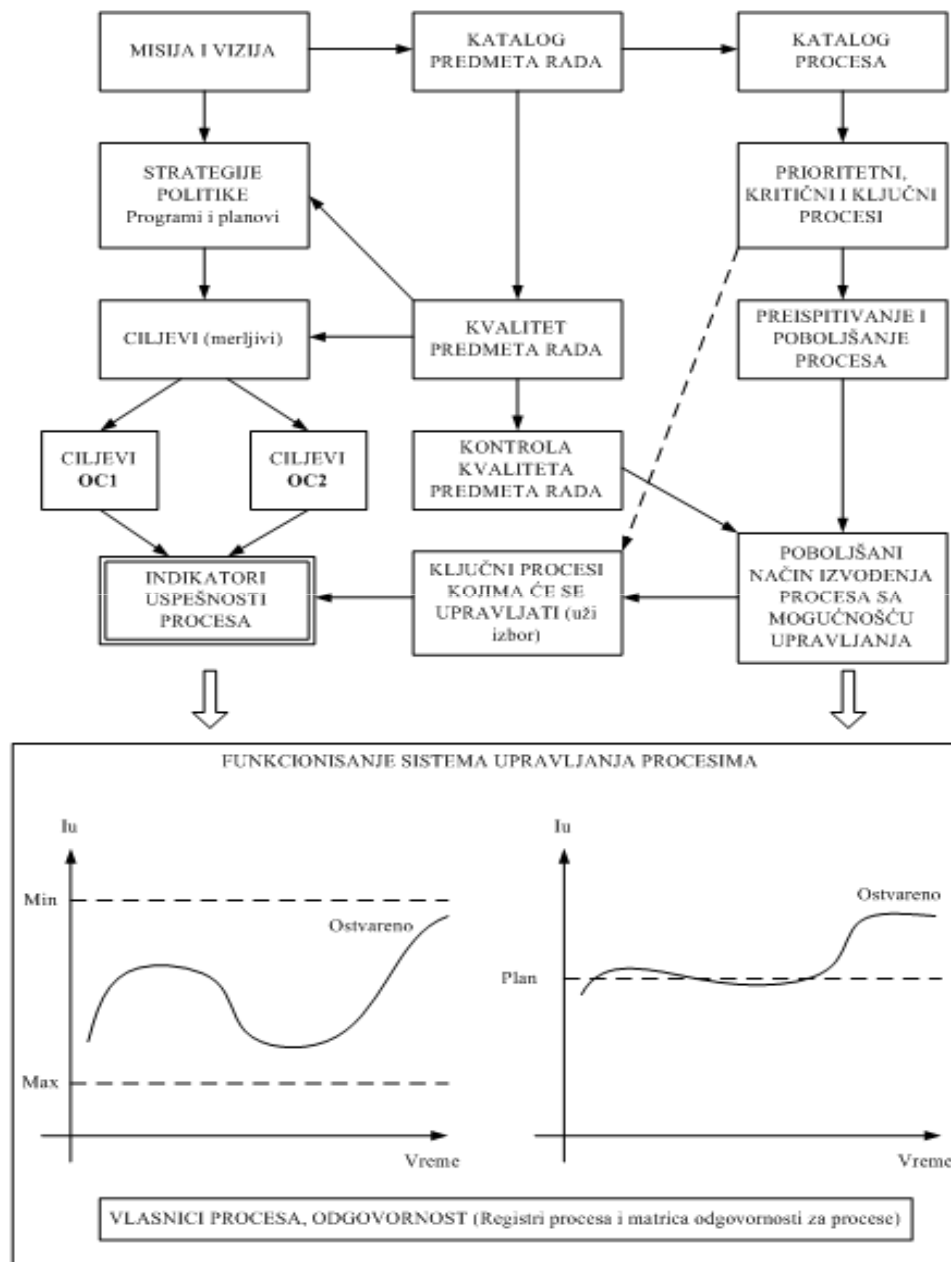


Prevođenje ciljeva na indikatore
uspešnosti poslovnih procesa

Projektni zadatak

- Sažetak
- Definisane projektnog zadatka
- Opšti podaci o kompaniji
- Identifikacija procesa
- Prepoznavanje prioriteta, kritičnih i ključnih procesa
- Definisane nadležnosti i odgovornosti za proces
- **Prevođenje ciljeva kompanije na indikatore procesa**
- Preispitivanje i poboljšanje procesa
- Predlog daljeg rada
- Zaključak

Uspostavljanje sistema za upravljanje procesima



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.

Šta je dobro definisan cilj? (1)

- Ciljevi moraju biti:
 - određeni,
 - merljivi i
 - da opisuju rezultat koji je vidljiv za zainteresovane strane.

LOŠE DEFINISANI CILJEVI	DOBRO DEFINISANI CILJEVI
Povećati proizvodnju u narednom periodu	Povećati obim proizvodnje u 2007. godini za 5,8%
Povećati udeo na tržištu	U periodu od dve godine dostići udeo na domaćem tržištu od 25%
Smanjiti zagađenje	U 2007. godini smanjiti emisiju štetnih gasova za 15%.

Šta je dobro definisan cilj? (2)

- 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.).

SMART ciljevi

- S – Specific and simple
 - M – Measurable and Meaningful
 - A – Achievable and cover all areas
 - R – Realistic and resposable
 - T – Timed and toward what the organization is aiming to achieve
-
- Management by Process str. 170



CILJEVI		Jedinica mere	Opis načina merenja	Opis načina praćenja trenda	Referentne veličine	Napomena
Red. br.	NAZIV					
1	Povećanje odliva nezaposlenih sa evidencije NSZ za 2,5% na godišnjem nivou	Broj lica na evidenciji NSZ u odnosu na isti period prethodne godine	Na osnovu evidencije o nezaposlenima NSZ	Godišnji plan Kvartalni plan Godišnji izveštaj Kvartalni izveštaj Način: Upoređivanje sa planovima i izveštajima iz prethodne godine	<u>Samopoređenje</u> Odnos planiranog i ostvarenog	
2	Nijedno neuspešno učešće na tenderu zbog nekompletne zahtevane dokumentacije u 2010. godini	Broj neuspešnih učešća na tenderu	Na osnovu izveštaja tenderskih komisija	Na godišnjem nivou izradom Godišnjeg izveštaja o učešću na tenderima	[0]	

Merljivi ciljevi - primer

C I L J E V I		Jedinica mere	Referentne veličine	Opis načina merenja	Opis načina praćenja trenda	Napomena
R.br.	OZNAKA I N A Z I V					
1.	<u>Povećanje proizvodnje vina kategorije barrique u 2011. godini za 60%</u>	litar	60.000	Na osnovu odnosa količine barrique i ne-barrique vina	Upoređivanje planova i izveštaja sa izveštajima iz prethodne godine	
2.	<u>CP₄-ispunjenje svih zahteva standarda</u>	broj korektivnih mera	Standarda ISO 9001 i HACCP	Merenje zadatih parametara propisnom dinamikom	Izveštavanje na godišnjem nivou	
3.	<u>CP₅-povećanje obima proizvodnje za 5%</u>	kom	Poređenje sa vrednostima iz prethodne godine	Na osnovu izveštaja o ispunjenju plana proizvodnje	Izveštavanje na mesečnom, kvartalnom i godišnjem nivou	
4.	<u>CK₁-povećanje prodaje za 10%</u>	broj kutija	Poređenje sa prethodnom godinom	Na osnovu broja prodatih kutija vina	Upoređivanje sa planovima i izveštajima iz 2010. godine	
5.	<u>CK₅-razvoj bar 1 novog proizvoda</u>	broj novih proizvoda	Poređenje sa prethodnom godinom	Na osnovu broja proizvoda	Izveštavanje na godišnjem nivou	
6.	<u>CK₆-broj reklamacija od strane kupaca</u>	%	3%	Odnos broj prodatih proizvoda/ broj neusaglašenih proizvoda	Izveštavanje na godišnjem nivou	
7.	<u>CO₁-organizovanje bar 5 seminara godišnje</u>	broj seminara	5	Broj učešća na seminarima	Na osnovu dokumentacije o učešćima na seminarima i sajmovima	

Merljivi ciljevi - primer

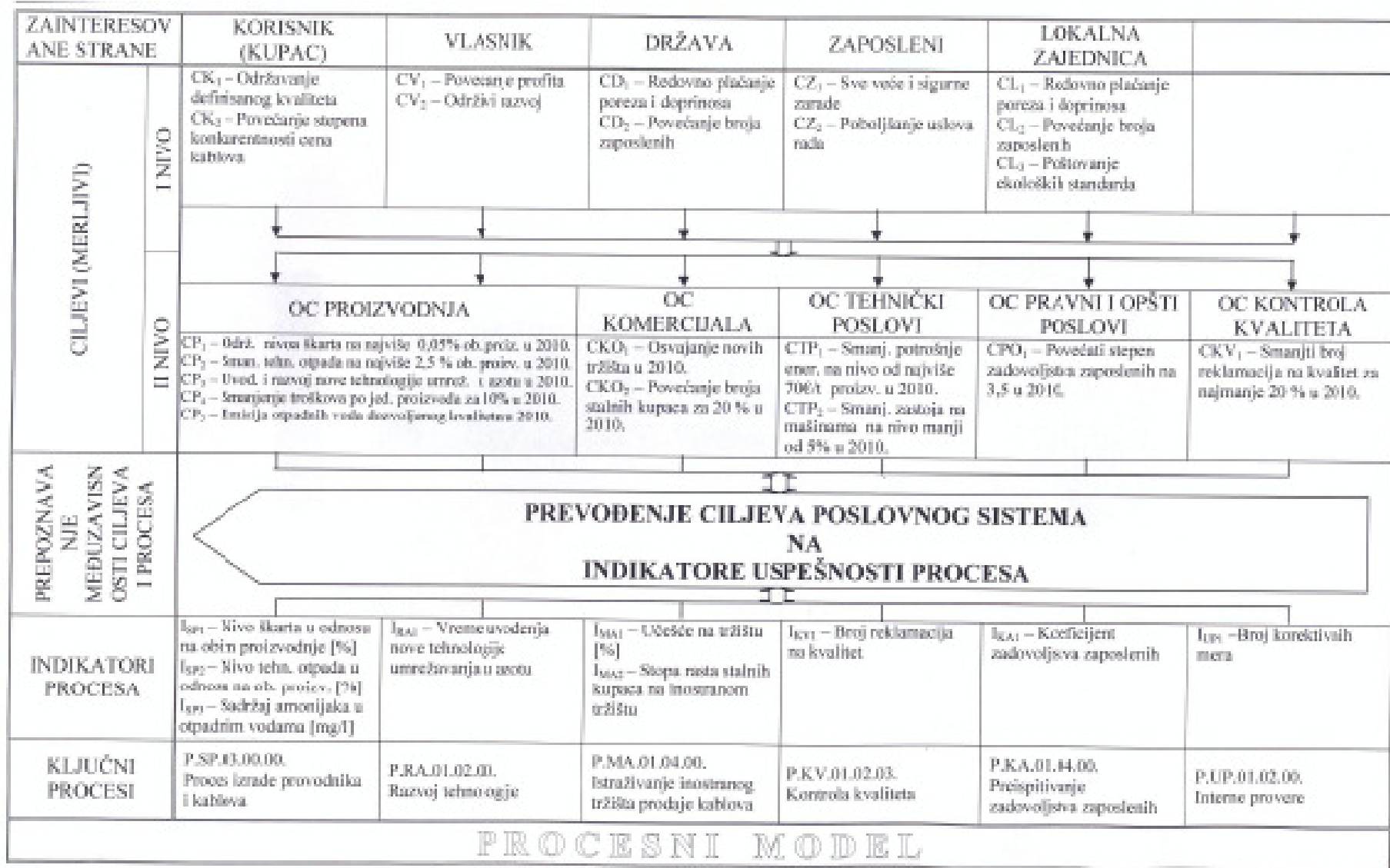
CILJEVI		Jedinica mere	Referentne veličine	Opis načina merenja	Opis načina praćenja trenda	Napomena
Red. br.	OZNAKA I NAZIV					
1.	CP ₁ – Održavanje nivoa skarta na najviše 0,05 % obima proizvodnje u 2010.	% skarta u odnosu na obim proizvodnje	max 0,05 %	Mesečni izveštaj o ostvarenoj proizvodnji	Mesečno se izračunava % skarta u odnosu na ostvareni obim proizvodnje i prikazuje grafički	
2.	CP ₂ – Smanjenje tehnološkog otpada na najviše 2,5 % obima proizvodnje u 2010.	% tehn. otpada u odnosu na obim proizvodnje	max 2,5 %	Mesečni izveštaj o ostvarenoj proizvodnji	Mesečno se izračunava % tehnološkog otpada u odnosu na ostvareni obim proizvodnje i prikazuje grafički	
3.	CP ₃ – Uvođenje nove tehnologije umrežavanja u azotu u 2010.	Vreme uvođenja nove tehnologije	Na osnovu zahteva tržišta	Izveštaj o izvršenom investicionom održavanju	Prati se vreme uvođenja nove tehnologije i upoređuje sa planiranim	
4.	CP ₄ – Smanjenje troškova po jedinici proizvoda za najmanje 10% u 2010.	Troškovi po jedinici proizvoda	min 10 %	Izveštaj o analizi troškova po jedinici proizvoda	Kvartalno se izračunavaju troškovi po jedinici proizvoda, upoređuju sa prethodnom godinom i prikazuju histogramom	
5.	CP ₅ – Emisija otpadnih voda dozvoljenog kvaliteta u 2010.	Sadržaj amonijaka u otpadnoj vodi u mg/l	Na osnovu Odluke o kanalizaciji za grad Zaječar	Izveštaj o ispitivanju – Rezultati fizičko-hemijskih ispitivanja	Kvartalno se prati sadržaj amonijaka u otpadnoj vodi, upoređuje se sa dozvoljenom vrednošću i prikazuje grafički	

Merljivi ciljevi - primer

Prilog 8. Merljivi ciljevi NLB banke

C I L J E V I		Jedinica mere	Referentne veličine	Opis načina merenja	Opis načina praćenja trenda	Napomena
Red. br.	OZNAKA I N A Z I V					
	CK ₁ – Skraćenje vremena odobravanja zahteva za 1 dan u 2012.god.	[dan]	Max 3 dana	Vreme od prijema zahteva do odobravanja	Dosije klijenta	
	CK ₂ – Smanjenje visine kamate za kredite u odnosu na prethodnu god.	[%]	2%	Na osnovu kamatne stope iz prethodne godine	Pravilnik o definisanju kamatnih stopa	
	CV ₁ – Smanjenje rashoda za 30% u 2012.god	[din]	10 500	Tr.usluga/ ukupan prihod od usluga	Praćenje finansijskog izveštaja	
	CV ₂ – Osvajanje novih tržišta u 2012.god	[%]	Na osnovu zahteva tržišta	% učešća na tržištima	Praćenje ugovora o finansiranju na godišnjem nivou	
	CV ₃ –Razvoj novih načina pružanja usluga u 2012.god	[1]	Na osnovu zahteva tržišta	Broj novih usluga u odnosu na prethodnu god	Praćenje plana razvoja na godišnjem nivou	
	CD ₁ – Redovno plaćanje poreza i doprinosa u 2012. god	[din]	Na osnovu zahteva države i Narodne banke	Plaćen porez/ propisan porez	Praćenje podataka o redovnim uplatama	
	CD ₂ – Povećanje zaposlenosti za	[1]	35%	Broj novih	Dosije zaposlenih	

Primer – Fabrika kablova



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

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

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

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

Prevođenje ciljeva na indikatore uspešnosti procesa – primer – mlekara

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

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

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