADE

$CIZ_1 = f$ (svi ciljevi organizacionih celina)

CIZ₂ - POBOLJŠANJE USLOVA

$CIZ_2 = f$ (CIZ₂, CM₂)

8.5. Funkcionalna zavisnost ciljeva organizacionih celina i indikatora uspešnosti ključnih procesa.

U nastavku ću predstaviti funkcionalnu zavisnost ciljeva organizacionih celina (nivo II) i indikatora uspešnosti ključnih procesa.

OC - SEKTOR ZA OPŠTE, PRAVNE I EKONOMSKE POSLOVE

CSE₁ – UVOĐENJE 3 NOVA TRANSPORTNA VOZILA

$CSE_1 = f$ (ISE₁)

CSE₂ - SMANJENJE KAŠNJENJA ISPORUKE

$CSE_2 = f$ (ISE₂)

CSE₃ – SMANJENJE REMITENDE ZA 15%

$CSE_3 = f$ (ISE₃)

OC RAZVOJ NOVINA

CR₁ – POVEĆATI BR OSVOJENIH TENDERA

$CR_1 = f$ (IR₁)

CR₂ - POVEĆATI BR PRODAJNIH MESTA U JUŽNOJ SRBIJI

$$CR_2 = f(IR_2)$$

OC MARKETING

CM₁ – POVEĆATI BR STALNIH KLIJENATA

$$CM_1 = f(IM_1, IR_1, IIZ_1)$$

CM₂ –ZAPOSLENJE JOŠ JEDNOG RADNIKA

$$CM_2 = f(IM_2)$$

OC IZDAVANJE NOVINA

CIZ₁ - POVEĆANJE TIRAŽA

$$CIZ_1 = f(ISE_1, IIZ_2, ISE_3, IR_1, IR_2)$$

CIZ₂ - UVESTI BAREM 5 SEMINARA GODIŠNJE

$$CIZ_2 = f(IIZ_2)$$

8.6. Funkcionalna zavisnost ciljeva poslovnog sistema od indikatora uspešnosti ključnih procesa

Na osnovu prethodnih izvođenja formula, predstavitiću krajnje formule za svaki od ciljeva nivoa I.

CK1-KVALITET

$$CK_1 = f(CSE_1, CSE_2, CSE_3, CM_1, CM_2, CIZ_2)$$

CSE₁ – Uvođenje 3 nova transportna vozila CSE₁=ISE₁

CSE₂ - Smanjenje kašnjenja isporuka novina CSE₂ = ISE₂

CSE₃ – Smanjenje remitende CSE₃ = ISE₃

CM₁- Povećanje br. stalnih klijenata CM₁ = IM₁,IR₁,IIZ₁

CM₂- Zapošljenje još jednog radnika marketinga CM₂ = IM₂

CIZ₂- Uvođenje barem 5 seminara za redakciju CIZ₂ = IIZ₂

$$\Rightarrow \mathbf{CK}_1 = f(\mathbf{ISE}_1, \mathbf{ISE}_2, \mathbf{ISE}_3, \mathbf{IM}_1, \mathbf{IR}_1, \mathbf{IIZ}_1, \mathbf{IM}_2, \mathbf{IIZ}_2)$$

CK₂ - VREME ISPORUKE

$$\mathbf{CK}_2 = f(\mathbf{CSE}_2)$$

CSE₂ - Smanjenje kašnjenja isporuka na trafike CSE₂ = ISE₂

$$\Rightarrow \mathbf{CK}_2 = \mathbf{ISE}_2$$

$$\Rightarrow \mathbf{CK}_3 = \mathbf{CENA}$$

$$\mathbf{CK}_3 = \mathbf{CSE}_3$$

CSE₃- Smanjenje remitende CSE₃ = ISE₃

$$\Rightarrow \mathbf{CK}_3 = \mathbf{ISE}_3$$

CV₁- PROFIT

$CV_1 = f$ (svi ciljevi organizacionih celina)

⇒ **$CV_1 = f$ (svi indikatori uspešnosti)**

CV₂- ODRŽIVI RAZVOJ

$CV_2 = f$ (svi ciljevi organizacionih celina)

⇒ **$CV_2 = f$ (svi indikatori uspešnosti)**

CD₁- POREZI I DOPRINOSI

$CD_1 = f$ (svi ciljevi organizacionih celina)

⇒ **$CD_1 = f$ (svi indikatori uspešnosti)**

CD₂- POVEĆANJE BR. ZAPOSLENIH

$CD_2 = f(CM_2, CR_1, CR_2)$

CM_2 - Zapošljenje jednog radnika $CM_2 = IM_1, IR_1, IIZ_1$

CR_2 - Povećanje br prodajnih mesta $CR_2 = IR_2$

CR_1 -Povećanje br osvojenih tendera $CR_1 = IR_1$

⇒ **$CD_2 = f(IM_1, IR_1, IIZ_1, IR_2)$**

CZ₁- SVE VEĆE I SIGURNIJE ZARADE

$CZ_1 = f$ (svi ciljevi organizacionih celina)

⇒ $CZ_1 = f$ (svi indikatori uspešnosti)

CIZ₂- POBOLJŠANJE USLOVA

$CIZ_2 = f$ (CIZ_2, CM_2)

CIZ_2 - Uvođenje barem 5 seminara = IIZ_2

CM_2 - Zapošljenje jednog radnika = IM_2

⇒ $CIZ_2 = f$ (IIZ_2, IM_2)

8.7. Indikatori uspešnosti procesa

Tabela 16. Indikatori uspešnosti procesa-Povećanje prodaje

PROCES:		PR 01.00.Pružanje usluge distribucije				
Vlasnik procesa (lice koje upravlja procesom)		Šef distribucije				
Indikatori uspešnosti		Referentne veličine u (1)				Dokumenta na osnovu kojih se utvrđuju ostvarene vrednosti
Redni broj	Naziv	Planirano u narednom periodu	Ostvareno u prethodnom periodu	Ekstremne vrednosti	Prema konkurenciji (svetu)	
01	02	03	04	05	06	07

I 1.1. –Broj zakasnelih isporuka novina na trafike	0	11	0		


Tabela 17. Indikatori uspešnosti procesa-Povećanje br oglasnih rešenja

PROCES:		MA 01.00.00.Pružanje usluga marketinga				
Vlasnik procesa (lice koje upravlja procesom)		Direktor marketinga i advertajzinga				
Indikatori uspešnosti		Referentne veličine u (%)				Dokumenta na osnovu kojih se utvrđuju ostvarene vrednosti
Redni broj	Naziv	Planirano u narednom periodu	Ostvareno u prethodnom periodu	Ekstremne vrednosti	Prema konkurenciji (svetu)	
01	02	03	04	05	06	07
	II.1.-Stopa prihoda od oglašavanja klijenata	20%veća	20%manje			

8.8. MERNI INSTRUMENTI

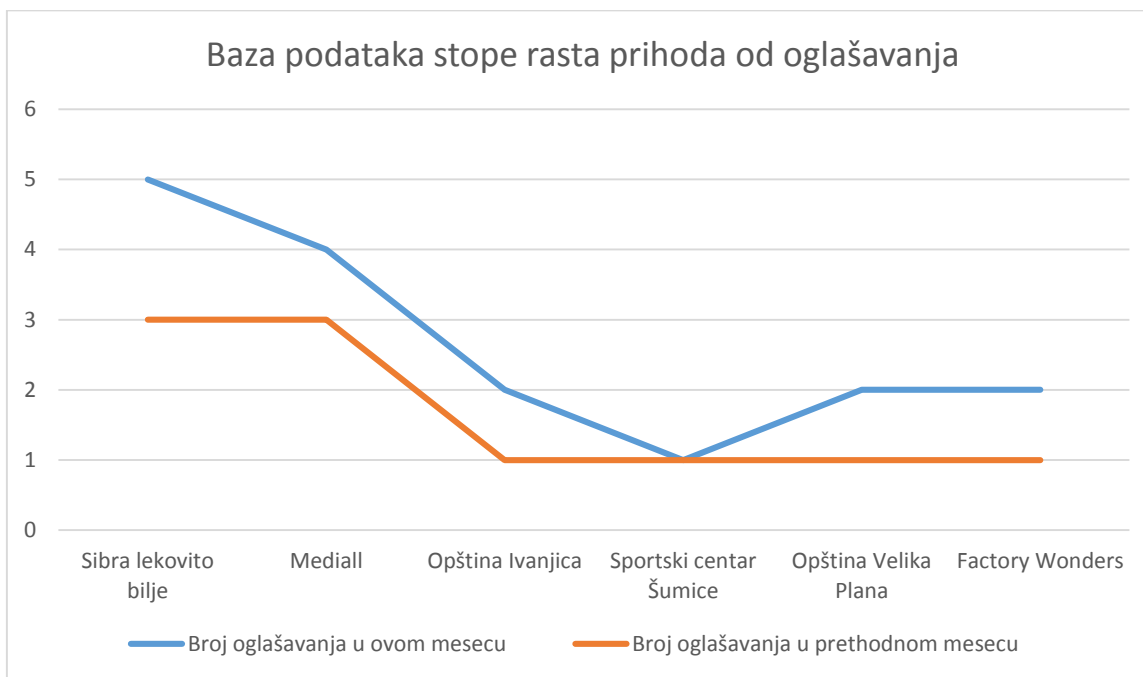
Kao prvi merni instrument odabrana je baza podataka u kojoj ćemo prikazati stopu rasta prihoda tekućeg nivoa u odnosu na prihod iz prethodnog meseca. Prihod se meri na osnovu objavljenih plaćenih oglasa u dnevnim novinama na mesečnom nivou u odnosu na broj plaćenih oglasa iz prethodnog meseca. Navešću neke od klijenata koji su se oglašavali. Fokus ćemo staviti na saldo iz tekućeg meseca i saldo iz prethodnog meseca. Zelenom bojom obeležila sam iznose koji su viši u odnosu na prethodni mesec. Crvenom bojom obeležila sam one iznose koji su niži u odnosu na prethodni mesec. A, žutom ćemo obeležiti one iznose koji su izjednačeni sa iznosima iz prethodnog meseca, ukoliko ih bude bilo.

Tabela 18. Merni instrument-Baza podataka stope rasta prihoda

BAZA PODATAKA STOPE RASTA PRIHODA KOMPANIJE OD KLIJENATA KOJI SE OGLAŠAVAJU							
							
KLIJENAT	BR. OGLAŠAVANJA	DIMENZIJE OGLASA	RABAT	CENA	BR.OGL. Prethodni mesec	SALDO(tekući mesec)	SALDO(prethodni mesec)
1.Sibra lekovito bilje	5	2stupca x100mm	15%	36.000	3	180.000	120.000
2.Media Il	4	2x 1/4horizontalno 2 x 1/3horizontalno	15%	2x62.000 2x78.000	3	280.000	150.000
3.Opština Ivanjica	2	2st x150mm 2st x200mm	30% za stečajne	20.000 32.000	1	52.000	32.000
4.Sportski centar Šumice	1	2st x 200mm	30% za stečajne i oglase tog tipa	32.000	1	32.000	32.000
5.Opština Velika Plana	2	2st x 200mm	30% za stečajne	2x32.000	1	64.000	32.000
6.Factor y Wonders	1	Vinjeta na naslovnoj str 78x67mm	20%	50.000	1	50.000	25.000

Ono što možemo zaključiti iz baze podataka jeste da je većina iznosa plaćenog oglašavanja veća u odnosu na iznose odnosno prihode od oglašavanja iz prethodnog meseca, što bi značilo da je cilj **CM1**-Povećati broj stalnih klijenata koji se oglašavaju za 20% ostvaren.

Slika 10. Grafički prikaz Baza podataka stope rasta prihoda



Kao drugi merni instrument odabran je izveštaj prodajnih mesta o distribuciji novina.

Crvenom bojom obeležila sam polja koja se odnose na gradove u kojima je bilo kašnjenja. Sa druge strane, kako bih uporedila, zelenom bojom sam obeležila polja koja se odnose na gradove u kojima nije bilo kašnjenja.

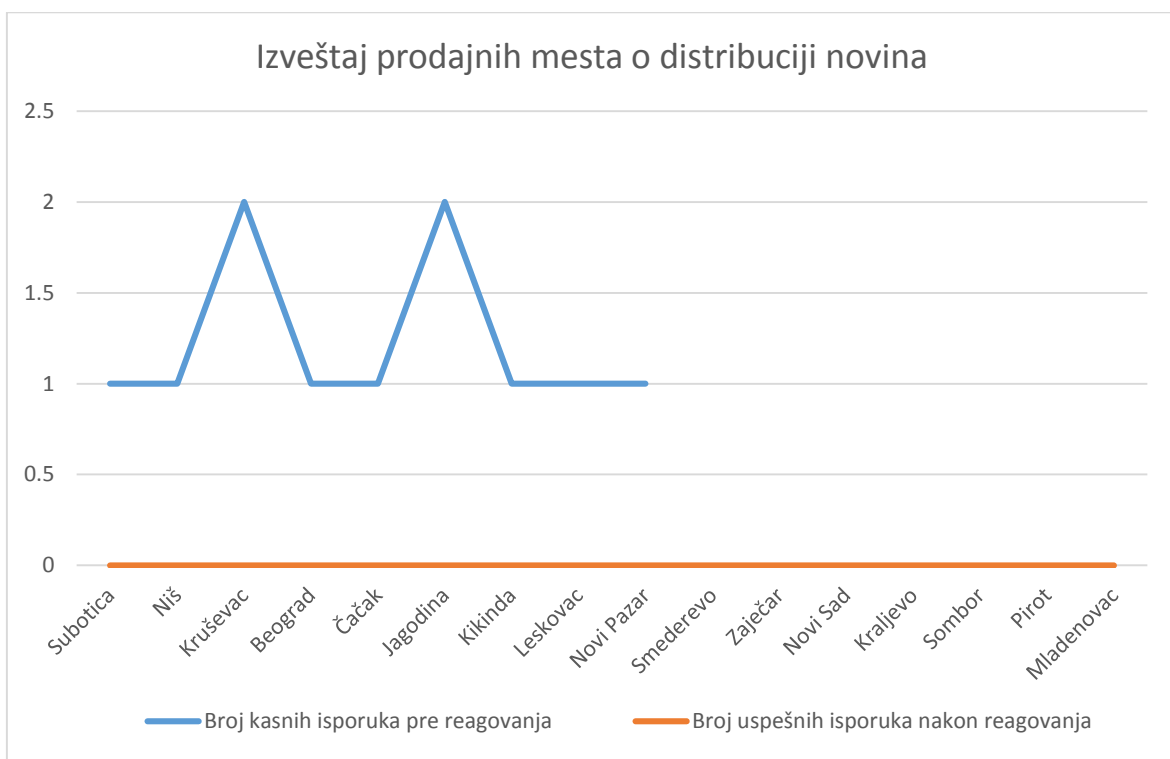
Tabela 19. Merni instrumenti- Izveštaj prodajnih mesta o distribuciji novina

IZVEŠTAJ PRODAJNIH MESTA O DISTRIBUCIJI NOVINA			
Prodajno mesto	GRAD	BROJ KAŠNJENJA ISPORUKE NAKON REAGOVANJA	BROJ KAŠNJENJA ISPORUKE U PRETHODNA MESECA(dec-feb)
1.Trafika	Subotica		1 - Januar
2.Trafika	Niš		1 - Februar

3. Trafika	Smederevo		
4. Trafika	Zaječar		
5. Trafika	Kruševac		2 -Januar
6. Trafika	Beograd		1-Decembar
7. Trafika	Novi Sad		
8. Trafika	Čačak		1-Decembar
9. Trafika	Kraljevo		
10. Trafika	Jagodina		2-Decembar
11. Trafika	Kikinda		1-Decembar
12. Trafika	Sombor		
13. Trafika	Pirot		
14. Trafika	Leskovac		1-Januar
15. Trafika	Novi Pazar		1-Februar
15. Trafika	Mladenovac		

Zaključak na osnovu prikazanog dela izveštaja prodajnih mesta o distribuciji novina možemo zaključiti da je cilj kompanije **CSE2**-smanjenje kašnjenja isporuka novina na trafike za 90% i više ostvaren, jer nije bilo nijedne kasne isporuke.

Slika 11. Grafički prikaz izveštaja prodajnih mesta o distribuciji novina



9. PREISPITIVANJE, POBOLJŠANJE I/ILI REINŽENJERING PROCESA

9.1. Izbor kritičnih procesa za preispitivanje, poboljšanje i/ili reinženjering

Na narednoj slici prikazano je definisanje pondera za ciljeve kompanije. Oni su prethodno odrađeni u Excel tabeli tako što sam izdvojila 5 ciljeva kompanije i poredila ih jedne sa drugima prema kriterijumima sa skale, počevši od mnogo manje značajnog do mnogo veće značajnosti cilja. Cilj smanjenje kašnjenja isporuke novina je imao najviši skor u odnosu na druge ciljeve kompanije.

Slika 12. Definisanje pondera za ciljeve

	Uvođenje barem 5 seminara godišnje	Smanjenje kašnjenja isporuke novina	Smanjenje remitende za 15%	Povećati broj stalnih klijenata za oglašavanje	Povećati broj prodajnih mesta	UKUPNO	ZNAČAJNOST
Mnogo veća značajnost - 10;							
Veća značajnost - 5;							
Jednaka značajnost - 1;							
Manje značajan - 0.2;							
Mnogo manje značajan - 0.1;							
Uvođenje barem 5 seminara godišnje		0.2	5	1	10	16.2	0.221
Smanjenje kašnjenja isporuke novina	5	0	10	0.2	10	25.2	0.344
Smanjenje remitende za 15%	0.2	0.1	0	5	10	15.3	0.209
Povećati broj stalnih klijenata za oglašavanje	1	5	0.2	0	10	16.2	0.221
Povećati broj prodajnih mesta	0.1	0.1	0.1	0.1	0	0.4	0.005
						73.3	

Na narednoj slici prikazan je uticaj procesa na ispunjenje ciljeva. To sam prethodno uradila u Excel tabeli, tako što sam poredila 7 ciljeva iz tabele prioriternih, kritičnih i ključnih procesa sa ciljevima kompanije iz prethodne tabele. Analizirani su od kriterijuma da nemaju uticaj na cilj, do kriterijuma da direktno utiču na cilj.

Slika 13. Uticaj procesa na ispunjenje ciljeva

UTICAJ PROCESA NA ISPUNJENJE CILJEVA							
0 - nema uticaja na cilj;	0.0 - 0.9	mali uticaj	1				
1 - posredno utiče na cilj – izlaz iz posmatranog procesa predstavlja ulaz u proces koji direktno utiče na cilj;	1.0 - 1.5	srednji utica	2				
2 - direktno utiče na cilj;	1.6 - 2.0	veliki uticaj	3				
Težinski koeficijenti	0.22101	0.34379263	0.208731	0.22101	0.005457		
	Uvođenje barem 5 semiašnjenja ispce remitennih klijen: roj prodaj UKUPNO					VREDNOST	
Pružanje usluga marketinga	0.5	1.2	2	3	1.6	1.612278	3
Rad na kampanjama	0.8	3	1.8	3	1.7	2.256207	3
Pružanje usluga razvoja	3	3	1.7	2	2	2.502183	3
Pisanje novina	3	2	2	1.8	1.8	2.175716	3
Izdavanje novina	3	2	2	1.5	1.8	2.109413	3
Pružanje usluga distribucije	2	3	2	1.6	2	2.255389	3
Realizacija distribucije	0	3	2	1.3	2	1.747067	3

Na narednoj slici prikazana je lista za rangiranje poslovnih procesa. Lista je urađena na osnovu toga što se svaki od sedam procesa kompanije ocenjavao na osnovu kriterijuma koji su prikazani u narednoj tabeli(Tabela 20). To je uža lista lista kriterijuma: Efektivnost procesa, Kvalitet izlaza iz procesa, uticaj izlaza iz procesa na ciljeve, efikasnost procesa, vreme trajanja procesa, merljivost procesa, složenost procesa, dokumentovanost procesa, na koga utiče promena procesa, opseg procesa i broj zaposlenih uključenih u izvršenje procesa. Ocenjivanje se vršilo na osnovu ocena 1-3. Analizom je dobijen proces koji ima najviši skor, što bi značilo da je taj proces najkritičniji, a to je realizacija distribucije.

Slika 14. List za rangiranje poslovnih procesa

NAZIV POSLOVNOG PROCESA	Efektivnost procesa	Kvalitet izlaza iz procesa	Uticaj izlaza iz procesa na ciljeve	Efikasnost procesa	Vreme trajanja procesa	Merljivost procesa	Složenost procesa	Dokumentovanost procesa	Na koga utiče promena procesa	Opseg procesa	Broj zaposlenih uključenih u izvršenje procesa	Rang
Pružanje usluga marketinga	2	3	2	2	3	2	1	1	2	1	19	
Rad na kampanjama	2	2	3	3	3	3	2	2	2	1	25	
Pružanje usluga razvoja	1	1	3	1	1	1	2	1	1	2	15	
Pisanje novina	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	13	
Izdavanje novina	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	13	
Pružanje usluga distribucije	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	26	
Realizacija distribucije	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	
	0		0								0	

Tabela 20. Kriterijumi i opis kriterijuma

KRITERIJUMI I OPIS KRITERIJUMA		
Oznaka elementa kriterijuma	Opis stepena	Ocena
A1 Efektivnost procesa	Korisnicisu veoma zadovoljni	1
	Korisnicisu umereno zadovoljni	2
	Korisnicinisu zadovoljni	3
A2 Kvalitet izlaza	Visok kvalitet izlaza	1
	Srednji kvalitet izlaza	2
	Nizak kvalitet izlaza	3
A3 Uticaj izlaza iz procesa na ciljeve	Mali uticaj	1
	Srednji uticaj	2
	Kritični (suštinski) uticaj	3
B1 Podrška menadžmenta promeni procesa	Menadžment nije zainteresovan za promenu procesa	1
	Menadžment procesa je zainteresovan za promenu, ali ne želi aktivno	2
	Menadžment procesa je zainteresovan i spreman da aktivno učestvuje	3
B2 Podrška izvršioaca promeni procesa	Izvršioći nisu zainteresovani za promenu procesa	1
	Izvršioći u procesu su zainteresovan za promenu, ali ne žele aktivno da	2
	Izvršioći u procesu su zainteresovani i spremni da aktivno učestvuju	3
C1 Efikasnost procesa	Ostvarena potrošnja resursa ne odstupa od planirane za definisani izlaz	1
	Ostvarena potrošnja resursa odstupa u manjoj meri od planirane za definisani izlaz	2
	Ostvarena potrošnja resursa odstupa u većoj meri od planirane za definisani izlaz	3
C2 Potencijal za smanjenje troškova	Nema potencijala za smanjenje troškova procesa	1
	Postoji umereni potencijal za smanjenje troškova procesa	2
	Potencijal za smanjenje troškova procesa je veliki.	3
C3 Vreme trajanja procesa	Ostvareno vreme trajanja procesa ne odstupa od planiranog za definisani izlaz	1
	Ostvareno vreme trajanja procesa odstupa u manjoj meri od planiranog za definisani	2
	Ostvareno vreme trajanja procesa odstupa u većoj meri od planiranog za definisani	3
D1 Merljivost procesa	Nisu definisane mere performansi u procesu	1
	Mere performansi procesa su definisane, ali se ne prate	2
	Mere performansi procesa su definisane, i koriste se za praćenje procesa	3
D2 Složenost procesa	Mala (procesu imaju jednostavne aktivnosti i nisu potrebna dopunska znanja)	1
	Srednja (procesu imaju manji broj aktivnosti i pažnji i potrebna su dopunska znanja)	2
	Velika (procesu imaju veliki broj aktivnosti i pažnji i zahtevaju dopunska znanja)	3
D3 Dokumentovanost procesa	Proces nije definisan, u pitanju je novi proces koji je potrebno dokumentovati	1
	Postoji opšte razumevanje procesa od strane onih koji ga izvršavaju, ali nije	2
	Postoji dokumentacija procesa (dijagramtoča, procedura, ...)	3
E1 Trenutno zadovoljstvo menadžmenta izvršenjem procesa	Menadžment je zadovoljan rezultatima/ izvršenjem procesa	1
	Menadžment je umereno zadovoljan rezultatima/ izvršenjem procesa	2
	Menadžment nije zadovoljan rezultatima/ izvršenjem procesa	3
E2 Trenutno zadovoljstvo zaposlenih izvršenjem procesa	Izvršioći su zadovoljni rezultatima/ izvršenjem procesa	1
	Izvršioći su umereno zadovoljni rezultatima/ izvršenjem procesa	2
	Izvršioći nisu zadovoljni rezultatima/ izvršenjem procesa	3
E3 Na koga utiče promena procesa	Pretežno izvršioći učestvuju u izvršenju procesa	1
	Pretežno srednji menadžment učestvuje u izvršenju procesa	2
	Pretežno top menadžment učestvuje u izvršenju procesa	3
E4 Opseg procesa	Proces se u celini izvršava u jednoj OJ (individualni proces)	1
	Proces se u celini izvršava u više OJ koje pripadaju jednoj OJ višeg nivoa (vertikalni proces)	2
	Proces se u celini izvršava kroz više OJ koje pripadaju različitim OJ višeg nivoa (horizontalni proces)	3
E5 Broj zaposlenih uključenih u izvršenje procesa	Nekoliko zaposlenih učestvuje u izvršenju procesa.	1
	Prosečan broj zaposlenih učestvuje u izvršenju procesa	2
	Veliki broj zaposlenih učestvuje u izvršenju procesa	3

Funkcionisanje svih sektora firme je veoma bitno za dalji napredak i rast svake kompanije. U kompaniji Medijska mreža doo postoji četiri organizacione celine i svaka od njih predstavlja ključan proces za kompaniju. Može se reći da kompanija zadovoljavajuće posluje, s obzirom da postoji tek nepunih godinu dana na tržištu i za taj period imaju prosečan broj prodatih primeraka preko 45 000, a vikendom i 50 000, što je solidan tiraž, ako se osvrnemo na konkurenciju koja postoji dugi niz godina i ima tiraž oko 60.000 prodatih primeraka. Marketing služba korektno posluje, obzirom da ih je troje u timu. Sektor za razvoj novina u koji spada i IT služba

zadovoljavajuće posluje. Uspevaju da postignu sav posao ako uzmemo u obzir to da je samo 5 prelamača tokom dana prisutno u redakciji, a novinskih rubrika ima čak 9, i još oglasna rešenja iz marketing službe. Što se sektora za opšte, pravne i ekonomske poslove tiče, rezultati su takođe zadovoljavajući. Uspevaju da postignu sve administrativne poslove koje se vezuju za firmu. Međutim postoje mali zastoji u kompaniji Medijska mreža doo, kada je napredovanje i širenje posla u pitanju. Da bi se otkrilo gde je problem u poslovanju, odabrano je 7 procesa koji su bili ubačeni u listu za ispitivanje procesa prema listi kriterijuma (Uža lista), koju sačinjava 11 kriterijuma. Rangiranje se vršilo na osnovu skala za svaki od kriterijuma koji se nalazi na listi (što je krajnja ocena bila viša, to je proces problematičniji). Analizom smo došli do dva kritična procesa koji se javljaju u kompaniji Medijska mreža doo. Oni se javljaju u okviru Marketing sektora i sektora za Distribuciju novina. Nakon razgovora glavnog urednika i direktora novina o novonastalom problemu, i sagledavanja procesa koji ima najlošiji rezultat ustanovljeno je da do kočenja dolazi kada je u pitanju realizacija distribucije. To se poklopilo sa činjenicom da je sve više primedbi od strane prodavaca na trafikama, kao i veliki broj poziva redakcije od strane čitaoca koji su imali primedbe na to da u 7h novine nisu na trafikama kada su oni u putu ka poslu. Ustanovljeno je da novine ne stižu na vreme na prodajna mesta, što bi trebalo da bude do 7h, kako bi ljudi bili u prilici da ih kupe odmah ujutru, jer kao što je dobro poznata činjenica da je novina „kvarljiv proizvod“- do podneva je već „bajat proizvod“. Ovaj kritični proces ne doprinosi ostvarenju i napredovanju kompanije, što predstavlja jedan od osnovnih ciljeva kompanije, zbog propusta u radu.

9.2. PQCDSM čeklista:

Tabela 21. PQCDSM čeklista

Predmet provere	Tačke za proveru
Produktivnost (P)	Izlaz iz procesa je nižeg nivoa nego očekivanog. Može se povećati ukoliko distribucija novina ne bude kasnila.
Kvalitet (Q)	Kvalitet transporta je loš. Procenat neusaglašenosti štamparije i distribucije je u porastu. Povećan je broj žalbi prodajnih mesta širom Srbije.
Troškovi (C)	Troškovi nisu očekivanog nivoa. Porasli su.
Isporuka (D)	Povećan je broj kasnih isporuka novina na prodajna mesta širom Srbije.
Bezbednost (S)	Ne postoje problemi sa bezbednošću. Praksa izvešenja zadataka nije nebezbedna.
Moral (M)	Postoje problemi između štamparije i zaposlenih ljudi u distribuciji.

Što se produktivnosti tiče, izlaz iz procesa je nižeg nivoa nego očekivanog, zbog velikog broja zakasnelih isporuka novina na trafike širom Srbije. Novine ne budu isporučene do 7h, kao što bi trebalo prema dogovoru, i samim tim kompanija trpi posledicu da umesto njihovih novina, budu kupljene druge novine koje su čitaoci u 7h uspeali da pronađu na trafikama. Jedan nezadovoljan čitalac je krajnje nezadovoljan čitalac i ne može se više povratiti. Dobra stvar je da se produktivnost

moće povećati ukoliko distribucija novina ne bude kasnila. Pitanje kvaliteta transporta je loše, zbog nedovoljnog broja vozila u kojima se prevoze novine kao i zastarelog voznog parka. Procenat neusaglašenosti štamparije i distribucije je u porastu, što je uzrokovalo veliki broj zakasnelih isporuka novina na prodajna mesta. Osim toga, povećan je i broj žalbi prodajnih mesta širom Srbije. Što se troškova tiče oni su porasli, zbog povećane kupovine goriva za transportna vozila koja moraju da prevoze novine iz „dve ture“ umesto odjednom. Kada je bezbednost u pitanju tu ne postoje problemi. Praksa izvršenja zadataka nije nebezbedna. I, na kraju što se predmeta provere – Morala tiče, tu su konstatovani problemi između štamparije i zaposlenih ljudi u distribuciji. Tada nastaje glavni problem, odnosno izvor kočenja procesa Realizacije distribucije.

9.3. Formiranje i obuka tima

Nakon utvrđivanja kritičnog procesa, naredni korak jeste formiranje i obuka tima. Predlog je da tim čine:

Šef distribucije zajedno sa izvešiocima posla, odnosno distributerima koji najbolje primete šta ne funkcioniše i gde je tačka kočenja. Predlažem da pored njih učestvuju i izvršiocima na drugim procesima, tj. prodavci, kako bi nam davali povratne informacije o vremenu stizanja isporuka novina na njihova prodajna mesta (trafike) kao i osoba koja je nadležna za predaju novina distributerima iz štamparije. Kako bi obuka bila uspešna, predlažem da se dovede konsultant u firmu kako bi zajedno sa članovima tima došao do zajedničkog rešenja i predstavio im neke svoje prethodne strategije pomoću kojih je dolazio do rešenja u drugim kompanijama u kojima je dolazilo do sličnih problema. Neophodno je da direktor novina i generalni urednik prisustvuju sastanku. Ono na šta se takođe moram osvrnuti prilikom formisanja tima, to je broj čitaoca koji predstavljaju indirektno članove tima, tj. predstavnike zainteresovane strane, tako što će nam nakon obuke tima i poboljšanja davati informacije o tome da li su naše novine bile distribuirane i izložene na trafikama širom Srbije do 7h. To ću proveravati u vidu ankete kada se čitaoci budu javljali telefonskim pozivima upućenim redakciji i beležiti u izveštaju koji bih kasnije prosledila direktoru novina.

Za obuku bih koristila drugi scenario, koji podrazumeva projektovanje preispitivanje i poboljšanja koja nisu rađena ranije, stoga je obuka neophodna. Obuka bi bila organizovana u prisustvu direktora novina i članova tima u koje smo nabrojali (zajedno sa konsultantom koji bi se doveo u kompaniju). Ona bi bila realizovana u sali za konferencije u kojoj se nalazi okrugli sto kako bi članovi tima imali pogled jedno u drugog, što predstavlja značajan potez u kompaniji, kako bi se svi osetili ravnopravnim u iskazivanju svojih stavova o novonastalom problemu kao i potencijalnim rešenjima. U sali bi bio dostupan sav propratni materijal koji je potreban kako bi obuka bila uspešno realizovana (table za sastanke na kojim bi članovi tima mogli da pišu ključne reči potencijalnih rešenja, zatim neophodna papirologija, kako bi direktor novina i glavni urednik imali sve činjenice i izveštaje od prodavaca prodajnih mesta, što predstavlja bitan deo obuke u vidu konkretnih i direktnih dokaza o problemu). Obuka bi trajala jedan dan u vidu sastanka, na kojem bi svako od članova tima izneo mišljenje o novonastalom problemu i predlogu daljeg rešenja i poboljšanja procesa rada. Sastanak bi bio ponovo održan nakon sedam dana, kako bi se utvrdili rezultati obuke. Konsultant kojeg bismo doveli u firmu bi izneo rezultate obuke i zajedničkog rešenja, uz prethodnu konsultaciju sa glavnim urednikom i direktorom novina. Pokušali bismo da zajedničkim ulaganjem

i promenama uspemo da rešimo problem koji se javlja u firmi prilikom dostavljanja novina na trafike širom Srbije. S obzirom da poboljšanja nisu ranije rađena u ovom sektoru, smatram da su obuka i sastanak na kojem bi glavna tema bila „ Rešavanje problema realizacije distribucije“ o tome neophodni

9.4. Snimanje postojećeg stanja

U organizacionoj celini distribucija angažovano je 15 distributera čiji su nadređeni šef distribucije. 3 distributera je zaduženo da svako veče nakon štampanja novina isporuči te novine od štamparije do televizijskih redakcija radi prelistavanja štampe u jutarnjim programima. Svi distributeri imaju zadatak da ujutru transportnim vozilima odu do štamparija i preuzmu novine koje treba da se isporuče na prodajna mesta širom Srbije. Često se dešava da zbog malih transportnih vozila distributeri moraju da se dvaput vraćaju do štamparije kako bi preuzeli ostatak novina za isporuku kada su obližnji gradovi u pitanju. Osim toga, potrebno je preuzeti neprodane primerke sa prodajnih mesta- remitendu, svakog dana. Ono što moram da primetim je da posao realizacije distribucije u koji spadaju pakovanje novina prilikom preuzimanja novina iz štamparije, zatim vožnja, vađenje novina prilikom njihove isporuke na prodajnim mestima i preuzimanje remitende radi samo jedan distributer bez pomoćnika. Sa druge strane, šef distribucije radno vreme provodi u kancelariji za računarom, gde prelistava bazu podataka i ugovara nova poslovanja i prodajna mesta, i priprema materijal za sutrašnje isporuke i potreban broj primeraka na osnovu izveštaja u vidu Uputstva koje na kraju radnog vremena prosleđuje distributerima.

9.5. Grafički prikaz procesa

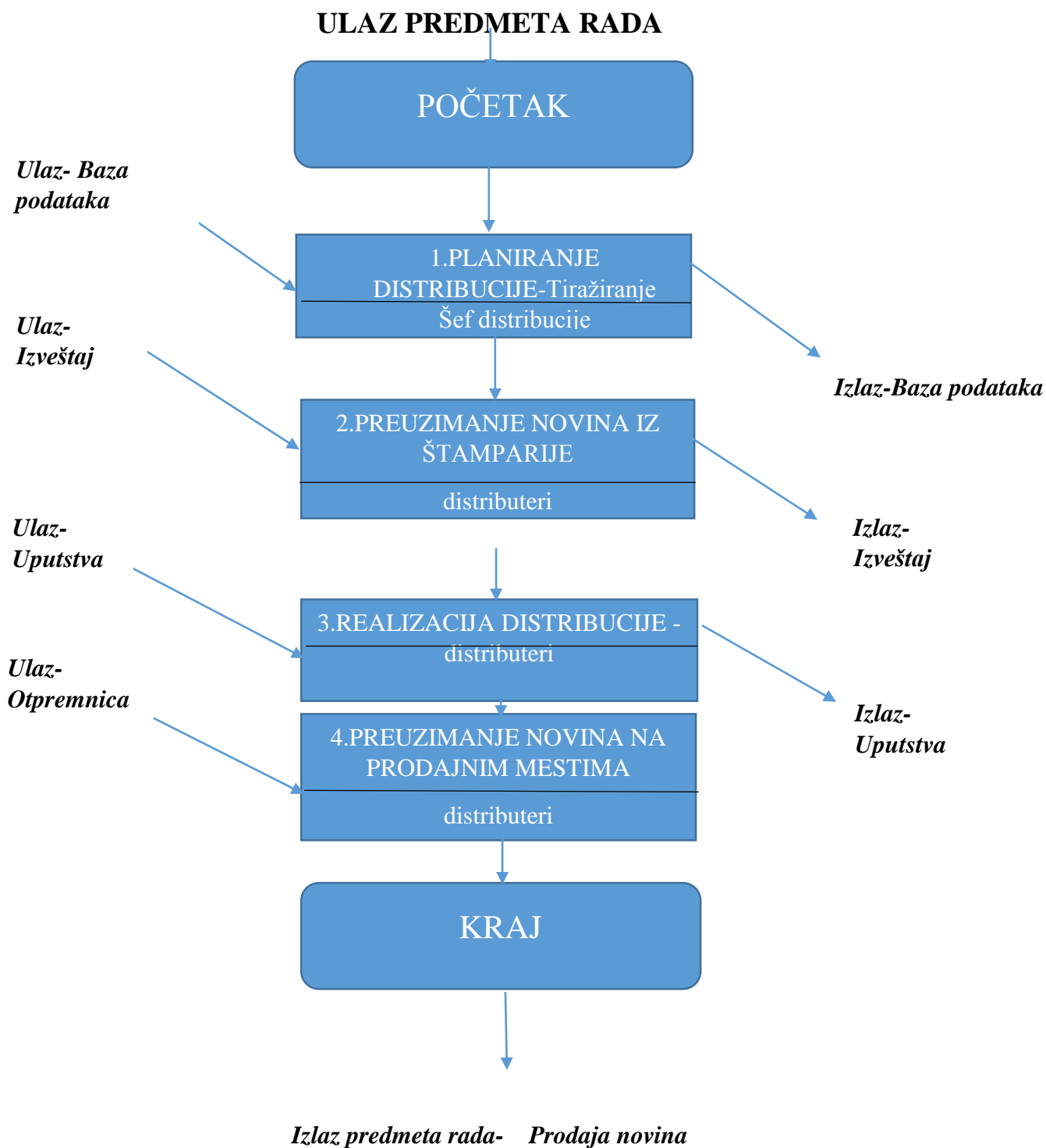
Prvi korak je planiranje distribucije-Tiražiranje, kod kojeg je ulaz baza podataka koja je neophodna za planiranje distribucije. Iz nje šef distribucije uzima podatke koji su potrebni kako bi imao kompletan uvid o broju prodajnih mesta na koje je potrebno dostaviti novine i kako bi ih rasporedio prema broju distributera po opštinama. Osim toga, u bazi podataka se nalaze liste trebovanja o potrebnom broju primeraka novina narednog dana na prodajnim mestima po gradovima. Što se izlaza rezultata rada iz koraka broj 1. tiče to je takođe baza podataka koja se koristi i na kraju planiranja distribucije kako bi se utvrdili novi uneti podaci.

Korak broj 2 jeste Preuzimanje novina iz štamparije, čija je osnova za izvršenja aktivnosti izveštaj koji distributeri donose u štampariju kako bi im nadređena osoba iz štamparije potpisala izveštaj o odobrenju za početak štampe. Izlaz rezultata rada iz tog procesa jeste potpisani izveštaj od strane štamparije koji preuzima distribucija kao dokaz o preuzetim novinama odnosno potpisanu otpremnicu.

Korak broj 3 jeste ključan podproces- Realizacija distribucije. Kao ulaz u podproces javljaju se uputstva koja su ranije napisana od strane šefa distribucije i koja sada treba da se sprovedu u praksi. U tim uputstvima zapisan je redosled distributera koji će prevoziti novine do prodajnih mesta po reonima. Izlaz iz podprocesa broj 3 jesu uputstva kojima će se distributeri voditi i nakon realizacije kako bi proverili da li su sve novine isporučene prema planu.

I na kraju korak broj četiri jeste Preuzimanje novina na prodajnim mestima od strane prodavaca. Osnova za izvršenja aktivnosti jeste otpremnica koju prodavac potpisuje distributeru prilikom preuzimanja novina na prodajnom mestu. Izlaz rezultata rada jeste prodaja novina.

Slika 15. Grafički prikaz procesa



Naredni korak jeste ubacivanje podatka u identifikacioni karton procesa. Proces koji se izdvojio kao kritičan i neophodan za poboljšanje radi boljeg funkcionisanja kompanije i širenja posla jeste podproces PR 01.02. Realizacija distribucije. On je deo procesa Pružanje usluga distribucije. Sledeći korak u popunjavanju identifikacionog kartona procesa jeste ko je vlasnik procesa, odnosno ko je odgovoran za proces. U ovom slučaju vlasnik procesa jeste šef distribucije, koji je odgovoran za celokupan proces i koji pravi plan realizacije i izvršenja distribucije na osnovu izveštaja prodajnih mesta i baze podataka. Naredni korak jeste definisanje strukture procesa, koju smo definisali u prethodnom grafičkom prikazu procesa. To su koraci u izvršenju realizacije distribucije- Planiranje distribucije- Tiražiranje, Preuzimanje novina iz štamparije, zatim glavni Realizacija distribucije i na kraju Preuzimanje novina na prodajnim mestima. Kada sam to zabeležila u identifikacionom kartonu, naredni korak jeste definisanje početka i kraja, odnosno prve aktivnosti i poslednje aktivnosti. Te dve aktivnosti takođe preuzimam iz prethodnog grafičkog prikaza procesa po koracima. Početak jeste planiranje distribucije-Tiražiranje. Šef distribucije je prilikom planiranja distribucije dužan da pregleda bazu podataka po kojoj će odrediti i rasporediti distributere po regionima. Osim toga, prilikom pregleda baze podataka ima uvid o tome koji broj primeraka je potreban na kom prodajnom mestu. To je veoma bitno zbog toga što je na nekim prodajnim mestima potreban veći broj primeraka u odnosu na druga prodajna mesta, što se utvrdilo prilikom analiziranja prodajnih mesta odnosno remitende. Primer za to bi bio da je na prodajnom mestu u centru Niša potreban veći broj novina zbog većeg broja potencijalnih kupaca u odnosu na prodajno mesto na periferiji grada. Kao krajnji proces uzima se poslednja aktivnost iz prethodnog grafičkog prikaza predmeta rada. To je preuzimanje novina na prodajnim mestima. Tom prilikom, distributeri daju otpremnicu na potpis prodavcima na prodajnim mestima kao dokaz o predatim novinama. Prilikom potpisivanja otpremnice, prodavac je dužan da prebroji isporučeni broj primeraka tog dana na svoje prodajno mesto kako bi se utvrdilo da li se poklapa sa brojem koji stoji u uputstvu zadatog od strane šefa distribucije upućeno distributerima tog dana.

Ulazi u ovom procesu jesu : *Analiza potrebnih resursa* tj analiza potrebne količine novina koja je potrebna da se distribuira tog dana. Analiza je neophodna kako bi se utvrdilo i upisalo na uputstvima za distributere koji su te reoni na kojima je potreban veći broj primeraka, a koji na kojima je potreban manji broj primeraka tog dana. *Ljudi*- u ovom slučaju distributeri su potrebni i predstavljaju ulaz u proces, zbog toga što se preko njih odvija ceo proces realizacije distribucije odnosno isporuka novina na prodajna mesta. Naredni ulaz u proces jeste *oprema* odnosno vozila pomoću kojih distributeri isporučuju novine. Bitno je napomenuti da vozila moraju biti tehnički ispravna i prilagođena za distribuciju štampe. I, poslednji ulaz u proces predstavljaju *podaci*, konkretno izveštaji-otpremnice, uputstva šefa distribucije kao i baze podataka. U svakom od njih nalaze se neophodne stavke za funkcionisanje procesa. Kao što sam spomenula prilikom analiziranja grafičkog prikaza procesa, utvrđeno je da su izveštaji odnosno otpremnice neophodni prilikom preuzimanja novina iz štamparije. Nadređeni u štampariji je dužan da potpiše otpremnicu kao dokaz o predatim novinama, koju preuzima distributer. Što se uputstva šefa distribucije tiče, rečeno je da se u uputstvima nalaze sve smernice koje su neophodne distributerima radi lakše realizacije distribucije. Na njima se nalaze reoni po kojima će distributeri prevoziti novine. I za

kraj baza podataka služi šefu distribucije kao uvid u stanje potrebnog broja primeraka po reonima. Pomoću nje, šef distribucije pravi precizne smernice za Upustva.

Što se procesa koji se odnose na date ulaze tiče, obrazložiću svaki od njih. Prvi ulaz bila je *Analiza potrebnih resursa*. Proces koji se odnosi na to jesu distribucija u kojoj se planira broj primeraka koji je potreban dostaviti narednog dana kao i sektor za ekonomiku, u kojem se vrši kalkulacija o troškovima distribucije po pitanju potrebnih resursa. Naredni ulaz su bili *ljudi*- tj distributeri. Proces koji se odnosi na njih jeste sama realizacija distribucije, kao i sektor za kadrove koji selektuje koje su stručne osobe pogodne za obavljanje funkcije distributera. Naredni ulaz jeste *oprema*, što su u našem slučaju vozila. Kao i prethodni ulaz, i ovaj ulaz je vezan za proces distribucije u kojem se određuje broj neophodnih vozila za isporuku novina u procesu planiranje usluga distribucije. Osim određivanja broja vozila, neophodno je i odrediti budžet firme koji je određen za kupovinu goriva za vozila kao i za tehničko održavanje vozila na godišnjem nivou. Taj deo kalkuliše i obračunava finansijska služba. I na kraju, poslednji ulaz bili su *podaci*. Oni zavise od distributivne službe, kojom rukovodi šef distribucije i koji raspolaže svim podacima vezanim za realizaciju distribucije, tačnije od samog planiranja distribucije. Osim njih, neophodno je proveriti ispravnost ugovora i otpremnica koje distributeri donesu u kompaniju, što radi pravno-normativna služba koja ih zavode pod rednim brojem, i čuva u registrima.

Kada sam završila sa identifikacijom ulaza procesa, preći ću na identifikaciju izlaza procesa. To su otpremnice koje distributeri daju na potpis prodavcima prilikom preuzimanja novina na prodajnim mestima. Pre potpisa, prodavac je dužan da prebroji dostavljen broj primeraka kako bi se on uporedio sa očekivanim. Proces koji se odnose na izlaz jesu finansije u kojima se vrši kalkulacija, zatim pravno-normativna služba u kojima se proverava regularnost otpremnice i naravno distribucija u kojoj se prati prijem otpremnica realizacije distribucije.

Na kraju tabele identifikacionog kartona procesa, neophodno je upisati odrednice odnosno indikatore uspešnosti, stabilnosti i pouzdanosti. Indikatore preuzimam iz *tabele 18. Prevođenje ciljeva na indikatore uspešnosti procesa*, na osnovu kojih ću izmeriti ciljeve koje sam definisala u tabeli br 18. Jedinice mere za svaki od ova tri indikatora jeste broj na osnovu kojeg će se meriti ciljevi.

Slika 16. Identifikacioni karton procesa

IDENTIFIKACIONI KARTON PROCESA	
Proces:	PR 01.02. Realizacija distribucije
Koji je deo procesa:	PR 01.00. Pružanje usluga distribucije
Vlasnik procesa (odgovoran za proces)	Šef distribucije
Struktura procesa:	1. Planiranje distribucije 2. Preuzimanje novina iz štamparije 3. Realizacija distribucije 4. Preuzimanje novina na prodajnim mestima
POČETAK	KRAJ
Planiranje distribucije-Tiražiranje	Preuzimanje novina na prodajnim mestima
ULAZI (resursi)	DOBAVLJAČI Procesi (kupci)

<p>-Analiza potrebnih resursa</p> <p>- Ljudi</p> <p>-Oprema</p> <p>-Podaci (izveštaj, uputstva)</p>	<p>PR 01.01.Planiranje distribucije EK 01.01.Vršenje kalkulacije troškova</p> <p>PR 01.02.Realizacija distribucije KA 01.00.Selektovanje ljudskih resursa</p> <p>PR 01.01.Planiranje distribucije FI 01.01.Obračunavanje budžeta troškova vozila</p> <p>PR 01.01.Planiranje distribucije PN 01.01.Registrovanje podataka</p>
<p>IZLAZI (resursi)</p>	<p>KORISNICI Procesi (kupci)</p>
<p>- otpremnica</p>	<p>FI 01.02.Knjiženje otpremnice PR 01.03.Prodaja novina</p>

ODREDNICE (indikatori) uspešnosti, stabilnosti i pouzdanosti	
-ISE ₁ -Broj novina koje su se kupile do 7h nakon uvođenja 3 nova vozila koja bi dostavljala veću količinu novina	-Jedinica mere-Broj
-ISE ₂ -Broj zakasnelih isporuka na trafike	-Jedinica mere-Broj
-ISE ₃ -Broj novina koje se nisu prodale tog dana	-Jedinica mere-broj

9.6. Analiza postojećeg stanja

Nakon što je urađen snimak postojećeg stanja, na osnovu njega ću odraditi analizu postojećeg stanja. Na samom početku, kao što je analizom u Excel tabeli utvrđeno, najkritičniji proces i tačka kočenja poslovanja u kompaniji jeste Realizacija distribucije. Kako bih lakše definisala šta sve to dovodi do toga da proces ne funkcioniše na željeni način osvrnuću se na četiri koraka prilikom realizacije distribucije. To su planiranje distribucije, preuzimanje novina iz štamparije, realizacija distribucije i preuzimanje novina na prodajnim mestima. Uzroci problema nastaju prilikom preuzimanja novina od strane distributera iz štamparije. Ova dva procesa su uzajamno povezani, zbog toga što prosto rečeno, ukoliko štamparija kasni sa štampanjem, samim tim i distribucija kasni sa isporukom tih novina. Osim toga, može se primetiti da je jedan od uzroka problema i saradnja među distributerima. Kao uzrok problema javljaju se i resursi, u ovom slučaju vozila u kojima se isporučuju novine, zbog nedovoljnog broja. Ono što upotpunjuje čitavu sliku nedostatka i problema procesa jeste povećan broj žalbi kupaca odnosno čitaoca koji se javljaju na broj redakcije i upućuju primedbe na vreme kada su novine izložene na prodajnim mestima (tek posle 9h), što se ne poklapa sa vremenom kada bi trebale da budu izložene, a to je do 7 sati. Kada su uzroci problema definisani, sledeći korak je analiza postojećeg stanja kompanije.

Analizu aktivnosti iz aspekta dodavanja vrednosti uradiću na osnovu četiri koraka iz grafičkog prikaza predmeta rada, koji je urađen na početku poglavlja. Ono ću analizirati u narednoj tabeli jeste određivanje evaluacije (VA,NVA,NVAU) svake od navedene aktivnosti.

Aktivnosti koje dodaju vrednost (VA) – Potrošač je spreman da plati tu aktivnost;

Aktivnost menja proizvod(funkciju, formu) približavajući se krajnjem proizvodu koji je potrošač spreman da plati.

Aktivnost se mora dobro uraditi iz prvog puta;

Nužne aktivnosti koje ne dodaju vrednost (NVA) – Aktivnost ne menja formu ili funkciju dela;

Potrošač nije spreman da plati aktivnost;

Neophodna zbog zakona ili smanjenja rizika poslovanja.

Aktivnosti koje ne dodaju vrednost (NVAU) – Aktivnost ne menja formu ili funkciju dela;

Potrošač nije spreman da plati aktivnost;

Tabela 22. Analiza aktivnosti iz aspekta dodavanja vrednosti

Redni broj	Aktivnost	Trajanje [dan]	Evaluacija		
			VA	NVA	NVAU
1.	Planiranje distribucije-Tiražiranje	dan	*		
2.	Preuzimanje novina iz štamparije	dan		*	
3.	Realizacija distribucije	dan	*		
4.	Preuzimanje novina na prodajnim mestima	dan	*		

Nakon analize aktivnosti iz aspekta dodavanja vrednosti, potrebno je uraditi analizu postojećeg stanja na osnovu 5W1H modela. Analizu ću uraditi odgovaranjem na pitanja u tabeli na nivou celog procesa

Tabela 23. 5WIH model

Aktivnost	Šta (What)	Zašto (Why)	Ko (Who)	Kada (When)	Gde (Where)	Kako (How)
1.	Realizacija distribucije novina na prodajna mesta	Da bi novina što lakše došla do kupca odnosno čitaoca	Distributeri	Svakodnevno do 9h	Širom Srbije na prodajnim mestima- trafikama	Kombi vozilima
2.	Da se isporučuju novine na vreme	Zato što je on(distributer)stručno lice za dat proces	Dodatan broj distributera, obučena i ovlašćena lica za distribuciju	Svakodnevno do 7h	Širom Srbije na svih prodajnim mestima	Odgovarajućim vozilima
3.	Brendiranje na kioscima- pozicioniranje novina	Zato što je to dnevna novina i mora da se dostavi do 7h	Isključivo stručno osposobljena lica	Svakodnevno po mogućstvu i pre 7h	Na prodajnim mestima koja se nalaze na manjim nepristupačnim reonima	Uvođenjem većih vozila umesto manjih
4.	Obilaziti prodajna mesta više puta u toku dana i dodavati primerke ukoliko fale	Zato što je to distributivna mreža i kao takva je najrasprostranjenija i predstavlja najlakši način se dođe do svakog potencijalnog kupca, pa i u najzabačanim krajevima	Svi oni koji su prošli obuku za distribuciju	Svakodnevno do 7h i u toku dana kada je potrebno dodati primerke novina na prodajnim mestima za vreme kampanja	U svim kafićima širom Srbije koje posećuje veliki broj ljudi	Ne može se primeniti drugde
5.		Zato što je tako određeno Uputstvima šefa distribucije				

9.7. IŠIKAVA DIJAGRAM

U Işikava dijagramu koristiću princip 4M, koji podrazumeva ljude, opremu, metode i materijal. Kako bi se lakše došlo do rešenja problema, postavilo bi se pitanje „Zašto distribucija kasni?“.

Prva kategorija uzroka problema jesu ljudi- kao što je rečeno to su nedovoljna motivisanost za rad, za šta poduzrok može biti manja plata od očekivane kao i manjak stimulacija za odrađen dobar posao. Osim toga, kao uzrok problema u kategoriji ljudi javlja se i činjenica da je previše posla a mali broj distributera. Primer za to je da određen broj distributera treba da dostavi veliku količinu novina na određene reone do 7h (u šta spadaju pakovanje novina, vožnja i iznošenje novina), što fizički ne mogu da postignu. I, poslednji uzrok problema jeste međuljudska komunikacija tj. saradnja između distributera i saradnja sa štamparijom. Često se zbog neusaglašenosti sa štamparijom kasni sa isporukama.

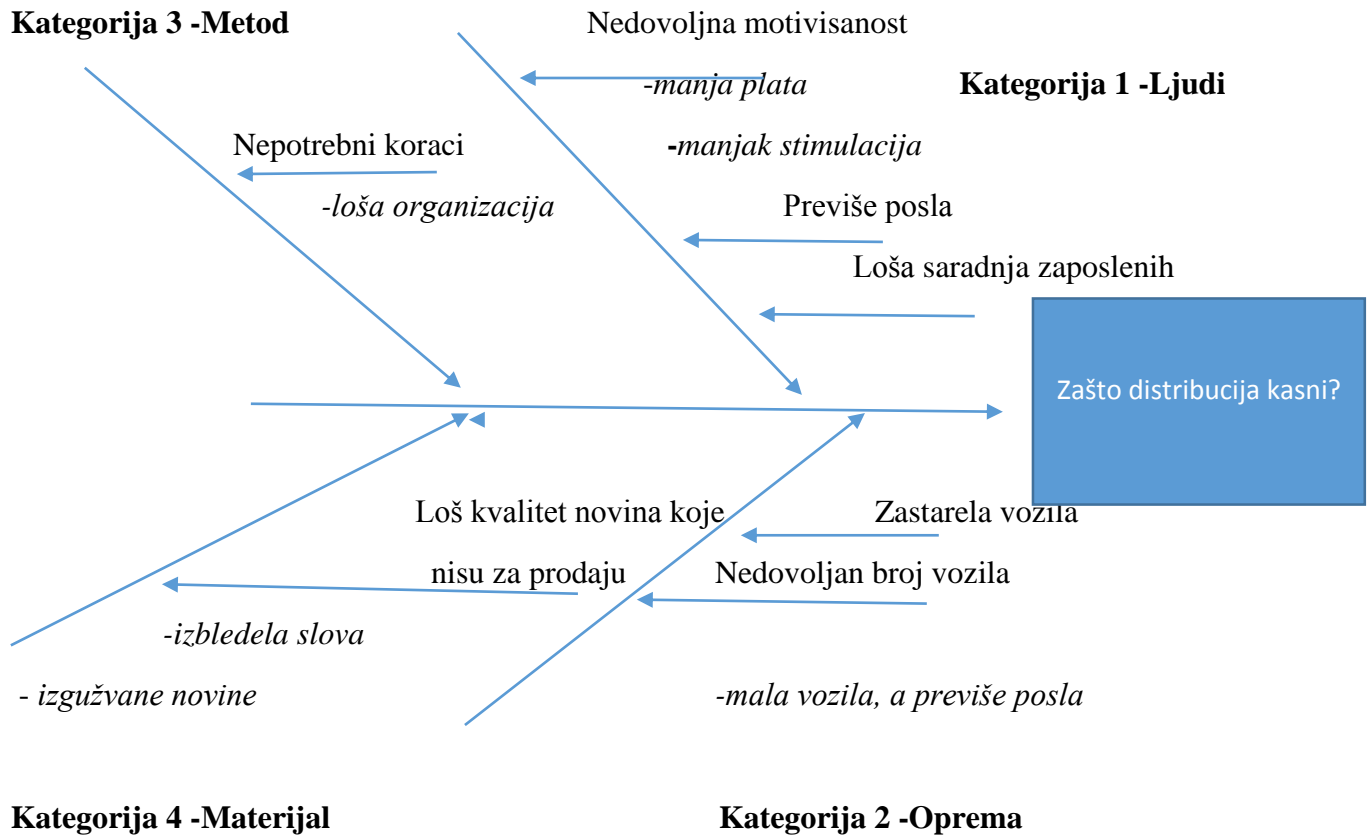
Druga kategorija uzroka u 4M modela Işikava dijagrama jeste oprema. Kao uzrok problema javlja se nedovoljan broj vozila za isporuku novina prema reonima. Poduzrok za to je da postoji nekoliko transportnih vozila koja nisu velika, i da je nemoguće postići da uz pomoć njih isporuče novine na sva prodajna mesta i vrati remitenda nazad. Osim toga što postoji nedovoljan broj vozila, uzrok problema se javlja i u tome što su transportna vozila zastarela i zbog njih dolazi do čestih kašnjenja isporuka novina.

Treća kategorija jeste metod. Uzrok problema je u pravilima, propisima, konkretnije u nepotrebnim koracima koji se javljaju prilikom isporuka novina. Distributeri nakon isporuka novina na jednu lokaciju moraju ponovo da se vraćaju do štamparije radi preuzimanja nove „ture“, umesto da se to uradi u jednom koraku. Osim toga, u toku dana se ponovo vraćaju do prodajnih mesta kako bi preuzeli remitendu, što mogu da urade u istom koraku, prilikom dostavljanja novina na prodajna mesta.

I, četvrta kategorija Işikava dijagrama jeste materijal. Uzroci problema se javljaju u materijalu neadekvatnih karakteristika -u lošem kvalitetu novina prilikom preuzimanja iz štamparije tj. u makulaturi. Dva su poduzroka tome, a to su izgužvane novine i izbledela slova. Pošto distributere prilikom njihovog preuzimanja novina iz štamparije svakog jutra dočekaju novine lošeg kvaliteta, odnosno izgužvane novine i novine u kojima su slova izbledela, distributeri kasne sa isporukom, zbog toga što ne mogu da preuzmu novine takvog kvaliteta, koje nisu za prodaju, već za skladištenje. Tada se gubi na vremenu, zbog toga što se preuzimaju novine koje su spremnjene za distribuciju na drugi region, i samim tim distributeri tog narednog regiona kasne sa isporukom, zbog čekanja da se novi primerici upakuju.

U kategoriji od 7 uzoraka, prepoznato je 2 uzroka koja bi mogla da se poboljšaju. Akcenat bi se stavio na ta dva uzroka (nedovoljna motivisanost zaposlenih za rad i zastareli vozni park)kao pravac poboljšanja.

Slika 17. Iškikava dijagram



9.8. PROJEKTOVANJE NOVOG STANJA

Usresrediću se na dva uzroka nastajanja problema u procesu realizacije distribucije i na osnovu njih dati konkretne predloge kako proces može da se poboljša.

Što se prvog uzroka nastajanja problema tiče- **nedovoljne motivisanosti radnika**, izneću nekoliko predloga poboljšanja procesa. Smatram da je motivisanost radne snage veoma bitna za funkcionisanje svakog procesa u firmi, jer bez njih nema ni napretka firme. Glavni zadatak svakog nadređenog je da kontinuirano upoznaje, razvija i motiviše svoje zaposlene. U našem slučaju, ta motivisanost distributera zavisi od njihovog nadređenog odnosno šefa distribucije. Ukoliko šef distribucije poseduje entuzijazam i motivisanost, ta energija se širi i među zaposlene po principu koncentričnih krugova. Nemotivisani zaposleni primetno više odsustvuju s posla, kao i to da su daleko manje lojalni firmi. Moj predlog je da se sprovede anonimna anketa koja se delila svim distributerima koji bi na taj način iskazali svoje mišljenje o trenutnom položaju na kojem se nalaze. Ono što moramo razgraničiti je da poslodavci i zaposleni razmišljaju o motivaciji na dva različita

načina. Upravo iz tog razloga, smatram da bi anketa bila odličan vid poboljšanja procesa o kojem je reč. Poslodavci smatraju da zaposlene najviše motiviše novac i siguran posao. Međutim, nakon odrađene ankete, poslodavac bi shvatio da mora uvrstiti još neke od načina poboljšanja procesa, koje bi (pretpostavljam iz čestih razgovora koje sam ranije vodila sa njima) zaposleni u distribuciji navodili kao suštinske. Najveći broj odgovora na pitanje “Šta je to što bi vas motivisalo na poslu” bi bili : pohvala za dobro obavljen posao, osećanje da znaju šta se dešava u kompaniji, pomoć prilikom rešavanja problema i posao koji im omogućava da napreduju u karijeri. Šef distribucije bi trebao da dobro razmotri sve odgovore koje su njegovi zaposleni dali, i dođe do finalnog rešenja za poboljšanje procesa realizacije distribucije. Kao prvi predlog poboljšanja procesa bi bio da se svaki dobro obavljen posao prilikom distribucije novina u raznim uslovima nagradi pohvalom. Smatram da je nekada najbolja motivacija reći “ Bravo” ili “To je dobro odrađeno”. Time bi svaki zaposleni u distribuciji bio motivisan za dalje napredovanje i nizanje dobrih rezultata i u budućnosti, što je veoma bitno za funkcionisanje kompanije. Drugi predlog jeste povećanje plate za 10% svim distributerima koji rade za vreme praznika. Time bi se motivisali da iako rade za vreme praznika kada su svi sa porodicama u domovima, znaju da ih ipak čeka određena nagrada za taj učinak. Na taj način ne bi dolazilo do problema prilikom raspodele posla tokom prazničnih dana, kada se štampaju trobroji, i kada velika količina primeraka novina mora da se distribuira širom Srbije u kratkom vremenskom roku. To dovodi do toga da bi kompanija funkcionisala efikasno i bez poteškoća, što je jedan od osnovnih ciljeva novinske kompanije. Treći predlog bi bio da zaposleni uvek znaju šta se dešava u kompaniji. Na taj način bi distributer na najnižem nivou bio upućen u sva dešavanja u kompaniji, recimo kada je neka kampanja u pitanju koju organizuje sektor za Marketing (primer Factory Wonders kompanija je imala plaćenu kampanju u novinama u kojim su čitaoci mogli da pronađu svoj poklon -vaučer i pomoću njega ostvare popust na kupovinu rančeva za decu) i kada je veoma važno obilaziti i po nekoliko puta dnevno prodajna mesta kako bi se dodao po koji primerak novina ukoliko fali. Na taj način bi kompanija širila svoje poslovanje i ne bi imala primedbe od strane čitaoca koji nisu mogli da pronađu svoj primerak novina na prodajnim mestima, jer neki od distributera nisu bili upućeni u sva dešavanja u kompaniji i nisu obezbedili dovoljan broj primeraka I, poslednji predlog poboljšanja nedovoljne motivisanosti bi bila pomoć zaposlenima prilikom rešavanja problema. To dovodi do bolje komunikacije između nadređenih i podređenih. Na taj način bi se odnosi šefa distribucije i distributera poboljšali, i samim tim bi oni bili motivisaniji da efikasnije obavljaju posao, znajući da u svom nadređenom imaju podršku.

Sada ću izložiti predloge za poboljšanje drugog uzroka nastajanja problema prilikom realizacije distribucije, a to je **zastareli vozni park**. Prvi predlog poboljšanja bi bila obnova zastarelog voznog parka. Na taj način poboljšao bi se proces realizacije distribucije zahvaljujući novim i opremljenim vozilima. Drugi predlog bi bio da se prilikom obnove voznog parka umesto dosadašnjih manjih vozila kupe veća, kako bi mogla da prevoze veći broj primeraka novina odjednom i time smanje troškove goriva, kao i svu remitendu koju bi mogli da preuzmu prilikom dostavljanja novina, bez nepotrebnog vraćanja u toku dana po njih.

Identifikacioni karton se nije menjao. Svi koraci u identifikacionom kartonu ostali su isti, samo su se postojeći ulazi-izlazi poboljšavali..

Sledi nam tabela u kojoj ću prikazati sve korake u realizaciji distribucije. Što se tiče promene tih koraka, nećemo menjati nijedan od njih. Svi će se i dalje obavljati istim redosledom, zbog toga što je to najbolji način funkcionisanja realizacije distribucije. Ono što ćemo promeniti u okviru svih koraka jeste realizacija distribucije, tako što bismo je pojednostavili. To bi se postiglo kupovinom

novih i većih vozila radi efikasnije distribucije, koja bi mogla da prevezu veći broj novina odjednom, bez nepotrebnog vraćanja van vremenski predviđenih rokova isporuka.

Tabela 24. Projektovanje novog stanja

Redni broj	Aktivnost	Trajanje [dan]	Evaluacija			Akcija	Obrazloženje
			VA	NVA	NVAU		
1.	Planiranje distribucije- Tiražiranje	dan	*			Nepromenjena	Planiranje distribucije ostaje isto jer ono uvek mora ići pre svih aktivnosti kao plan akcije, ne može da se pojednostavi ili eliminiše, jer bi se izgubio smisao.
2.	Preuzimanje novina iz štamparije	dan		*		Nepromenjena	Preuzimanje ostaje nepromenjeno jer se ono uvek mora obavljati na taj način, preuzimanjem novina i donošenjem izveštaja.
3.	Realizacija distribucije	dan	*			Pojednostaviti	Proces se može pojednostaviti

							aviti kupovina novih i većih transportnih vozila
4.	Preuzimanje novina na prodajnim mestima	dan	*			Nepromenjena	Ostaje nepromenjena zbog toga što mora da se obavlja tim redosledom i na taj način, ne može npr. da promeni redosled jer se novine preuzimaju na kraju.

Na osnovu svih prethodnih analiza, sagledavanja činjenica, uzroka i posledica nastajanja problema, u cilju unapređenja procesa predlažem:

I predlog: Uvođenje većeg broja distributera koji bi brže i efikasnije postizali da isporuče novine svakog dana do 7h na prodajna mesta. To je neophodno da se uradi zbog toga što kompanija ne treba da bude ograničena samo na postojeće stanje, već treba da proširi svoje mogućnosti.

II predlog: Uvođenje novih transportnih vozila umesto prethodnih koja su znatno manja. Samim tim vozila bi brže i efikasnije prevozila novine do centra svih gradova, nakon čega bi ih čekala manja lokalna vozila koja bi istovremeno vozila novine na prodajna mesta kako ne bi bilo kašnjenja, kao i vraćanje jučerašnje remitende koja bi se radila odmah prilikom dostavljanja novina. Drugi uzrok lošeg funkcionisanja bi bio saniran, a to je povećanje troškova goriva transportnih vozila, jer ne bi bilo potrebe dva puta prevoziti novine na istu lokaciju, to bi se sada radilo odjednom.

III predlog: Uvođenje svakodnevnih sastanaka na kraju smene na kojim bi se razgovaralo o izvešenju procesa realizacije sutrašnje distribucije. Na sastanku bi se grupisali izvršioци vezani za posao odnosno distributeri koji su uključeni u sam proces, kao i vlasnik procesa na čelu, tj. šef

distribucije. Cilj sastanka bi bio dogovor o potrebnom broju novina za sutrašnju isporuku kako ne bi dolazilo do problema i kašnjenja isporuka svakog jutra.

IV predlog: Uvođenje pravila da svaki zaposleni u distribuciji uvek zna šta se dešava u kompaniji. To je neophodno kako ne bi dolazilo do nesuglasica i propusta u radu. Primer za to dat je u ranijem navođenju prilikom poboljšanja komunikacije među zaposlenima vezano za kampanju “Factory wonders“.

V predlog: Promena štamparije, koja je pravila brojne greške i isporučivala distributerima novine lošeg kvaliteta (izgužvane, izbledela slova), što je dovelo do loše reputacije kompanije odnosno do makulature.

VI predlog: Veća motivisanost zaposlene snage u vidu stimulacija, korektnih odnosa, pohvala za dobro urađen posao, koji bi doveli do poboljšanja efikasnosti i efektivnosti radne snage. Drugi predlog u okviru toga jeste povećanje plate za 10% svim distributerima koji rade za vreme praznika. Time bi se motivisali da iako rade za vreme praznika kada su svi sa porodicama u domovima, znaju da ih ipak čeka određena nagrada za taj učinak. I na taj način ne bi dolazilo do problema prilikom raspodele posla tokom prazničnih dana, kada se štampaju trobroji, i kada velika količina primeraka novina mora da se distribuira širom Srbije. Što dovodi do toga da bi kompanija funkcionisala bez poteškoća i efikasno, što je jedan od osnovnih ciljeva novinske kompanije.

Tabela 25. Tabela poboljšanja

PREDLOG POBOLJŠANJA	PROCENJENI EFEKTI NA PROCES	MOGUĆI PROBLEMI U IMPLEMENTACIJI
1.Uvesti nove pozicije, tj.zaposlenje većeg br.distributera (za 15 radnika-pomoćnika) kako bi se aktivnost obavljala tamo gde ima najviše smisla.	Uvođenje novih pozicija bi trebalo da obezbedi proširenje poslovanja kompanije i time smanji broj nezavršenih poslova zbog manjka radne snage.	Moguć je otpor radnika zbog zaposlenja novih i mogućnosti da neko „preuzme“ njihov deo posla, međutim problem bi se rešio tako što bi se radnicima objasnilo da uvođenje novih poslova ne bi ugrozilo njihove trenutne pozicije, već bi to rasteretilo obimnost posla.
2.Uvesti nove linije transportnih vozila koje bi bila veća u odnosu na trenutna kako bi se smanjila vremena čekanja prodavaca, a samim tim i potencijalnih kupaca novina.	Uvođenje novih i većih transportnih linija bi dovela do poboljšanja prodaje novina svakog dana tako što bi se smanjili vremenski gubici u kasnim isporukama (dostavljalo bi se do 7h umesto do 9h).	Moguć je otpor radnika zbog toga što su navikli da voze manja vozila koja su praktičnija u odnosu na nova glomaznija, ali bi se problem rešio time što bi se radnicima objasnilo da će ovim uvođenjem smanjiti vreme provedeno u vozilima zbog toga što će u „jednoj turi“ moći da prevezu novine na određenu lokaciju,i neće morati kao ranije da se ponovo vraćaju do štamparije po ostatak novina.

<p>3.Uvesti svakodnevne sastanke na kojima bi se dogovaralo o potrebnom broju primeraka za isporuku tokom sutrašnjeg dana kako bi se kompanija organizovala oko izvršenja procesa.</p>	<p>Uvođenje svakodневnih sastanaka bi doveo do efektivnosti i efikasnosti radne snage čime bi se smanjili problemi i nesuglasice prilikom sutrašnje raspodele posla među distributerima.</p>	<p>Moguć je blagi otpor od strane zaposlenih u distribuciji zbog toga što bi se njihov dosadašnji „slobodan prostor“ popunio sastankom o sutrašnjoj raspodeli posla, ali se problem može rešiti mini-prezentacijom na kojoj bi zaposleni videli koliki učinak se očekuje nakon tog poboljšanja.</p>
<p>4.Promeniti dosadašnju komunikaciju zaposlenih u kompaniji tako što će se deliti sve relevantne informacije od najnižeg nivoa do najvišeg.</p>	<p>Uvođenjem deljenja informacija među zaposlenima bi se postigla efektivnost kompanije i smanjio broj propusta u radu zbog neznanja distributera o kampanjama u Marketing službi i većeg br.neophodnih primeraka na prodajnim mestima</p>	<p>Moguć je otpor zaposlenih u distribuciji na najnižem nivou izjavama da „Ih ne zanima šta se dešava u Marketingu“, međutim šef distribucije i generalni direktor bi im objasnili da je to veoma bitno za napredak celokupne firme, jer bez napretka firme nema ni boljih plata i povišica.</p>
<p>5.Promeniti štampariju, što bi dovelo do obezbeđenja kvaliteta na izvoru (novine dobrog kvaliteta)</p>	<p>Promenom štamparije bi se postigla bolja reputacija kompanije i time bi se smanjio broj novina koje nisu za prodaju zbog toga što su izašle kao izgužvan proizvod iz štamparije ili su slova izbledela.</p>	<p>Moguć je otpor štamparije i ubeđivanje distribucije da se greške više neće ponavljati, međutim šef distribucije bi rešio problem tako što bi im objasnio situaciju kompanije i to da je broj grešaka sa njihove strane po pitanju makulature prešao granicu saradnje.</p>
<p>6.Poboljšati motivaciju zaposlenih u distribuciji kroz stimulacije,korektnije odnose,pohvale za dobro urađen posao,mogućnosti napredovanja.</p>	<p>Poboljšanjem motivacije zaposlenih bi doveli do veće efektivnosti radne snage i većim težnjama ka dobro obavljenom poslu kao i napredovanju, što bi smanjilo broj nezadovoljnih radnika koji nemaju volje da obavljaju posao onako kako je propisano standardima.</p>	<p>Moguć je otpor šefa distribucije da ne želi da daje stimulacije zaposlenima, međutim problem bi se rešio time što bi mu generalni direktor predočio važnost dobre komunikacije sa podređenima jer bez njihove dobre motivacije nema ni dobrih rezultata.</p>

9.9. SPROVOĐENJE POBOLJŠANJA PROCESA

Na osnovu tabele poboljšanja možemo zaključiti da su ta poboljšanja velika i da je zbog toga neophodno napraviti predlog akcionog plana za sprovođenje. Smatram da je sastanak neophodan,

s obzirom da ranije nije rađena nijedna slična akcija u sektoru distribucije. Neophodno je da na sastanku prisustvuju distributeri - izvršiooci, šef distribucije, direktora novina, kao i konsultant kojeg bismo doveli u kompaniju, koji bi zajedno sa nama sproveo predlog akcionog plana za poboljšanje procesa. Generalni direktor bi sagledao sve stavke koje su priložene i sproveo ih u delo ukoliko je saglasan sa njima i kasnije predstavio to zaposlenima na sastanku. Sastanak bi trajao jedan dan u vidu prezentacije novih predloga poboljšanja, procenjenih efekta i mogućih problema u implementaciji, i ponovio bi se nakon 7 dana kako bi se videli ishodi plana za sprovođenje.

10.ZAKLJUČAK

Osvrnula bih se na probleme koji su kočili i usporavali proces napredovanja kompanije Medijska mreža doo koja je solidno poslovala, međutim su oni uvek pravili zastoj kada je širenje posla u pitanju. Analizom procesa, utvrđeno je da do najvećeg zastoja u kompaniji dolazi prilikom realizacije distribucije. Odmah nakon toga opformnjen je tim i u firmu je doveden konsultant koji bi zajedno sa šefom distribucije i direktorom novina razgovarao o mogućim načinima poboljšanja procesa realizacije distribucije. Utvrđen je snimak postojećeg stanja na osnovu kojeg sam postavila temelje samog procesa. Nakon toga prikazala sam grafički proces realizacije distribucije na osnovu 4 koraka i svaki ponaosob analizirala. Odmah nakon toga bilo je potrebno uraditi identifikacioni karton procesa u kojem sam utvrdila koji su to ulazi i koji izlazi iz procesa i identifikovala indikatore. Sledeći korak bila je analiza postojećeg stanja koja se radila na osnovu prethdnog snimka postojećeg stanja. Neophodno je bilo odraditi i analizu postojećeg stanja iz aspekta dodavanje vrednosti za četiri koraka realizacije distribucije kako bih utvrdila da li oni dodaju ili ne dodaju vrednost kako bi se donelo neophodno poboljšanje u kompaniju. Naredni korak bila je 5WIH matrica kako bi se utvrdilo gde proces „koči“. Naredni korak bio je Işikava dijagram na osnovu kojeg sam predstavela (po modelu 4M) uzroke koji predstavljaju probleme prilikom odvijanja procesa Realizacije distribucije. Analizom od 7 uzoraka, uzeto je 2 koji su određeni kao uzroci za koje se može odraditi poboljšanje kao što su nedovoljna motivisanost radnika i zastareli vozni park. Tada sam projektovala stanja na osnovu ta dva uzroka. Zadatak je bio da za svaki od uzroka nađemo gde leži uzrok tog problema, odnosno njegove poduzroke i načine na koje bismo ih rešili. Naredni korak je bio detaljan opis poboljšanja koja se predlažu u kompaniji Medijska mreža doo u podsistemu realizacija distribucije. Na osnovu svih prethodnih analiza, sagledavanja činjenica, predloga i objedinjavanja predloga rešenja, došla sam do šest procesa poboljšanja. Oni su predstavljeni u tabeli poboljšanja u kojoj sam analizirala koji su to procenjeni efekti na proces, kao i mogući problemi u implementaciji. Ti predlozi bi bili : nove i veće transportne linije, nove pozicije za zaposlene, svakodnevni sastanci za zaposlene, bio bi smanjen broj makulature promenom štamparije i bila bi poboljšana motivacija zaposlenih uvođenjem stimulacija i sl. . Sve ovo rađeno je kako bi se poboljšao proces realizacije distribucije zbog toga što je on ključan proces u kompaniji Medijska mreža doo, i ukoliko on nastavi da ne funkcioniše dobro, kompanija neće imati napretka u daljom budućnosti