

Procesni pristup kao osnov implementacije BSC-a i poboljšanja organizacionih performansi

UDK: 005.21:005.336.1 ; 005.52

Zoran Radojević¹, Ivan Stefanović², Dragana Velimirović³

¹Fakultet organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu

²Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd

³Visoka poslovna škola strukovnih studija, Čačak

Implementacija procesnog pristupa, kao načina upravljanja organizacijom, predstavlja poželjan, a ponekad i neophodan uslov za uvođenje složenog koncepta merenja i praćenja performansi organizacije, kao što je BSC. Orijehtacija celokupne organizacije na svoje ključne procese dovodi do njihovog permanentnog usavršavanja, a sve to u funkciji zadovoljenja potreba i želja kupaca. U ovom radu je opisan uticaj postojanja procesnog pristupa na uvođenje BSC koncepta. Teoretsko izlaganje je potkrepljeno studijom slučaja u kompaniji Toyota.

Uvod

Tradicionalne organizacije, odnosno organizacije koje su delovale ili još uvek deluju u uslovima relativno stabilnog i predvidljivog okruženja, nisu imale potrebu da permanentno prate dešavanja u okruženju, kao ni da vrše česte izmene u svojoj strategiji, procesima i strukturi. Usled takvih okolnosti, one su mogle da rastu i da se razvijaju do velikih razmera, shvatajući pritom da je veličina karakteristika koja garantuje uspeh na tržištu.

Međutim, otpočela je nova era poslovanja, era u kojoj je velikim organizacijama sve teže da održavaju sopstvenu konkurentsku poziciju, kao i da se brane od manjih, znatno fleksibilnijih organizacija, koje su u stanju da se u relativno kratkom roku prilagode promenljivim zahtevima okruženja.

1. Primena procesnog pristupa

Jasno je da tradicionalne organizacije imaju brojne probleme koji nastaju kao posledica njihove glomazne strukture iscepkane funkcionalnim barijerama. Međutim, savremena teorija i praksa organizacije ponudila je odgovor na ove probleme. Reč je o organizacijama koje su u stanju da minimiziraju pomenute nedostatke, odnosno reč je o organizacijama koje su svoju strukturu i način funkcionisanja prilagodile zahtevima savremenog okruženja. Ove organizacije nisu orijentisane na svoje funkcije, već su usmerene isključivo na svoje potrošače, i to posredstvom fokusa na sopstvene procese koji stvaraju vrednost za njih. Njihove strukture, kako bi uspele da reaguju brzo i da se prilagođavaju različitim situacijama, imaju minimalan broj hijerarhijskih nivoa. Ovde je reč o organizacijama koje su implementira-

le procesni pristup u sve aspekte sopstvenog delovanja, odnosno o procesnim organizacijama.

Procesna organizacija je ona organizacija kod koje je celokupno funkcionisanje postavljeno tako da se može posmatrati kao proces ili deo procesa. Procesnim organizacijama se upravlja posredstvom njihovih baznih procesa. Drugim rečima, promene procesa utiču na promene celokupne organizacije. Procesne organizacije se u literaturi mogu sresti i pod nazivima kao što su „organizacije ravnih linija” i „horizontalne organizacije”.

Procesni pristup, odnosno organizaciona orijentacija prema procesima, znači da se pažnja pomera od gotovih rezultata (proizvoda i usluga) na onaj lanac aktivnosti koji oblikuje ove rezultate. Osnovna zamisao je da, s obzirom da je proces taj koji (uz aktivno učestvovanje ljudi) stvara rezultate, procesima u organizaciji treba upravljati i treba ih neprekidno poboljšavati [11, str. 17–18]. Usmerenost na procese dovodi do skraćanja ukupnih protočnih vremena procesa, kao i do povećane fleksibilnosti koja omogućuje brz odgovor na varijacije u potrebama tržišta [2, str. 115]. Sa druge strane, najznačajnije svojstvo procesa je lako dekomponovanje (usitnjavanje), ali i lako ukрупnjavanje. Procesi se identifikuju anatomske pristupom organizacionim sistemima, polazeći od predmeta rada, specificiranog baš za potrebe lakog identifikovanja procesa [10, str. 13]. Ovo olakšava njihovo permanentno praćenje, preispitivanje i poboljšavanje, usled čega je organizacija u stanju da kontinuirano povećava sopstvenu efektivnost i efikasnost, a samim tim i konkurentnost na ciljnim tržištima.

Jedno istraživanje koje je sprovedeno u jesen 2005. godine na uzorku od 1267 slovenačkih preduzeća, koja zapošljavaju preko 50 zaposlenih (srednja i velika preduzeća), pokazalo je da procesna orijentacija ima značajne pozitivne efekte po ukupne performanse organizacije. U ovom istraživanju su potvrđene sledeće tri hipoteze [14, str. 171–185]:

1. Povećanje procesne orijentacije dovodi do poboljšanja finansijskih performansi preduzeća.
2. Povećanje procesne orijentacije dovodi do poboljšanja nefinansijskih performansi, u smislu povećanja zadovoljstva kupaca, zaposlenih i dobavljača.
3. Poboljšanje nefinansijskih performansi dovodi do poboljšanja finansijskih performansi preduzeća.

Ovo istraživanje potkrepljuje već opšte prihvaćenu hipotezu da procesno orijentisane organizacije uglavnom ostvaruju bolje performanse u odnosu na tradicionalno koncipirane (funkcionalne) organizacije.

2. BSC koncept i merenje organizacionih performansi

Nastanak koncepta BSC (Balanced Scorecard) bio je podstaknut uverenjem da su postojeći pristupi merenju performansi organizacija, zasnovani prvenstveno na finansijsko-računovodstvenim pokazateljima, uveliko postali prevaziđeni [7, str. 143]. BSC je sistem koji prevodi misiju i strategiju organizacije u merljive ciljeve i pokazatelje u četiri osnovne oblasti: finansijama, internim procesima, potrošačima i učenju i rastu. To znači da BSC koncept, kao sistem merenja, podrazumeva pokazatelje među kojima je postignuta ravnoteža između eksternih pokazatelja koji se odnose na akcionare i potrošače, i internih pokazatelja kritičnih procesa, inovacija, kao i učenja i rasta; ali je postignuta i ravnoteža između pokazatelja ostvarenih rezultata (zaostajućih indikatora) i pokazatelja budućih performansi (vodećih indikatora) [4, str. 10]. Da budemo precizniji, BSC podrazumeva uravnoteženi sistem merenja performansi organizacija, koji podrazumeva ravnotežu između kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, finansijskih i nefinansijskih pokazatelja, zaostajućih i vodećih indikatora, kao i internih i eksternih perspektiva performansi organizacija [7, str. 144].

Potrebno je napomenuti da pomenute četiri oblasti, u kojima se mere performanse organizacija, ne treba shvatiti kao imperativ. One se predlažu kao najpoželjnije za merenje jer predstavljaju osnov razvoja i funkcionisanja svake organizacije. Naravno, svaka organizacija može da doda (ili čak izuzme) određene oblasti za koje njen menadžment smatra da su od

ključnog značaja za organizaciju, odnosno za dostizanje organizacionih ciljeva i realizaciju formulisanih strategija. Međutim, prilikom izbora oblasti koje su od ključnog značaja za funkcionisanje organizacije, a u kojima će se samim tim i pratiti performanse, potrebno je biti veoma obazriv. Izbor svake oblasti podrazumeva identifikaciju i određenog broja indikatora na bazi kojih će se pratiti performanse organizacije. Veći broj oblasti koje će se pratiti povlači za sobom i veći broj indikatora. Logično, veći broj indikatora povećava ukupan broj informacija koje treba da se procesuiraju u formalnom menadžerskom mehanizmu odlučivanja, što može da utiče na njegovu efikasnost, ali konačno i da dovede do „paralize analize”. Sa druge strane, mali broj ključnih oblasti ili indikatora će sigurno povećati brzinu donošenja odluka, ali može ugroziti efektivnost merenja i praćenja ukupnih organizacionih performansi. Zbog toga je na menadžmentu svake organizacije da, imajući u vidu pozitivne i negativne efekte izbora velikog i malog broja indikatora (ili oblasti), ustanovi koje su oblasti od ključnog značaja za funkcionisanje organizacije na čijem se čelu nalaze, a da zatim uspostave optimalan broj indikatora koji će dati celovitu sliku o funkcionisanju organizacije.

Kada organizacija utvrdi u kojim oblastima je potrebno da se vrše merenja performansi (to mogu biti i oblasti van pomenute četiri), na redu je definisanje ključnih organizacionih performansi (indikatora) u njima (engl. Key Performance Indicators – KPI). Nakon ovoga se određuju željeni rezultati u utvrđenim oblastima (koji će se meriti posredstvom definisanih indikatora), kao i način na koji će se merenje vršiti [13, str. 197–204].

U svim organizacijama je poželjno uspostaviti BSC (Balanced Scorecard) kao adekvatan sistem merenja i unapređivanja ukupnih organizacionih performansi, jer bi na taj način, organizacija (u kojoj je BSC implementiran) na bazi skupa različitih indikatora, koji se pre svega odnose na finansije, kupce, interne procese, kao i na organizaciono učenje i rast, mogla u svakom trenutku da bude svesna gde se nalazi u odnosu na svoje ciljeve [3, str. 41–46]. Zbog toga se može reći da BSC predstavlja suštinski instrument sistema strategijskog menadžmenta. On usklađuje, podržava i obezbeđuje međusobnu korelaciju ključnih procesa menadžmenta, usmeravajući ih na definisanu strategiju. BSC omogućuje da strategijski ciljevi budu transparentni i pretočeni u ciljeve svih segmenata/procesa organizacije, kao i svih zaposlenih. Strategija mora da bude tako definisana da svaka organizaciona celina, svaki vlasnik procesa, pa čak i svaki zaposleni, mogu i moraju da prepo-

znaju svoju ulogu u definisanim stratezijskim ciljevima i da na taj način odrede sopstvene ciljeve i aktivnosti na njihovom ispunjenju [1, str. 75–78].

3. Uticaj procesnog pristupa na BSC koncept i organizacione performanse

Uspješna implementacija BSC koncepta, kao sistema merenja performansi organizacije, podrazumeva prethodno ispunjenje nekoliko uslova. Kao jedan od njih, mogao bi se navesti uvođenje procesnog pristupa. Drugim rečima, poželjno je, ako ne i neophodno, da implementaciji BSC koncepta prethodi implementacija procesnog pristupa u organizacionom upravljanju.

Već je napomenuto da BSC koncept uvažava pokazatelje performansi (vodeće i zaostajuće) u četiri ključne oblasti (može ih biti i više), od kojih se jedna odnosi na interne procese. Ukoliko posmatramo samo oblasti internih procesa, lako možemo doći do zaključka da se u toj oblasti može pratiti veći broj indikatora. Kao primer mogu se navesti sledeći [7, str. 193–194]:

- administrativni troškovi/ukupan prihod (%),
- vreme procesa proizvodnje (broj),
- isporuke realizovane na vreme (%),
- prosečno vodeće vreme (broj),
- vodeće vreme, razvoj proizvoda (broj),
- vodeće vreme, od porudžbine do isporuke (broj),
- vodeće vreme, dobavljači (broj),
- vodeće vreme, proizvodnja (broj),
- prosečno vreme potrebno za donošenje odluke (broj),
- obrt zaliha (broj),
- unapređenje produktivnosti (%),
- kapacitet IT u preduzeću (broj),
- kapacitet IT/broj zaposlenih (broj),
- promene u zalihama IT (u nov. jed. ili %),
- IT troškovi/administrativni troškovi (%),
- uticaj procesa proizvodnje na okruženje (broj),
- uticaj upotrebe proizvoda na okruženje (broj),
- troškovi donošenja pogrešne odluke/prihodi menadžmenta (%),
- ugovori ispunjeni bez greške (broj),
- administrativni troškovi/broj zaposlenih (u nov. jed.), itd.

Međutim, sa aspekta procesnog pristupa, kod koga možemo sve procese u organizaciji podeliti na osnovne i pomoćne, logično je zaključiti da će se indikatorima performansi neće pratiti svi, već samo osnovni procesi, koje pritom možemo podeliti na tri osnovne procesne grupe: inovacije, operacije (proces proizvodnje) i prodajne usluge [5, str. 91]. Ove tri grupe procesa mo-

žemo shvatiti kao podoblasti oblasti internih procesa, a onda za svaku od ovih grupa utvrditi indikatore performansi. Kao primer možemo navesti da za podoblast operacija (proces proizvodnje) možemo uspostaviti tri grupe indikatora (pokazatelja): pokazatelji vremena trajanja procesa, pokazatelji kvaliteta procesa i pokazatelji troškova procesa [7, str. 175–176].

Dalje se za svaku od ovih grupa definišu indikatori. Npr. za nivo kvaliteta procesa možemo uspostaviti indikatore koji će meriti dostignuti nivo kvaliteta, pri čemu se zna da postoje četiri osnovna nivoa kvalitativnog određenja procesa. U pitanju su [6]:

1. *Nivo spontanosti.* U pitanju je nivo primitivnog procesa. Njegova struktura i dinamika su nedovoljno planirane. Na ovom nivou, procesu se obično pristupa ad hoc. Ovaj nivo odlikuje:
 - nepostojanje jasnih procedura i definisanih standarda izvršenja;
 - nepostojanje adekvatne dokumentacije;
 - neujednačena znanja i veštine izvršilaca;
 - uspeh procesa isključivo zavisi od veština i iskustva menadžera i procesnog tima.
2. *Nivo inicijalizacije.* Na ovom nivou dolazi do početnih pokušaja u sistematizovanom pristupu procesima. Odlikuju ga greške koje se javljaju prilikom početnih pokušaja organizacije i uhodavanja procesa. Za ovaj nivo je karakteristično:
 - korišćenje nestandardnih pristupa i postepeno uhodavanje sistema;
 - dokumentovanje pojedinih delova procedura i podataka (obično se na ovom nivou dokumentuje samo šta treba uraditi, ali ne i kako);
 - svi procesi se strukturiraju prema osnovnom načinu funkcionisanja.
3. *Nivo formalizma* je nivo na kome dolazi do potpunog usaglašavanja celokupnog procesa. Na ovom nivou je karakteristično postojanje preciznih standarda i procedura izvršenja procesa, pri čemu proces u određenoj meri gubi sposobnost prilagođavanja, odnosno postaje krut. Ovaj nivo odlikuje:
 - institucionalizacija standarda i procedura;
 - postojanje prateće dokumentacije za sve važnije procese;
 - konzistentno prikupljanje podataka i izveštavanje kroz celu organizaciju;
 - razvijen sistem treninga za upravljanje procesima.
4. *Nivo optimizacije.* U pitanju je najviši nivo kvaliteta organizovanja procesa. Na ovom nivou, proces ima precizne standarde, u određenim delovima i jasno definisane procedure, ali dobija sposobnost prilagođavanja promenljivim okolnostima. Za ovaj nivo je karakteristično:

- prikupljanje podataka i njihovo čuvanje u integrisanim bazama;
- uspostavljanje mehanizama za permanentno poboljšavanje procesa;
- kontinualno podsticanje inventivnosti svih u organizaciji u funkciji razvoja procesa;
- prevaziđeno razmišljanje o uspešnosti procesa, akcenat je na uspehu ljudi i sistema.

Analizom navedene klasifikacije, može se doći do zaključka da su poslednja dva nivoa kvalitativnog određenja procesa, nivoi kojima bi uređenje svih procesa trebalo da teži. Kome od ova dva nivoa uređenje konkretnog procesa treba da teži, zavisi od prirode samog procesa. U savremenim uslovima poslovanja, uređenje većine procesa bi trebalo da teži nivou optimizacije, kao posledica uticaja čestih promena u okruženju. Međutim, postoje procesi kojim njihova priroda ne dozvoljava da budu realizovani na nivou na kome su moguća veća odstupanja od načina realizacije koji je utvrđen preciznim standardima i procedurama. Kao primer se mogu navesti procesi u hemijskoj i baznoj industriji. Procesni proizvodnje hlorovodonične kiseline ili pirolitičkog ulja zahtevaju vrlo preciznu tehnologiju proizvodnje i jasno definisane standarde izvršenja. Zbog toga je za proizvodnju ovih proizvoda neophodno da se njihovi proizvodni procesi dovedu do nivoa formalizma. Promene u ovoj vrsti proizvodnje su moguće samo u slučaju prihvatanja nove tehnologije proizvodnje, koja će dati bolje efekte od postojeće [12, str. 41].

Uvođenjem procesnog pristupa kao baznog koncepta strategijskog menadžmenta, odnosno kao osnova za upravljanje celokupnom organizacijom, u velikoj meri se olakšava uvođenje BSC koncepta, kao i merenje, odnosno praćenje različitih pokazatelja performansi organizacije (pre svega u oblasti internih procesa, ali i u ostalim oblastima). Logika je sledeća: s obzirom da je osnovna svrha postojanja svake tržišno orijentisane organizacije da zadovolji potrebe i želje svojih potrošača, svi procesi u njoj treba da se stave u funkciju ostvarivanja ove svrhe. To znači da se svi procesi u organizaciji stavljaju u funkciju zadovoljstva potrošača proizvodima ili uslugama posmatrane organizacije, što će (ukoliko se uspešno zadovolje potrebe i želje potrošača) za posledicu imati poboljšanje finansijskih performansi organizacije. Sa druge strane, efikasna realizacija svih procesa u organizaciji zahteva adekvatno osposobljene izvršioce, čija će znanja i veštine permanentno pratiti sve eventualne promene u procesima, kao i adekvatan sistem nagrađivanja. Ovim su zaokružene sve četiri oblasti organizacionog funkcionisanja koje se propagiraju kao ključne u osnovnom BSC konceptu: procesi, potrošači, finansije i učenje zaposlenih.

Ostalo je samo da se identifikuje optimalan broj indikatora i praćenje performansi organizacije može da počne. Drugim rečima, uvođenjem procesnog pristupa u sistem upravljanja organizacijom, stvara se solidna osnova za merenje i praćenje procesa, što će u krajnoj meri usloviti i lakše merenje i praćenje indikatora koji su vezani za potrošače, finansije i učenje zaposlenih. Potom je potrebno samo definisati indikatore u ovim oblastima i BSC koncept je upotpunjen.

4. Studija slučaja: primena procesnog pristupa u kompaniji TOYOTA

Savremeno okruženje je izuzetno dinamično, a samim tim i nepredvidljivo, što iziskuje od svih organizacija koje u njemu deluju da ostvare zadovoljavajući nivo fleksibilnosti. Kao primer možemo navesti činjenicu da su kupci postali daleko izbirljiviji. Oni žele specifične proizvode, kako po funkcionalnosti, tako i po dizajnu [8]. Ovakve tendencije stvaraju potrebu za implementacijom fleksibilnih proizvodnih sistema, pri čemu se fleksibilnost pre svega ogleda u proizvodnji velikog broja malih serija, sa velikim asortimanom proizvoda [9].

Ovakve tendencije razvoja okruženja je na vreme uočio menadžment kompanije Toyota, što je rezultovalo time da je danas Toyota savremena procesno orijentisana organizacija bazirana na fleksibilnim sistemima proizvodnje. Filozofija koja se već godinama primenjuje u Toyoti, a koja je okrenuta kupcima i zaposlenima, naziva se Toyota proizvodni program (TPS). TPS ima tri poželjna izlaza [17]:

- da obezbedi klijenta sa vozilom vrhunskog kvaliteta, najniže moguće cene, i na vreme,
- da zaposlenima obezbede zadovoljstvo na poslu, sigurno zaposlenje i korektan odnos,
- da omogući kompaniji fleksibilnost da odgovori na potrebe tržišta, obezbedi profit kroz aktivnosti redukcije troškova i prosansije i učenje zaposlenih. Ostalo je samo da se identifikuje optimalan broj indikatora i praćenje performansi organizacije može da počne. Drugim rečima, uvođenjem procesnog pristupa u sistem upravljanja organizacijom, stvara se solidna osnova za merenje iirana na fleksibilnim sistemima proizvodnje. Filozofija koja se već godinama primenjuje u Toyoti, a koja je okrenuta kupcima i zaposlenima, naziva se Toyota proizvodni program (TPS). TPS ima tri poželjna izlaza [17]:da obezbedi klijenta sa vozilom vrhunszbedio maksimalni kvalitet, poboljšala efikasnost i eliminisali troškovi. Ovo je poznato kao Kaizen i primenjuje se u svakoj oblasti aktivnosti kompanije.Osnovu Toyotinog sistema čine Toyota proizvodni sistem i TSM (Toyota Service

Marketing). Toyota proiem svakog minuta, stalnom vizuelnom kontrolom i striktnim pridržavanjem proizvodnje komad po komad;

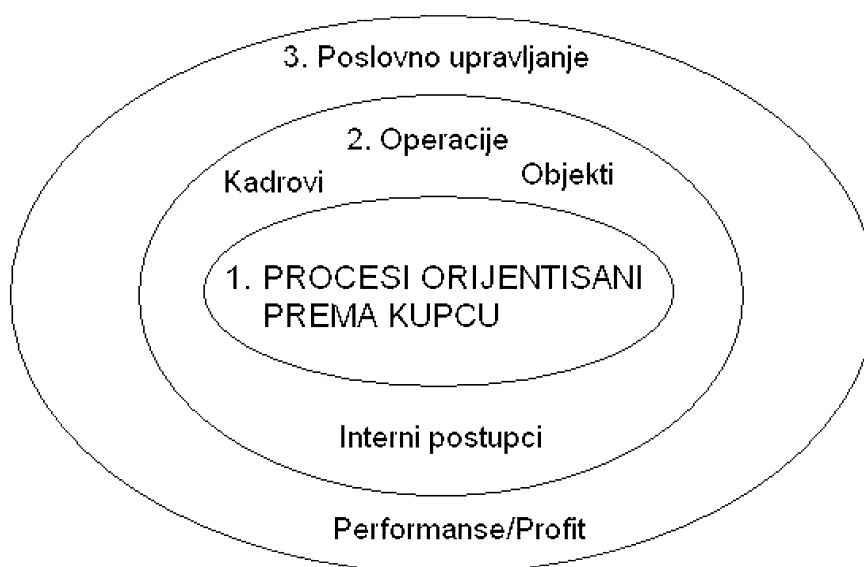
- kontroliše i pravi uravnoteženu vremensku dinamiku: standardizacija proizvodnog procesa i svakog posebnog koraka u okviru tog procesa;
- uoči latentne probleme, pronalazi protivmere pa na taj način trenutno spreči njihovo ponavljanje.

Prethodno pobrojane karakteristike Toyota proizvodnog sistema vode ka praksi pravovremene (JIT) isporuke roba (i usluga) na mesto gde se traži i u vreme kada se traži.

Da bi upotpunila svoju brigu o kupcima Toyota je razvila tzv. Toyota Service Marketing (TSM) program koji se bavi postprodajnim aktivnostima. TSM je jed-

na od snaga Toyote širom sveta kojom se garantuje zadovoljstvo klijenta i visok kvalitet popravki. Današnji izazov jeste uvođenje TSM-a u celu Toyotinu mrežu za popravke i stvaranje najkvalitetnije mreže kojom rukovodi proizvođač.

U osnovi Toyotinog TSM programa je briga o kupcu. Celokupna filozofija ovog postprodajnog programa može da se prati kroz prikaz dat na slici 1. U centru (polje 1) su tzv. Toyota procesi orijentisani ka kupcu. Zaposleni, objekti i svi interni postupci koji predstavljaju elemente operacija, (polje 2) fokusirani su na realizaciju procesa u jezgru. Poslovno upravljanje sektorom postprodajnih aktivnosti posvećuje odgovarajuću pažnju aspektu upravljanja operacijama (polje 3). Pri tome se realizovani autputi mere kroz odgovarajuće performanse, a pre svega profit.



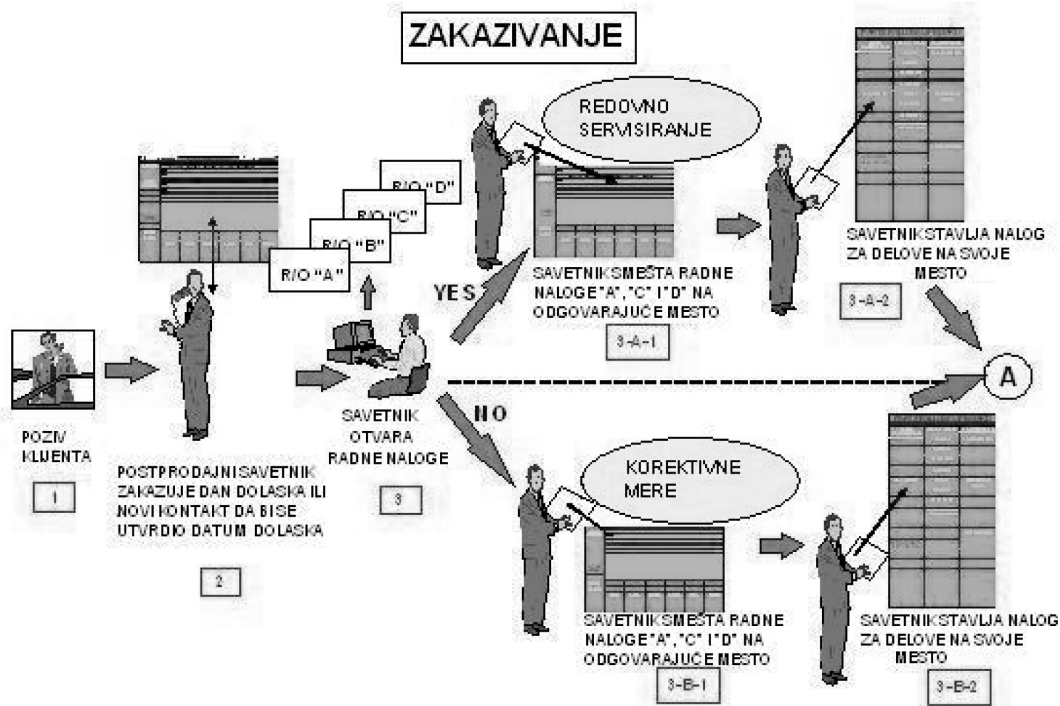
Slika 1. Krugovi aktivnosti orijentisani prema kupcima

U postprodajnim aktivnostima značaj pojma "Toyota procesi orijentisani prema klijentima" (slika 1) ogleda se kroz definisanje procesa kao što su: postupak kontakta sa klijentima, postupak rešavanja kvarova, postupak rešavanja žalbi, opšti poslovi, održavanje i popravke, klijent itd. U priručniku za TSM svaki proces je predstavljen odgovarajućim dijagramom toka i tekstualnim opisom istog. Opis jednog dokumentovanog postupka rešavanja žalbi bi ukrajno mogao da se predstavi na sledeći način [16]:

1. Serviser treba da ima otvorenu liniju za kontakt sa klijentom.
2. Recepcionar treba ljubazno da odgovori na poziv, identifikuje ime serviseru, predstavi se i otvoreno pita kako bi ohrabrio klijenta da objasni svoje potrebe.

3. Recepcionar treba da uputi klijenta na odgovarajuću osobu koja se bavi rešavanjem žalbi klijenta (CRE - Customer Relationship Executive). Prilikom utvrđivanja klijentovog problema, CRE osoba treba da klijenta dobro sasluša i napravi odgovarajuće beleške.
4. CRE osoba treba da traga za rešenjima koja će predložiti klijentu.
5. Obavljanje intervencije.
6. CRE serviseru vrši anketu za proveru; poštom ili telefonski proverava da li je klijent zadovoljan.

Dokumentovana procedura postoji i za bilo koju radnu aktivnost povezanu sa servisiranjem automobila. Na slici 2 je dat jedan takav prikaz postupka koji se odnosi na zakazivanje popravke. Krajnji cilj je unapređenje stope zakazivanja.



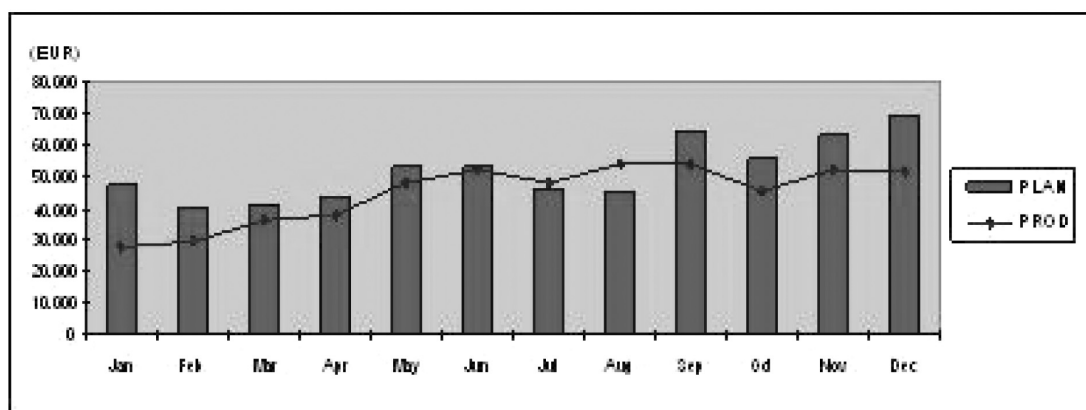
Slika 2. Postupak zakazivanja popravke

Naravno, svi procesi u Toyoti se detaljno definišu, kako bi se lakše pratile performanse istih. Praćenje se postiže odgovarajućim merenjima. Međutim, ne vrše se merenja da bi se jednostavno pratile performanse, već se ona preduzimaju da bi se dobilo saznanje o stepenu ispunjenja prethodno postavljenih ciljeva.

Za praćenje efikasnosti poslovanja i stepena ispunjenja ciljeva, Toyota koristi ključne pokazatelje (indikator) uspeha (KPI). Korišćenjem ovih pokazatelja menadžment lakše usmerava i unapređuje svoje poslovanje. U procesima postprodaje autoobila, ovi pokazatelji se dele na: a) pokazatelje prometa klijenata

(broj poseta klijenata, broj naloga za opravku, servisirana vozila za koja plaća klijent i sl.), b) pokazatelje uspeha nakon prodaje i c) finansijske pokazatelje.

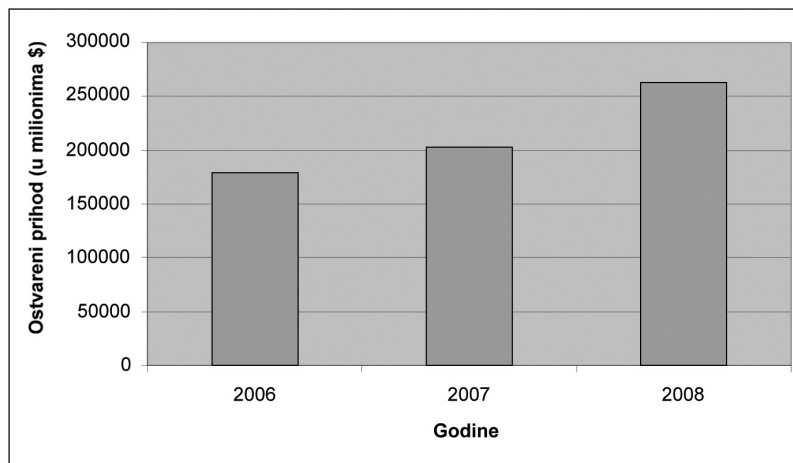
Primeri KPI koji se odnose na pokazatelje uspeha servisa nakon prodaje su: pokazatelji prodaje delova, pokazatelji prometa klijenata, pokazatelji isporučivosti, pokazatelji kapaciteta specijaliste za opravke i sl. Svi delovi i pokazatelji uspeha servisa, koji su napred nabrojani, važni su za praćenje realizacije postavljenih ciljeva i naredno planiranje. Način praćenja planiranih i realizovanih vrednosti prodaje delova, kao jednog od pokazatelja uspeha, dat je na slici 3.



Slika 3. Grafički prikaz rezultata prodaje delova

Iz ovog primera se jasno vidi da Toyota veliku pažnju posvećuje svojim procesima, a posebno onim procesima koji su direktno usmereni na kupce. Potrebno je napomenuti da Toyota izdvaja i velika novčana sredstva za razvoj svojih zaposlenih. Sve ove aktivnosti koje Toyota preduzima su rezultovale kontinuiranim rastom prodaje

na globalnom nivou i zadovoljavajućim nivoima finansijskih performansi. Kao primer možemo istaći da ostvareni prihod kompanije Toyota u poslednje tri godine beleži kontinuiran rast (uključujući i 2008. godinu kada u kojoj je došlo do razvoja globalne recesije). Podaci o ostvrenom prihodu su ilustrovani na slici 4 [15].



Slika 4. Ostvareni prihod kompanije Toyota u protekle tri godine

Na bazi svega što je rečeno, možemo zaključiti da Toyota simultano primenjuje procesni pristup u organizacionom upravljanju, pri čemu je ovo upravljanje podržano razvijenim BSC sistemom, kojim se prate svi bitniji indikatori performansi ove velike kompanije. Naravno, uspostavljanje ovih i brojnih drugih menadžment i organizacionih sistema je uticalo da Toyota vremenom postane svojevrsni lider na globalnom tržištu motornih vozila.

Zaključak

Organizacije koje su orijentisane na svoje procese lakše mogu da upravljaju njima. Naravno, to u marketinški usmerenim organizacijama, gde su osnovni (ključni) procesi okrenuti prema kupcima, znači da se organizacije fokusiraju na zadovoljavanje potreba i želja svojih kupaca. Sa druge strane, povremene promene u procesima će iziskivati permanentno učenje i usavršavanje svih zaposlenih, kako bi se, sa aspekta

znanja i veština, efikasno prilagođavali nastalim promenama unutar organizacionih procesa. Ovakav način rada će vrlo verovatno u pozitivnoj meri uticati na finansijske aspekte delovanja organizacije. Sve ovo će usloviti neophodnost uspostavljanja svojevrsnog sistema merenja performansi u svim oblastima koje su od ključnog značaja za funkcionisanje organizacije. Samim tim, možemo da zaključimo da procesna orijentacija zaista olakšava implementaciju složenog sistema merenja ukupnih performansi organizacije, kakav je BSC (u određenim slučajevima je procesna orijentacija neophodan uslov za implementaciju BSC-a).

Primer Toyote, koji je opisan u ovom radu, predstavlja pokušaj približavanja značaja procesnog pristupa u organizaciji čitaocima. Sa druge strane, on ukazuje na značaj implementacije BSC koncepta, kao i na postojanje značajnih relacija između procesnog pristupa i BSC-a

LITERATURA

- [1] Grupa autora, Sistem menadžmenta kvalitetom u BSC okruženju, Kvalitet, br. 1-2, Beograd, 2008.
- [2] Helmrich, K., Janbrink, S., Edenback., B., Nova švedska organizaciona filozofija: GTO, Prometej, Novi Sad, 1997.
- [3] Kaplan, R., How the Balanced Scorecard Complements the McKinsey 7-S Model, Strategy & Leadership, Vol. 33, No. 3, 2005.
- [4] Kaplan, R., Norton, D., The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996.
- [5] Kaplan, R., Norton, D., The Strategy-Focused Organizations: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2001.
- [6] Kloppenborg, T., Petrick, J., Managing Project Quality, Management Concepts, Virginia, USA, 2002.
- [7] Pešalj, B., Merenje performansi preduzeća: tradicionalni i savremeni koncepti, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006.
- [8] Radojević, Z., Organizacioni model sistema održavanja prema zahtevima serije standarda ISO 9000, Management, br. 5, 1997.
- [9] Radojević, Z., Model optimizacije proizvodnog programa proizvodnje sa primerom iz prakse, I Međunarodni simpozijum "Industrijsko inženjerstvo '96", Beograd, 1996.
- [10] Radović, M., Karapandžić, S., Inženjering procesa, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2005.
- [11] Rentzhog, O., Temelji preduzeća sutrašnjice: procesima usmerena poslovna filozofija, Prometej, Novi Sad, 2000.
- [12] Stefanović, I., Fleksibilne organizacione strukture, Magistarska teza, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2007.
- [13] Stefanović, I., Restrukturiranje kao metod sanacije akutne organizacione krize, Nauka i biznis, br. 3-4, 2007.
- [14] krinjar, R., Indihar [temberger, M., Hernaus, T., The Impact of Business Process Orientation on Organizational Performance, Proceedings of the 2007 Informing Science and IT Education Joint Conference, 2007.
- [15] www.hoovers.com/toyota (datum pristupa: 01.04.2009.)
- [16] www.toyota.co.jp/en/environmental_rep/03/manage04.html
- [17] www.toyota.com.au/about/toyota-production-system (datum pristupa: 24.03.2009.)