



Факултет инжењерских наука у Крагујевцу

Оља М. Станковић

***„Мерење и праћење финансијских
перформанси организација
ISO 9001:2015”***

Мастер рад

Крагујевац, септембар 2015.



Факултет инжењерских наука Универзитета у Крагујевцу



Назив студијског програма: Индустријски инжњњеринг

Ниво студија: Мастер академске студије

Модул: Пословни информациони системи

Предмет: Интегрисани система менаџмента

Број индекса: 624/2013

Оља М. Станковић

**Мерење и праћење финансијских
перформанси организација**

мастер рад

Комисија за преглед и одбрану:

1. Проф. Др Славко Арсовски

2. _____

Датум одбране: _____

Оцена: _____



У оквиру овог мастер рада кандидат треба да проучи препоручену, домаћу и страну литературу из области групе стандарда ISO , тачније нове верзије стандарда ISO 9001:2015. На основу прикупљених информација и стеченог знања треба да установи све чињенице потребне за мерење и праћење финансијских перформанси организације, али и напомене унете измене у новој верзији стандарда ISO 9001:2015.

Препоручена литература:

[1] ISO 9001:2015 Quality Management Systems Revision

[2] С. Арсовски, (2002), „Менаџмент економиком квалитета“

[3] С. Арсовски, М. Лазић, (2010), „Водич за менаџере квалитета“, Машински факултет, Универзитет у Крагујевцу

Крагујевац,

Ментор:

Др Славко Арсовски, редовни професор

Садржај

Увод.....	5.
1. Стандард ISO 9001:2015.....	8.
1.1.Интерна ефикасност и продуктивност.....	10.
1.2.Предности ISO 9001.....	12.
1.3.Термини и дефиниције.....	14.
1.3.1 .Термини који се односе на квалитет.....	15.
1.3.2. Термини који се односе на менаџмент.....	16.
1.3.3. Термини који се односе на организацију.....	17.
1.3.4. Термини који се односе на процес и производ.....	18.
1.3.5. Термини који се односе на карактеристике.....	19.
1.3.6. Термини који се односе на усаглашеност.....	20.
2. Захтеви ISO 9001:2015	
2.1. Општи захтеви.....	22.
2.2. Кључне измене у стандарду ISO 9001:2015.....	22.
2.3. Захтеви који се односе на документацију – Опште одредбе.....	23.
2.3.1. Пословник о квалитету.....	31.
2.3.2. Управљање документима.....	32.
2.3.3. Управљање записима.....	32.
3. Одговорност руководства.....	34.
3.1. Усресређеност на корисника.....	34.
3.2. Политика квалитета.....	34.
3.3. Планирање.....	35.
3.3.1. Циљеви квалитета.....	35.
3.3.2. Планирање система менаџмента квалитета.....	36.
3.4. Одговорност, овлашћења и комуницирање – одговорност и овлашћења.....	36.
3.4.1. Представник руководства.....	36.
3.4.2. Интерно комуницирање.....	37.
3.4.3. Преиспитивање од стране руководства – Опште одредбе.....	37.
3.4.4. Улазни елементи преиспитивања.....	37.
3.4.5. Излазни елементи преиспитивања.....	38.
4. Менаџмент ресурсима – обезбеђивање ресурса.....	39.
4.1. Људски ресурси - Опште одредбе.....	39.

4.2. Оспособљеност, свест и обука.....	39.
4.3. Инфраструктура.....	39.
4.4. Радна средина.....	40.
5. Реализација производа.....	41.
5.1. Планирање реализације производа.....	41.
5.2. Процеси који се односе на корисника – утврђивање захтева који се односе на производ.....	41.
5.3. Преиспитивање захтева који се односе на производ.....	42.
5.4. Пројектовање и развој – планирање пројекта и развој.....	43.
6. Набавка.....	46.
7. Метрика финансијских перформанси.....	49.
7.1. Управљање финансијским показатељима система менаџмента квалитетом – Трошкови квалитета, неусаглашености и губици.....	53.
7.2. Традиционална мерила ефикасности заснована на финансијама – извештајним подацима.....	54.
7.3. Савремени концепт мерења ефикасности предузећа – BALANCED SCORECARD.....	56.
7.4. BSC на примеру привредног друштва „ФАСИЛ“ а.д. Ариље.....	62.
7.4.1. Визија, мисија и кључне вредности привредног друштва.....	63.
7.4.2. Стратегија предузећа.....	64.
7.4.3. Проблеми при управљању пословањем.....	64.
7.4.4. Анализа финансијских извештаја компаније „ФАСИЛ“ а.д. Ариље.....	65.
7.4.5. Основни циљеви увођења BSC-а.....	74.
7.5. Предлог структуре модела кроз перспективе.....	74.
7.5.1. Перспектива купаца.....	75.
7.5.2. Перспектива интерних процеса.....	76.
7.5.3. Перспектива учења и развоја.....	76.
8. Мерење и праћење финансијских перформанси предузећа.....	63.
8.1. Ликвидност и рентабилност – кључне финансијске перформансе предузећа.....	64.
8.2. Дефинисање модела ТРК.....	65.
8.3. ТКМ - тотално упављање квалитетом.....	69.
Закључак.....	88.
Литература.....	91.

Резиме рада:

Стандардизација, тј. увођење стандарда у неки систем, има основни циљ помоћ при решавању проблема у функционисању процеса рада и осигурање да ће производ или услуга који изађу из процеса бити адекватног квалитета за крајњег корисника. ISO стандард повећава конкурентност предузећа и производа. Проблематика мерења и праћења, и управљања ефикасношћу предузећа добија на значају посебно у условима савременог окружења.

Кључне речи: ISO стандард, мерење, праћење, финансијске, перформансе

Summary of work:

Standardization i.e., introduction of standards in a system, the basic aim is to assist in solving problems in the functioning of work processes and ensuring that the product or service that come out of the process will be of adequate quality for the end of user. ISO standard increases the competitiveness of companies and products. The issue of measuring and monitoring financial performance, management and efficiency of contemporary surroundings.

Key words: ISO standard, measuring, monitoring, financial, performance

Увод

Стандардизација је поступак или поцес примене стандарда како би се уредио, израдио или побољшао неки производ или процес рада, са крајњим циљем да се елиминишу проблеми и повећа ефикасност и ефективност у раду. Стандард је документ који садржи захтеве и смернице применљиве на конкретно окрушење које је предмет стандардизације. Поред тога садржи и појашњења, упутства иили дефиниције базиране на научним истраживањима или правилима добре праксе.

У најопштијој класификацији стандарда могу се издвојити две групе. Прва је искључиво намењена за уређење производа (услуга), док друга садржи стандарде за системе (уређење функционисања процеса организације). Стандарди за производе дају оквир и смернице како реализовати (израдити) неки производ или услугу, пружају сет инструкција које је потребно применити у процесу рада како би се као излаз из система добио производ (услуга) адекватног квалитета. Потврду усаглашености са стандардом пружају акредитоване лабораторије које врше проверу производа (услуге) у односу на захтеве дефинисане у стандарду и као финални резултат успешности издају сертификат о усаглашености. Другу групу стандарда чине они који се користе за сертификање система. Најпознатији систем те групе је ISO 9001 (сет стандарда ISO 9000) или стандард система менаџмента квалитетом, који је нашао широку примену у свим врстама организација од спортских клубова, школа, обданишта, државних управа до компанија за производњу или пружање услуга. Најбитнија карактеристика стандарда, која га разликује од горе поменутих прописа, норми или закона је та што он није обавезан. Онога тренутка када се пропише његова обавезна примена од стране државних институција он из стандарда прелази у технички пропис или норматив.

ISO 9001 је међународни стандард који садржи захтеве за систем управљања квалитетом у пословној организацији које једна организација мора да испуни како би ускладила своје пословање са међународно признатим нормама.

Систем квалитета (QMS) је управљачки систем којим се доводи до остварења постављених циљева у погледу квалитета пословања и пружања услуга. Овај систем чине организациона структура, одговорност субјеката у организацији, процеси и ресурси потребни за управљање системом.

ISO 9001 стандард се састоји од:

ISO 9000 – Основе и речник : представља концепт система управљања као итерминологију која се користи

ISO 9001 – Захтеви . критеријуми кооји морају да се испуне уколико желите да радите у складу са стандардом и добијете сертификат.

ISO 9004 – Смернице за пообољшање перформанси : на основу осам принципа менаџмента квалитетом оне се користе од стране вишег менаџмента као оквир за усмеравање организације узимајући у обзир потребе свих заинтересованих страна, а не само клијената.



4 главна пословна процеса ISO 9001

Слика бр.1: Четири главна пословна процеса стандарда ISO9001

Извор: www.eurostandard.rs

Систем управљања квалитетом према ISO 9001:2008 стандарду, заснива се на осам принципа управљања. Ови принципи се могу користити од стране менаџмента, као оквир за усмеравање организације у правцу побољшања перформанси. Принципи су изведени из колективног искуства и знања стручњака широм света који учествују у раду Техничког комитета (*Управљање квалитетом и обезбеђење квалитета*), који је одговоран за развијање и одржавање ISO 9000 стандарда.

ISO 9001 је погодан за све организације које желе да побољшају начин управљања, без обзира на величину или делатност организације. Поред тога, ISO 9001 је компатибилан са другим стандардима система менаџмента као што су OHSAS18001 Систем управљања заштитом здравља и безбедношћу на раду и безбедност, и Систем управљања заштитом животне средине ISO 14001. Они деле многе принципе тако да се могу интегрисати.

Сврха овог стандарда је повећање ефикасности организације кроз примену процесног приступа. Његова предност је обезбеђење веза између појединачних процеса, сектора и њихове интеракције.

Дефинисањем улазних и излазних елемената свих процеса и дефинисањем потребних ресурса ствара се полазна основа за планирање, као и повратна информација о задовољству купаца. Овакав модел повећава поверење клијената у производ/услугу и води ка бољем позиционирању организације на тржишту.

ISO стандард повећава конкурентност предузећа и производа, док на нивоу државе ствара научно-технолошке основе за стварање правног, здравственог, безбедносног и технолошког оквира. Потрошачима нуди проширену понуду и јача конкуренцију међу добављачима стварајући сигурније, квалитетније производе и повољније цене производа и услуга.

1.Стандард ISO 9001:2015

Стандарди фамилије ISO 9000, израђени су да би се помогло организацијама свих врста и величина, да примењују и спроводе ефективне системе менаџмента квалитетом. ISO 9000 описује основе система менаџмента квалитетом и утврђује терминологију за системе менаџмента квалитетом.

ISO 9001 специфицира захтеве који се односе на системе менаџмента квалитетом, који се користе тамо где је потребно да се прикаже способност организације да испоручује производе који задовољавају корисника и испуњавају захтеве одговарајућих прописа и има за циљ да повећа задовољење корисника.

ISO 9004 даје упутство које се односи и на ефективност и на ефикасност система менаџмента квалитетом. Циљ овог стандарда је унапређивање перформанси организације и побољшавање задовољења корисника и осталих заинтересованих страна.

ISO 19011 даје упутство за проверу система менаџмента квалитетом и система менаџмента животном средином.

Заједно, ови стандарди чине кохерентан скуп стандарда за систем менаџмента квалитетом који олакшавају узајамно разумевање у националној и међународној трговини.

Модел за обезбеђивање квалитета у пројектовању, развоју, производњи, уградњи и сервисирању, односно стандард ISO 9001, састоји се од двадесет захтева које организација мора да испуни (документује и примени). Ови захтеви описују шта све организација мора да испуни да би успоставила систем квалитета.

1. Одговорност руководства
2. Систем квалитета
3. Преиспитивање уговора
4. Контрола пројекта
5. Контрола докумената и података
6. Набавка
7. Контрола производа испорученог од купца
8. Идентификација и следљивост
9. Контрола процеса
10. Контролисање и испитивање
11. Контрола опреме за контролисање, мерење и испитивање
12. Статус контролисања и испитивања
13. Контрола неусаглашеног производа
14. Корективне и превентивне мере
15. Руковање, складиштење, паковање, чување и испорука

16. Контрола записа о квалитету
17. Интерне провере квалитета
18. Обука
19. Сервисирање
20. Статистичке методе

Нова верзија стандарда ISO 9001:2000 подржана је са 8 менаџмент принципа:

1. **Организација окренута купцу** – организације зависе од својих корисника и оне треба да разумеју актуелне и будуће потребе корисника, треба да испуне захтеве корисника и да настоје да пруже и више од онога што корисници очекују од организације.
2. **Лидерство** – лидери успостављају јединство циљева и вођење организације. Они треба да стварају и одржавају интерно окружење у којем особље може у потпуности да учествује у остваривању циљева организације.
3. **Укљученост људи** - особље *osoblje* na svim nivoima čini suštinski deo jedne organizacije i njihovim punim uključivanjem omogućava se da se iskoriste njihove sposobnosti za ostvarivanje dobrobiti organizacije
4. **Процесни приступ** – жељени резултат се може ефикасније остварити ако се менаџмент одговарајућим активностима и ресурсима остварује као процес.
5. **Системски приступ** – идентификовање и разумевање неког система међусобно повезаних процеса и менаџмента тим системом доприноси ефективности и ефикасности организације у остваривању њених циљева.
6. **Стално унапређење** – стално побољшавање укупних перформанси организације треба да предстаља њен стални циљ.
7. **Чињенични приступ одлучивању** – ефективне одлуке се заснивају на анализи података и информација.
8. **Обострано користан однос са снабдевачима** – организација и њени испоручиоци су независни, па узајамно корисни односи повећавају способност и једних и других на остваривању вредности.

Овај међународни стандард специфицира захтеве за системе менаџмента квалитетом где организација:

а) треба да покаже своју способност да доследно обезбеди робу и услуге које задовољавају захтеве корисника и законске регулаторне захтеве, и

б) има за циљ да повећан задовољење корисника кроз ефикасну примену система, укључујући процесе за унапређење система и обезбеђење усаглашености са захтевима корисника и важећим законским и регулаторним захтевима.

У овом међународном стандарду, термин „производ“ се примењује само на:

- а) робе и услуге намењене, или захтеване од стране корисника, и
- б) било који циљани излаз као резултат оперативних процеса.

С тим што, законски и регулаторни захтеви могу бити изражени као правни захтеви.

Да би се остварило успешно вођење организације и њен успешан рад, потребно је да се она води и да се њоме управља на систематичан и транспарентан начин. Успех може да резултира из примене и одржавања система менаџмента, који је пројектован да стално побољшава перформансе, обухватајући потребе свих заинтересованих страна. Менаџмент организацијом садржи менаџментт квалитетом, заједно са осталим дисциплинама менаџмента.

Многе организације одлучују да имплементирају и сертифициују систем менаџмент ISO 9001, јер на овај начин показују својим корисницима- купцима да могу обезбедити униформан квалитет својих производа – услуга. Због тога од многих организација, сами њихови испоручиоци захтевају сертифициован систем менаџмента квалитетом.

1.1.Интерна ефикасност и продуктивност

ISO 9001 прецизира основне захтеве за систем управљања квалитетом које организација мора да испуни како би показала своју способност да своје производа доследно производи (који укључују услуге), чиме повећавају задовољство корисника и испуњавају важећу законску регулативу.

Предности имплементације стандарда ISO 9001 су:

- Стицање и/или учвршћивање пословног поверења код познатих и што је још важније потенцијалних клијената;
- Побољшање пословне способности и продуктивности;
- Усмереност на остваривање пословних циљева и очекивања клијената;
- Постизање и одржавање стабилног нивоа квалитета производа/услуга ради задовољавања захтева и изражених потреба клијената;
- Повећање задовољства клијената;
- Пружање уверења да је жељени ниво квалитета постигнут и да се одржава;
- Стварање могућности за освајање нових тржишта и увећање удела на постојећем тржишту,
- Добијање сертификата ISO 9001 од стране акредитованог сертификационог тела,
- Могућност учествовања и надметања на тендерима.

Организације које су имплементирале систем менаџмента квалитетом према ISO 9001, показало се да су током година остваривали боље пословање, побољшале перформансе и побољшале профитабилност.

Два главна разлога за имплементацију система менаџмента квалитетом према захтевима стандарда ISO 9001:2008 су:

- Побољшана ефикасност рада – нижи производни трошкови због мање неусаглашености производа(мањи шкарт), мања дорада, нижа стопа одбацивања и мањи број грешака због унапређених пословних процеса.
- Приступ новим тржиштима – нека тржишта захтевају сертификован систем менаџмента квалитетом према захтевима стандарда ISO 9001, док на другим тржиштима се подразумева да сертификован систем према захтевима ISO 9001 може представљати само корист за предузећа која га поседују. Ово је заиста главни циљ у примени ISO 9001.

Организације које су имплементирале ефикасан систем менаџмента квалитетом обавезно води до смањења трошкова и веће оперативне маргине. Добро дизајниран и имплементиран систем менаџмента квалитетом заснован на ISO 9001 доказано обезбеђује организацијама следеће предности:

Смањење трошкова и повећање добити преко:

- Побољшања поузданости производа или услуге;
- Боље контроле токова процеса;
- Боље документованости процеса;
- Повећање свести запослених;
- Смањења неусаглашених производа или услуга и одбијања.

Ефикасно имплементиран систем менаџмента квалитетом према захтевима стандарда ISO 9001 у некој организацији значи између осталог и:

- Добро дефинисане и документоване процедуре које побољшавају конзистентност излаза;
- Квалитет се стално мери и побољшава;

Слика број 2.: Квалитет



Извор: www.eurostandard.rs

- Процедурама којима су дефинисани системски поступци спровођења корективних мера у случају појаве неусаглашености;
- Мање стопе дефеката;
- Недостаци су идентификовани на време и раније се исправљају по знатно нижој цени;
- Дефинисањем процедура које идентификују актуелне праксе које су застареле и неефикасне;
- Документоване процедуре су лакше за примену поступака од стране нових запослених;
- Организације задржавају и повећавају удео на тржишту, повећавају продају и приходе

1.2.Предности ISO 9001

Повећана ефикасност – истраживања која су спровеле организације које имају имплементиран систем менаџмента квалитетом у складу са захтевима стандарда ISO 9001, су показала да је остварено повећање квалитета и остварена већа ефикасност (пре свега уређењем и побољшањем пословних процеса).

Повећан приход – истраживања су показала да организације које имају сертификован систем квалитета према захтевима стандарда ISO 9001 оствариле значајна побољшања у области продуктивности и финансијских перформанси у односу на оне организације које немају систем квалитета.

Морал запослених – запослени су задовољни и мотивисани када постоје јасно дефинисане улоге и одговорности, одговорности управљања, обуке, прописане процедуре, што чини неке од захтева овог стандарда, и када имају јасну слику о томе како њихова улога утиче на квалитет и укупан успех организације.

Међународно признање – међународна организација за стандардизацију (ISO) је призната у свету као највећи ауторитет за управљање квалитетом.

Чињенични приступ доношењу одлука – систем менаџмента квалитетом према захтевима стандарда ISO 9001, одређује јасна упутства у вези праћења и мерења перформанси пословних процеса. Ово помаже у прикупљању информација и доношења одлука на основу података.

Односи са добављачима – ISO стандард је предвидео развијање узајамно корисних односа са добављачима. Документација и тестирања процедура помажу да се осигура квалитет сировина за производну сврху. Ово такође помаже правилно вредновање добављача пре нове промене добављача. Постоји процедура за проверу доследности у односу на то како и где се налазе налози.

Документација – систем менаџмента квалитетом према захтевима стандарда ISO 9001, захтева одговарајуће документовање свих процеса, као и евиденцију свих промена које су направљене, праћење и евидентирање грешака или одступања и било којих неусаглашености. На овај начин се осигурава конзистентност поступака производње или пружања услуга које пружа организација. Због тога запослени постају одговорнији. Вођење документације даје гаранције да ће се идентификовати било који узрок, у слушају појаве неприкладног производа или услуге.

Доследност – пошто су сви документовани процеси, постоји минимални обим грешака. Процеси, поћевши од права истраживања и развоја, који покривају производњу и испоруку, су добро документовани. Чак и мала промена у било ком процесу треба да буде

документована, да обезбеди да су промене добро планиране и имплементирани, и на најбољи могући начин да се обезбеди максимална ефикасност.

Задовољство клијената – организације сада могу лакше стећи поверење клијената како у земљи тако и у иностранству, јер је ISO 9001 универзално прихваћен стандард. Сертификован систем менаџмента квалитетом према захтевима стандарда ISO 9001, осигурава ефикасност, доследност и квалитет производа и услуга намењен компанијама које на тај начин обезбеђују задовољство својих корисника – купаца.

Побољшање процеса – систем менаџмента квалитетом према захтевима стандарда ISO 9001 посебан значај даје управљању, праћењу перформанси и побољшавању пословних процеса, на основу прикупљених чињеница током коришћења документације и спроведених анализа, у процесима, омогућава се ефикасно планирање и спровођење свих неопходних побољшања. Ово осигурава доношење најбољих одлука за организацију.

Покушај интеграције постојећег менаџмента финансијског извештавања са QMS-ом. Изричит захтев ISO стандарда за континуираним побољшањима реализује се преко уградње побољшања у циљеве квалитета. У фокусу је процес управљања побољшањима и то у интегрисаном менаџмент систему. Међу циљевима побољшања су и циљеви везани за безбедност на раду и заштиту животне средине.

Међународни стандарди који се односе на управљање квалитетом прате тзв., процесни приступ који разматра систем за управљање, као сет међусобно повезаних процеса, који треба да буду систематично вођени ка постизању циљева.

Пошто је квалитет производа ослонац свих стандарда, сви они имају модел „реализација производа“ која представља захтеве за разне међусобно повезане процесе током животног циклуса производа, односно питање квалитета. Остали уобичајени елементи који дају подршку процесу реализације производа, укључујући политику, циљеве, планирање, одговорност дати су у терминима „одговорност руководства“, „ресурси“ и „мерење анализе и побољшавања“ процеса. Главна идеја процесног приступа јесте повезати више процеса да се постигне заједнички циљ.

1.3.Термини и дефиниције

За потребе стандарда ISO 9001 : 2015 у важе термини и дефиниције дате у ISO 9000:

„**Производ**“ се дефинише као „резултат неког процеса“;

„Процес“ се дефинише као „скуп међусобно повезаних или међусобно делујућих активности који претвара улазне елементе у излазне елементе“.

Ако се термин „процес“ замени својом дефиницијом, тада производ постаје „резултат скупа међусобно повезаних или међусобно делујућих активности који претвара улазне елементе у излазне елементе“.

1.3.1.Термини који се односе на квалитет

„**Квалитет**“ се дефинише као ниво до којег скуп својствених карактеристика испуњава захтеве.

С тим што термин „квалитет“ може да се користи са придевима као што су недовољан, добар или изврстан. „Својствен“, за разлику од „придодат“, значи да постоји у нечему, нарочито као трајна карактеристика.

„**Захтев**“ јесте потреба или очекивање који су исказани, у принципу подразумевани или су обавезни.

„У принципу подразумевани“ значи и да је обичај или уобичајена пракса организације, њених корисника и осталих заинтересованих страна да су потребе или очекивања која се разматрају подразумевани.

Може се користити одређени атрибут да означи и специфичан тип захтева, на пример: захтев производа, захтев система квалитета, захтев корисника.

Специфициран захтев је онај који је исказан, на пример, у документу. Захтеве могу генерисати различите заинтересоване стране.

„**Класа**“ јесте категорија или ранг дати различитим захтевима квалитета, који се односе на производе, процесе или системе који при коришћењу имају исту функцију.

Када се утврђује захтев квалитета, у принципу се специфира и класа.

Термини који се односе на задовољење корисника – мишљење корисника о степену до којег су испуњени његови захтеви. жалбе корисника су уобичајен индикатор слабог задовољења корисника, али одсуство жалби не подразумева да се ради о високом степену задовољења корисника. Чак и кад се постигне договор са корисником постигне договор о његовим захтевима и када су ти захтеви испуњени, нужно не значи да је осигуран висок степен задовољења корисника.

Термин који се односи на способност, представља спремност организације, система или процеса да реализују производ који испуњава захтеве за тај производ.

1.3.2. Термини који се односе на менаџмент

Систем је скуп међусобно повезаних или међусобно делујућих елемената.

Систем менаџмента, јесте систем за успостављање политике и циљева и за остваривање тих циљева. Систем менаџмента организације може обухватати различите системе менаџмента квалитетом, систем менаџмента финансијама или систем менаџмента животном средином.

Систем менаџмента квалитетом, јесте систем који, са становишта квалитета, води организација и њоме управља.

Политика квалитета, свеобухватне намере и вођење организације, који се односе на квалитет, како их званично изражава највише руководство. Политика квалитета усклађује се са општом политиком организације и даје оквир за успостављање циљева квалитета. Принципи менаџмента квалитетом, дати у међународном стандарду, могу представљати основ за успостављање политике квалитета.

Циљ квалитета, јесте оно што се тражи или жели постићи у вези са квалитетом. Циљеви квалитета се у принципу заснивају на политици квалитета дате организације. Циљеви квалитета специфицирају се за одређене функције и нивое организације.

Менаџмент подразумева координиране активности за вођење организације и управљање њоме.

Највише руководство јесте особа или група људи који на највишем нивоу води организацију и њоме управља.

Менаџмент квалитетом обухвата координиране активности за вођење организације у односу на квалитет и управља њоме у том смислу. Вођење и управљање у односу на квалитет по правилу обухватају успостављање политике квалитета и циљева квалитета, планирање квалитета, управљање квалитетом, обезбеђење квалитета, као и побољшање квалитета.

Планирање квалитета јесте део менаџмента квалитетом усресређен на успостављање циљева квалитета и на утврђивање неопходних оперативних циљева и одговарајућих ресурса за испуњавање циљева квалитетом. Формирање планова квалитета може представљати део планирања квалитета

Управљање квалитетом као део менаџмента усресређен је на испуњавање захтева квалитета.

Обезбеђење квалитета менаџмента је део менаџмента квалитетом усресређен на обезбеђење поверења у то да су испуњени захтеви квалитета.

Побољшавање квалитета као део менаџмента квалитетом усмерен је на повећање способности да се испуњавају захтеви квалитета. Захтеви се могу односити на све аспекте, као што су ефикасност, ефективност или следљивост.

Стална побољшавања јесу стална активност на повећавању способности за испуњавање захтева. Процес успостављања циљева и изналажења могућности за побољшавање је непрекидан процес у којем се користе налази провере и закључци провере, анализе података, преиспитивања од стране руководства, или се користе други начини и, који у принципу, доводи до корективних мера или превентивних мера.

Ефективност – мера реализације планираних активности и планираних резултата.

Ефикасност – однос остварених резултата и употребљених ресурса.

1.3.3. Термини који се односе на организацију

Организација је група људи, објеката и рипадајуће опреме, са успостављеним одговорностима, овлашћењима и односима. Компанија, корпорација, фирма, предузеће, институција, хуманитарна организација, трговинска организација, асоцијација или њихови делови, односно њихова комбинација. Одговорности, овлашћења и односи су у принципу уређени. Организација може бити јавна или приватна.

Организациона структура обухвата успостављене одговорности, овлашћења и односи између особља. Одговорности, овлашћења и односи између особља су у принципу уређени. Званична организациона структура често се даје у пословнику о квалитету или у плану квалитета за пројекат. Организациона структура може обухватити и релевантни интерфејс са спољним организацијама.

Инфраструктура организација јесте скуп објеката, опреме и услуга неопходних за рад организације.

Радна средина је скуп услова у којима се обавља рад. У услове спадају физички, социјални и психолошки услови, као и фактори животне средине (као што су температура, шеме признавања, ергономски фактори и састав атмосфере).

Корисник – организација или особа који примају производ. (потрошач, клијент, крајњи корисник, трговац на мало, прималац помоћи и купац). За организацију корисник може бити интерни или екстерни.

Испорућилац је организација или особа који испоручују производ. Произвођаћ, дистрибутер, продавац на мало, или давалац услуге или информације. За организацију испоручилац може бити интерни или екстерни.

Заинтересована страна је особа или група (група може подразумевати организацију, део организације или више од једне организације) који имају интерес у перформансама или успеху организације. (корисници, власници, запослени, испоручиоци, банкар, синдикат, партнери или друштво)

1.3.4. Термини који се односе на процес и производ

Процес је скуп међусобно повезаних или међусобно делујућих активности кои претвара улазне у излазне елементе. Улазни елементи неког процеса су излазни елементи другог процеса. Процеси у организацији се по правилу, планирају и спроводе у контролисаним условима, да би се додала вредност. Процес у којем се усаглашеност производа, који се добија као резултат, не може лако или економично да верификује, назива се „специјални процес“.

Производ је резултат процеса. Постоје четири генеричке категорије производа:

- Услуге (на пример, транспорт);
- Софтвер (на пример, компјутерски програм, речник);
- Хардвер (на пример, механички део машине);
- Процесни материјали (на пример, средства за подмазивање).

Многи производи садрже елементе који припадају различитим генеричким категоријама производа. Да ли ће се неки производ назвати услуга, софтвер, хардвер или процесни материјал, зависи од доминантног елемента.

Услуга је резултат бар једне активности која се врши на интерфејсу између испоручиоца и корисника, и у принципу је нематеријалне природе.

Услуга је резултат бар једне активности која се врши на интерфејсу између испоручиоца и корисника, и у принципу је нематеријалне природе. Пружање услуге може обухватити, на пример:

- Активност која се обавља на материјалном производу који је испоручио корисник (на пример, аутомобил који треба поправити)
- Активност која се обавља на нематеријалном производу који је испоручио корисник (на пример, изјава о приходу која је потребна за повраћај пореза)

Софтвер се састоји од информација и у принципу је нематеријалне природе, а може бити у облику концепција, трансакција или процедуре.

Хардвер је у принципу материјалне природе и карактеристика његове количине је пребројивост. Процесни материјал је у принципу материјалне природе и карактеристика његове количине је континуалност.

Пројекат је јединствен процес који се састоји од скупа активности којима се координира и управља, са датумима почетка и завршетка, а којји се предузима да би се остварио циљ који је у складу са специфичним захтевима, узимајући у обзир и ограничења у погледу времена, трошкова и ресурса. Један пројекат може бити део веће пројектне структуре. У неким пројектима циљеви се коригују, па се карактеристике производа дефинишу прогресивно, како пројекат напредује. Резултат пројекта може се састојати од једне или неколико јединица производа.

Пројектовање и развој јесте скуп процеса који претвара захтеве у специфициране карактеристике или у спецификације производа, процеса или система. Термини „пројектовање“ и „развој“ понекад се користе као синоними, а понекад се користе да дефинишу различите фазе укупног процеса пројектовања и развоја.

Процедура је поступак утврђен на начин за обављање неке активности или процеса. Процедура може бити документована или може бити недокументована.

1.3.5. Термини који се односе на карактеристике

Карактеристика је особина на основу које се прави разлика. Карактеристика може бити својствена или придодата. Карактеристика може бити квалитативна или квантитативна.

Карактеристика квалитета јесте својствена карактеристика производа, процеса или система која се односи на захтеве.

Својствен значи да постоји у нечему, нарочито као трајна карактеристика.

Сигурност функционисања је скуп својстава који описује расположивост и факторе који на њу утичу: поузданост, погодност одржавања и логистичка подршка одржавању. Сигурност функционисања користи се само за опште описивање и није квантитативног карактера.

Следљивост јесте могућност да се следе историјат, примена или локација онога што се разматра. Када се разматра производ, следљивост се може односити на :

- Порекло материјала и делова;
- Историјат процесирања;
- Дистрибуцију и локацију производа после испоруке.

1.3.6. Термини који се односе на усаглашеност

Усаглашеност је испуњеност захтева.

Неусаглашеност јесте неиспуњеност захтева.

Недостатак, дефект – неиспуњеност захтева који се односе на предвиђену или специфицирану употребу.

Разлика између термина „недостатак“ и неусаглашеност је важна, јер има правно значење, посебно ако се ради о одговорности за производ. Према томе, термин „недостатак“ треба веома пажљиво користити, јер употреба коју је предвидео корисник може зависити од природе информација, као што су , на пример, оне у упутствима које даје испоручилац.

Превентивна мера, јесте мера за отклањање узрока могуће неусаглашености или друге нежељене могуће ситуације. Може постојати више од једног узорка могуће неусаглашености. Превентивна мера се предузима да се спречи и дешавање, а корективна мера се предузима да се спречи и понављање дешавања.

Корективна мера је мера за отклањање узрока откривене неусаглашености или друге нежељене ситуације. Може постојати више од једног узрока неусаглашености. Корективна мера се предузима да би се спречило понављање дешавања, док се превентивна мера предузима да би се спречило дешавање. Постоји разлика између исправке и корективне мере.

Исправка је мера предузета да би се одстранила откривена неусаглашеност. Исправка може бити извршена у вези са корективном мером. Исправке могу бити дорада или прекласирање.

Дорада је мера да се неусаглашени производ учини усаглашеним са захтевима. За разлику од дораде, поправка може утицати на делове неусаглашеног производа или их променити.

Прекласирање је промена класе неусаглашеног производа у циљу усаглашавања са захтевима, који се разликују од почетних.

Поправка је мера на неусаглашеном производу да се учини прихватљивим за намењену употребу. Поправка обухвата и ону меру побољшања која се предузима на

производу који је раније био усаглашен да би се повратио за употребу, на пример, као део одржавања. За разлику од дораде, поправка може утицати на делове неусаглашеног производа или их мењати.

Шкартирање је мера на неусаглашеном производу да се спречи и његова намењена употреба. (на пример рециклирање, уништавање) Код неусаглашене услуге, коришћење се спречава њеним прекидањем.

Накнадна дозвола за одступање је дозвола да се користи или прихвати производ који није усаглашен са специфицираним захтевима. Накнадна дозвола за одступање је, по правилу, ограничена на испоруку производа који има неусаглашене карактеристике у специфицираним границама, за договорено време или договорену количину производа.

Претходна дозвола за одступање јесте да се одступи од оригинално утврђених захтева за производ пре реализације. Претходна дозвола за одступање се у принципу даје за ограничену количину производа или за ограничен период, као и за специфичну употребу.

Прихватање је дозвола да се пређе у следећу фазу процеса.

2.Захтеви ISO 9001:2015

Захтеви у односу на системе менаџмента квалитетом и захтеви у односу на производе. Фамилија стандарда ISO 9000 прави разлику између захтева за системе менаџмента квалитетом и захтева за производе. Захтеви за системе менаџмента квалитетом специфицирани су у стандарду ISO 9001. Захтеви за системе менаџмента квалитетом су генерички и применљиви су у организацијама у свакој индустријској и привредној области, независно од категорије производа. ISO 9001 сам по себи не утврђује захтеве за производе. Захтеве за производе могу специфицирати било корисници, било организација која антиципира захтеве корисника, а ови захтеви могу бити специфицирани и прописом. Захтеве за производе у неким случајевима, за процесе у вези са тим производима, могу садржавати, на пример, техничке спецификације, стандарди за производе, стандарди за процесе, уговори и прописи.

2.1.Општи захтеви

Организација мора да успостави, документује, примењује и одржава систем менаџмента квалитетом и да стално побољшава његову ефикасност, у складу са захтевима овог међународног стандарда.

Организација мора да:

- а) идентификује процесе неопходне за систем менаџмента квалитетом и да их примењује у целој организацији;
- б) одреди редослед и међусобно деловање ових процеса;
- в) одреди критеријуме и методе потребне да се обезбеди да извршење ових процеса и управљање њима буде ефективно;
- г) осигура расположивост ресурса и информација неопходних за подршку извођењу и праћењу ових ресурса;
- д) прати процесе, мери и анализира њихове перформансе;
- ђ) примењује мере потребне за остваривање планираних резултата и стално побољшавање ових процеса.

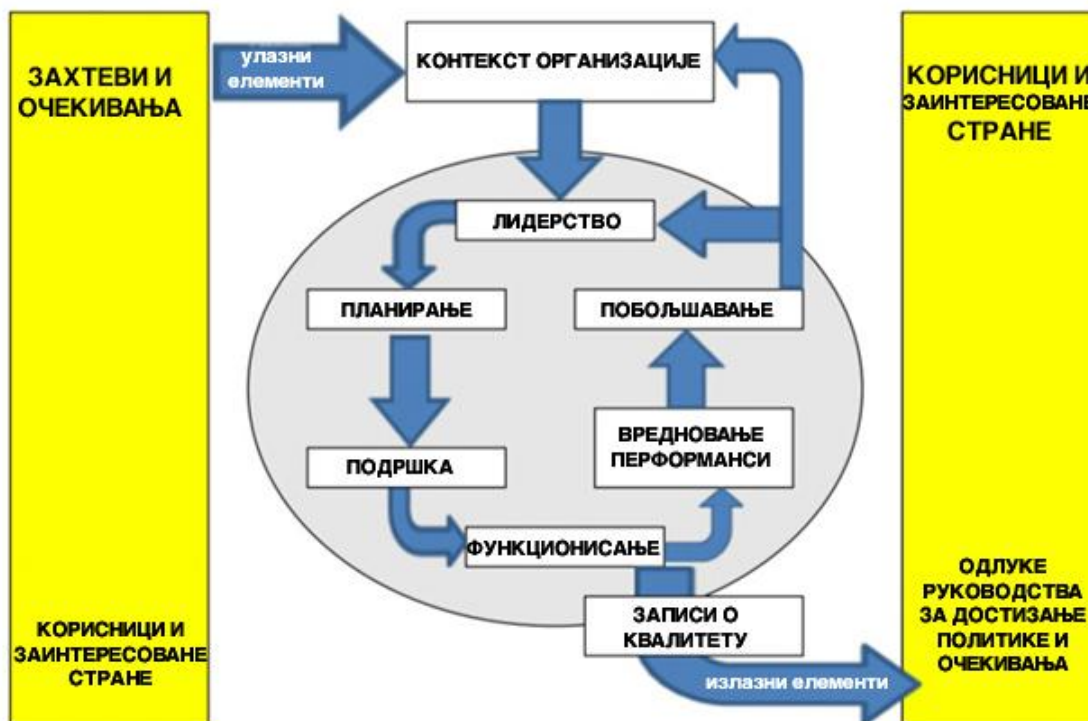
Организација мора да обавља менаџмент овим процесима у складу са захтевима овог међународног стандарда.

Када организација изабере да има било који процес из „outsorce“-а који утиче на усаглашеност производа, она мора да осигура управљање таквим процесима. Управљање таквим процесима из „outsorce“-а мора да идентификује у оквиру система менаџмента квалитетом. Процеси неопходни за систем менаџмента квалитетом мора да обухвате процесе за активности менаџмента, обезбеђење ресурса, реализацију и мерење карактеристика производа. „outsorce“ овде представља процесе неопходне за функционисање организације, а које за њу обавља друга организација.

2.2. Кључне измене у стандарду ISO 9001 : 2015

Потпуно новизахтев чији је циљ да организација утврди екстерна и интерна питања која имају или могу имати утицај на пословање организације. Екстерна питања се односе на правно, технолошко, конкурентско, културно, друштвено и економско окружење, без обзира да ли је регионално, национално или међународно.

Слика бр. 3 – графички приказ модела ISO CD 9001:2015 (варијанта I)



Извор: www.eurostandard.rs

Стандард ISO 9001:2008 је првенствено био усмерен на разумевање захтева и очекивања корисника. Организације чији систем менаџмента на вишем нивоу зрелости, узимао је у обзир и очекивања других заинтересованих страна. Због тога се сматра да је узимање у обзир свих заинтересованих страна, значајна измена у захтевима које ће организације морати да испуне. Како би овај задатак урадиле комплексно, од организација се захтева да у првом кораку идентификују своје заинтересоване стране и да утврде који су њихови захтеви, као и да одржавају ажурним ове информације. Као минимум, организација мора да обухвати: директне кориснике, испоручиоце, дистрибутере, малопродају, организације укључене у ланац снабдевања и регулаторна тела. У целокупној серији ISO 9000 користе се енглески термини „interested party“ и „stakeholder“. Приликом превода стандард на националне језике, појављује се проблем због тога што се истом речју преводе оба термина. Исти случај је и приликом превода на српски језик. Оба термина се преводе као заинтересована страна. Прихваћено је да се предност да коришћењу термина „interested party“.

У новој верзији стандард даје се већи значај менаџменту процесима. Уз веће постојеће захтеве, који произилазе из стандарда ISO 9001:2008, додати су нови захтеви, као што су

обавезе организације да: утврди ризике по усаглашеност производа и услуга и задовољство корисника, ако су испоручени ненамеравани производи и услуге или ако је међусобно деловање између процеса неефективно; утврди критеријуме, методе мерења и индикаторе перформанси за процесе; утврди потребне ресурсе за одвијање процеса и обезбеђење да су ресурси на располагању; додели одговорности и овлашћења за процесе.

Слика бр. 4 – графички приказ модела ISO CD 9001:2015(варијанта II)



Извор: www.eurostandard.rs

Нарочито значајна измена је обавеза да се именује одговорна особа за процес. У садашњој верзији стандард ISO 9001та обавеза не постоји. Самим тим проверавачи преко треће

стране нису имали права да то траже приликом провера. У организацијама које нису имале именоване тзв. „власнике процеса“ – ма како се они звали, по правилу, учавани су

недостаци у менаџменту процесима. Такође, значајно побољшање у стандарду је обавеза да се за сваки процес утврде индикатори перформанси процеса, који се мере и прате. Досадашња пракса код организација које примењују систем менаџмента квалитетом је била да утврде неколико индикатора, за одабране процесе, само за сврхе сертификације, и то искључиво везано за процесе реализације производа (набавка, производња и продаја). Многе националне организације су предложили да се изгради графички приказ уобичајеног процеса. Један од примера који се налази у примедбама на стандард ISO CD 9001:2015.

Слика бр.5 – графички приказ модела процеса



Извор : „20 кључних измена у стандарду ISO CD 9001:2015“, Бранислав Милованов

Лидерство – Највише руководство организације се обавезује да покаже лидерство и посвећеност у вези са: системом менаџмента квалитетом, и потребама и очекивањем заинтересованих страна. У оквиру ове тачке стандарда значајно су повећани захтеви који се односе на највише руководство преузме укупну одговорност за систем менаџмента квалитетом и да обезбеди интегрисање захтева у пословне процесе организације. Свакоко се озбиљно бави менаџментом квалитетом може овај захтев да прокоментарише. Ретко која организација, која је до сада примењивала захтеве стандард ISO 9001 није правила паралелне системе – систем руковођења организацијом и систем менаџмента квалитетом. Самим тим, систем менаџмента квалитетом је био померен у други или трећи план. Циљеви руководства су били другачији од циљева квалитета, који су се, по правилу, односили на споредна питања једне организације.

Захтева за именовање представника руководства за квалитет нема. Постоји захтев да се додели одговорност и овлашћење за обезбеђење да систем менаџмента квалитетом буде усаглашен са захтевима стандарда, без навођења назива функције те особе, као што је до сада био случај. Овлашћење се може закључити да се то овлашћење може пренети на једну или више особа.

Ризик – Оцењивање ризика постаје захтев стандарда за системе менаџмента. Два пута је „оцењивање ризика“ било предвиђено да буде захтев, али је у кључним фазама, пред само усвајање стандарда, избачено. У обавези је да узме у обзир контекст организације и потреба и очекивања заинтересованих страна.

Циљ процене ризика је: да систем менаџмента квалитетом постиже жељене циљеве, да су производи и услуге усаглашени, да се спрече нежељени утицаји и да се оствари побољшавање система, производа и процеса. Стандард не упућује на стандард ISO 31000, нити на било коју другу методу, па свака организација може да користи коју год жели методу за процену ризика. Након процене ризика, организација је у обавези да дефинише и спроведе мере да се ризици доведу на прихватљив ниво.

Планирање измена – сви који се баве системом менаџмента квалитетом знају да су измене у организацији (организационе, процесне, технолошке, персоналне, информатичке или остале) један од најзначајнијих ризика по систем менаџмента квалитетом.

У стандарду ISO 9001:2008 се налазио захтев за највише руководство да „одржава целовитост система менаџмента квалитетом када се планирају и примењују измене“. Захтев је значајно проширен, тако да „организација мора да планира и спроведе измене на систематичан и доследан, уз идентификацију ризика, могућности и последица“.

Уређаји за праћење и мерење – Захтев је пребачен из дела који се односи на реализацију производа у део који се односи на подршку, односно на ресурсе. Можда му је то право место. Али, захтеви који се односе на процес мерења су потпуно избачени из ове тачке, тако да се она само односи на опрему за мерење. Такође, назив тачке је „уређаји за мерење“, односно стари термин, који се користио у стандард ISO 9001:2000. Обавеза организације је, према предлогу текста, само да утврди да ли су „уређаји за мерење погодни за намену“. Еталонирање опреме за мерење више не представља захтев.

Уређаји за праћење и мерење – Захтев је пребачен из дела који се односи на реализацију производа у део који се односи на подршку, односно на ресурсе. Можда му је то право место. Али, захтеви који се односе на процес мерења су потпуно избачени из ове тачке, тако да се она само односи на опрему за мерење. Такође, назив тачке је „уређаји за мерење“, односно стари термин, само да утврди да ли су „уређаји за мерење погодни за намену“. Еталонирање опреме за мерење је пребачено у напомену, тако да оно више не представља захтев.

Србија, као и многе друге земље света су имале велике примедбе на овако дефинисан текст. Закључак са заседања из Порта је да се овај захтев стандарда поново напише.

Знање – Потпуно нови захтев стандарда. Обавеза организације ће бити да прво утврди које јој је знање потребно за обављање њених процеса или да одржава, штити и учини доступним знање, по потреби.

Документоване информације – Термини „документоване процедуре“ и „записи“ замењен је термином „документоване информације“.

Слика бр. 6 - *Zahtevane dokumentovane informacije prema ISO CD 9001:2015 u odnosu na ISO 9001:2008*

Захтевани запис стандардом ISO 9001:2008	Захтевана документована информација стандардом ISO 9001:2008
Политика квалитета	Политика квалитета
Документоване изјаве о ...циљевима квалитета	Организација мора да чува документоване информације о циљевима квалитета
Преиспитивање од стране руководства	Доказ резултата преиспитивања од стране руководства укључујући и предузете мере
Образовање, обука, вештина и искуство	Образовање, обука, вештина и искуство
Доказ да процеси реализације и резултирајући производ испуњавају захтеве	У обиму неопходном да се стекне поверење да су процеси извршени како је планирано
Резултати преиспитивања захтева који се односе на производ и мере које проистичу из преиспитивања	О резултатима преиспитивања захтева који се односе на робе и услуге
Улазни елементи пројектовања и развоја и све неопходне мере	-
Резултати преиспитивања пројектовања и развоја све неопходне мере	-
Резултати верификације пројектовања и развоја све неопходне мере	-
Резултати валидације пројектовања и развоја све неопходне мере	-
Резултати преиспитивања пројектовања и развоја све неопходне мере	-
Резултати вредновања испоручиоца и мере које произилазе из вредновања	Информације које описују резултате вредновања испоручиоца
-	Документоване информације за екстерне испоручиоце
-	Документоване информације о перформансама екстерних испоручиоца

	Према захтевима организације да се покаже валидација процеса када се резултирајући излазни елементи не могу верификовати накнадним праћењем или мерењем		-
--	---	--	---

	Захтевани запис стандардом ISO 9001:2008		Захтевана документована информација стандардом ISO 9001:2008
	Јединствена идентификација производа, када је следљивост захтев		Јединствена идентификација производа, када је следљивост захтев
	Имовина корисника која се изгуби, оштети или на други начин утврди да није за употребу		Имовина корисника која се изгуби, оштети или на други начин утврди да није за употребу
	-		Које испитују резултате преиспитивања измена, особље које одобрава измену и све неопходне мере
	Основа која се користи за еталонирање или верификацију опреме за мерење када не постоје ни међународни нити национални еталоони		-
	Валидација претходних резултата мерења, када се утврди да мерна опрема није усаглашена са захтевима		Доказ погодности за намену уређаја за праћење и мерење
	Резултати еталонирања и верификације опреме за мерење		-
	Резултати интерних провера и мера које следе после тога		Доказ примене програма провере и резултата провере
	Идентификација лица која су овлашћена за одобрење испоруке производа кориснику		Документоване информације морају да укажу на особу(е) да пушта робу/добра и услуге за испоруку кориснику
	Природа неусаглашености производа и све накнадне предузете мере, укључујући накнадне дозволе за одступања		Које описују природу неусаглашености и све накнадно предузете мере
	Резултати корективних мера		Као доказ: - Природе неусаглашености и свакој од накнадно предузетих мера - Резултатима сваке корективне мере.
	Резултати превентивних мера		-
	-		Организација мора да утврди процесе како би се обезбедило да праћење и мерење може да се спроведа на начин који је у складу са захтевима за праћење и мерење. Организација мора да чува одговарајуће документоване информације као доказе резултата.

Извор : „20 кључних измена у стандарду ISO CD 9001:2015“, Бранислав Милованов

Операције (или функционисање) – Захтеви који су се односили на опрему за праћење и мерење су пребачени у део који се односи на ресурсе. Такође, остаје дилема који превод на српски језик је најприхватљивији (операције, функционисање, рад, обављање посла,

итд.). У оквиру ове тачке захтева се да организација управља својим процесима који се не одвијају код ње, већ екстерно – процеси из „outsource“-а.

Квалитет производа и услуга – Захтеви за квалитет производа у новој верзији стандарда се повећавају. Разлог лежи у томе да су у протеклом периоду примећени случајеви постојања озбиљних проблема са квалитетом испоручених производа и пружених услуга, иако је организација применила и сертификована по стандарду ISO 9001. Захтеви за квалитет прожимају се кроз цео текст стандарда, почев од контекста организације, лидерства, планирања, подршке, функционисања, вредновања до побољшавања.

Набавка – Осим измене назива тачке која се односи на набавку и гласи „Управљање добрима и услугама које су испоручене од екстерних извора“, овим захтевом стандарда обухваћене су све врсте набавке, укључујући и набавке услуга за обављање процеса из „outsource“-а. У оквиру документованих информација које описују производ и услугу која се набавља, налазе се, по први пут, као критеријуми захтеви за систем менаџмента квалитетом који се односе на испоручиоца.

Процес развоја – Сложени захтеви за управљање процесом пројектовања и развоја су значајно умањени. У стандарду ISO 9001:2008 постајало је 5 обавезних записа, а сада нема ниједан. Међутим уведен је један нови захтев, који се назива „трансфер развоја“, који је свакако био потребан, а чији резултат треба да буде да се дефинише начин преласка производа уз фазе развоја у фазу производње.

Имовина корисника или екстерних испоручиоца – Захтев који се односио на имовину која припада корисницима проширен је на имовину која припада екстерним испоручиоцима. Већина организација која је у својој пракси имала такве ситуације, није правила разлику између имовина корисника и испоручиоца. Сада ће то бити захтев.

Активности након испоруке – Нови захтев стандарда. Постројао је сличан захтев још у првој верзији стандарда ISO 9001:1987. Ово представља корисно побољшање текста стандарда. Узимање у обзир паритета продаје је веома значајно са аспекта одговорности за усаглашеност производа.

Управљање изменама – У новој верзији стандарда се два пута појављују захтеви који се односе на измене. Када се ради о Управљању изменама, од организација се захтева да се измене спровode плански и систематично. Спајање ове две тачке би свакако доприносило квалитету текста стандарда. На овај текст стандарда је било много примедби од националних тела за стандардизацију, па ће оне бити преформулисане и спојене.

Вредновање перформанси – Потпуно нови захтев стандарда, који у себе укључује задовољство корисника, анализу и вредновање података, интерне провере и преиспитивање од стране руководства. Запажа се да недостаје „праћење перформанси производа“, које је сада пребачено у „функционисање“.

Стална побољшања – ISO је спровео гласање међу националним организацијама за стандардизацију, с питањем да се термин „стално побољшавање“ измени у „побољшавање“. Већина земаља, чланица ISO се определила за овај предлог. Остаје да се ова одлука спроведе. Разлог за измену је у томе што у неким браншама, организације које дуг временски период спроводе систем менаџмента квалитетом не могу да нађу могућности за стално побољшавање у сваком пословном процесу.

2.3. Захтеви који се односе на документацију - Опште одредбе

Документација система менаџмента квалитетом мора да садржи:

- а) документоване изјаве о политици и циљевима квалитета,
- б) пословник о квалитету;
- в) документоване процедуре које се захтевају овим међународним стандардом;
- г) документе потребне организацији да би осигурала ефективно планирање и извођење својих процеса, као и управљање тим процесима;
- д) записе о квалитету ккоји се захтевају овим међународним стандардом.

Када се у овом међународном стандарду појављује термин „ документована процедура“, он подразумева да је процедура успостављена, документована, да се примењује и одржава.

Обим документације система менаџмента квалитетом мође се разликовати од организације до организације због:

- Величине организације и врсте активности,
- Сложености процеса и међусобног деловања,
- Оспособљености особља.

Документација може бити у било ком облику или типу медијума.

2.3.1.Пословник о квалитету

Организација мора да установи и одржава пословник о квалитету који обухвата:

- а) предмет и подручје примене система менаџмента квалитетом, укључујући детаље о свим изостављањима и образложењима за та изостављања;
- б) документоване процедуре утврђене за систем менаџмента квалитетом или позивање на њих.
- в) опис међусобног деловања процеса система менаџмента квалитетом.

2.3.2.Управљање документима

Документима које захтева систем менаџмента квалитетом мора се управљати. Записи су посебан тип докумената и њима се мора управљати по захтевима стандарда.

Мора се успоставити документована процедура којом се дефинише управљање неопходно ради:

- Одобравања адекватности докумената пре него што се издају;
- Преиспитивања и ажурирања, ако је потребно, и поновног потврђивања докумената;
- Осигуравања да су идеентификоване измене и да је идентификован важећи статус ревизије докумената;
- Осигуравања да су релевантне верзије докумената који се примењују расположиве на сваком месту коришћења;
- Осигуравања да су документи увек читки и лаки за идентификовање;
- Осигуравања да се идентификују документи екстерног порекла и да се управља њиховом дистрибуцијом;
- Спречава нежељене употребе застарелих докумената и омогућавања њихове одговарајуће идентификације, ако су задржани из било ког разлога.

2.3.4.Управљање записима

Записи се могу установити и одржавати да би се обезбедио доказ о усаглашености са захтевима и о ефективном функционисању система менаџмента квалитетом. Записи морају бити читки, лаки за идентификовање и претраживање. Мора се успоставити документована процедура којом се дефинише управљање потребно за идентификацију, складиштење, заштиту, претраживање, време чувања и одбацивање записа.

3.Одговорност руководства - Обавезе и деловање руководства

Највише руководство мора имати доказе о свом ангажовању и примени система менаџмента квалитетом и на сталном побољшавању његове ефективности, тиме што:

- а) информисе организацију о важности испуњавања захтева корисника, као и захтева из прописа и других нормативних докумената;
- б) успоставља политику квалитета;
- в) осигурава да су утврђени циљеви квалитета;
- г) спроводи преиспитивања;
- д) осигурава расположивост ресурса.

3.1.Усресређеност на корисника

Највише руководство мора да осигура да се утврђују и испуњавају захтеви корисника и повећава његово задовољење.

3.2.Политика квалитета

Највише руководство мора да обезбеди да политика квалитета:

- а) одговара сврси организације;
- б) садржи опредељеност да се испуњавају захтеви и да се стално побољшава ефективност система менаџмента квалитетом;
- в) даје оквир за утврђивање и преиспитивање циљева квалитета;
- г) буде саопштена и објашњена свима у организацији;
- д) буде преиспитивана да би стално била адекватна.

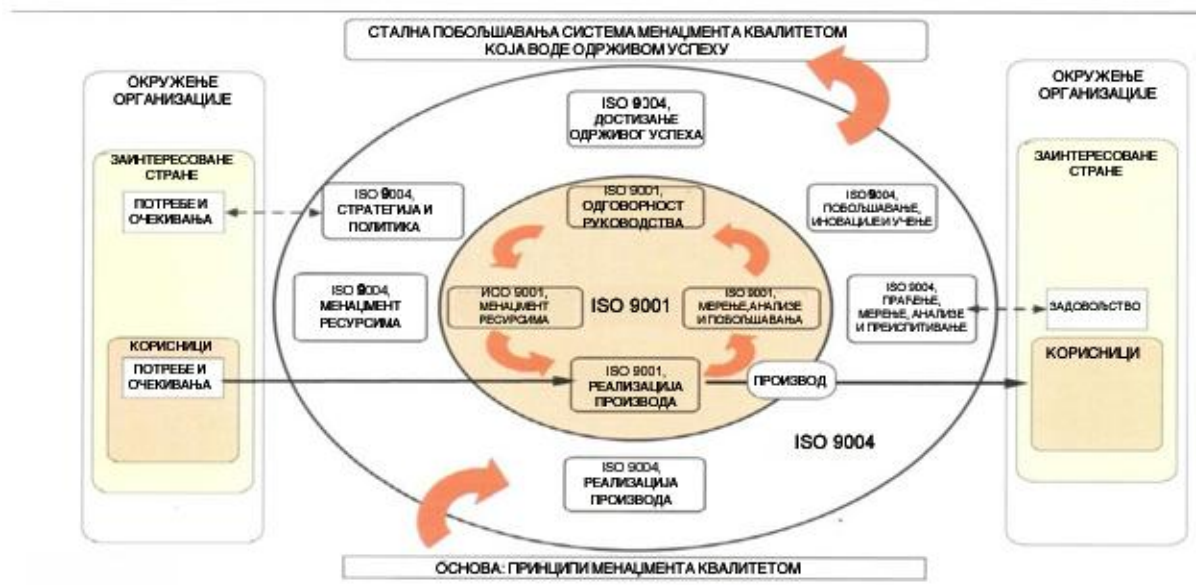
3.3. Планирање

3.3.1. Циљеви квалитета

Највише руководство треба да обезбеди да се на одговарајућим функцијама и нивоима организације утврде циљеви квалитета, укључујући оне који су потребни за ипуњавање захтева за производ.

Циљеви квалитета треба да буду мерљиви и усклађени са политиком квалитета.

Слика бр. 7. – Проширени модел система менаџмента квалитетом заснован на процесима



Извор: www.eurostandard.rs

3.3.2. Планирање система менаџмента квалитетом

Највише руководство мора да обезбеди да се :

- а) планира систем менаџмента квалитетом, да би се испунили захтеви и циљеви квалитета;
- б) одржава целовитост система менаџмента квалитетом када се планирају и примењују измене у систему менаџмента квалитетом.

3.4. Одговорност, овлашћења и комуницирање - Одговорност и овлашћења

Највише руководство мора осигурати да се одговорности и овлашћења дефинишу и саопште у организацији.

3.4.1. Представник руководства

Највише руководство мора да именује једног члана руководства који, без обзира на своје друге одговорности и овлашћење, који обухватају:

- а) обезбеђивање процеса потребних за утврђивање, примену и одржавање система менаџмента квалитетом;
- б) извештавање највишег руководства о делотворности система менаџмента квалитетом и о свим потребама за попољшавањем;
- в) осигуравање стварања свести о захтевима корисника, на свим нивоима у организацији.

3.4.2. Интерно комуницирање

Највише руководство мора да осигура да се успоставе одговарајући процеси комуницирања унутар организације да се остварује комуницирање које се односи на ефективност система менаџмента квалитетом.

3.4.3. Преиспитивање од стране руководства - Опште одредбе

Највише руководство мора да преиспитује систем менаџмента квалитетом у планираним интервалима да би се обезбедила његова стална прикладност, адекватност и ефективност. Ово преиспитивање мора да обухвати процењене могућности за побољшавање и потребу за изменама у систему менаџмента квалитетом, укључујући политику и циљеве квалитета. Саписи о преиспитивању од странеруководства морају се одржавати.

3.4.4. Улазни елементи преиспитивања

Улазни елементи преиспитивања морају да садрже информације о:

- а) резултатима провера;
- б) реаговањима корисника;
- в) перформансама процеса и усаглашености производа;
- г) статусу корективних и превентивних мера;
- д) додатним мерама проистеклим из претходних преиспитивања од стране руководства;
- ђ) изменама које би могле утицати на систем менаџмента квалитетом;
- е) препорукама за побољшавање.

3.4.5. Излазни елементи преиспитивања

Излазни елементи преиспитивања од стране руководства морају да садрже одлуке и мере које се односе на:

- а) побољшавање ефикасности система менаџмента квалитетом и његових процеса;
- б) побољшавање производа у вези са захтевима корисника;
- в) потребне ресурсе.

4. Менаџмент ресурсима - Обезбеђивање ресурса

Организација мора да дефинише и обезбеди ресурсе потребне за:

- а) примену и одржавање система менаџмента квалитетом и стално побољшавање његове ефикасности;
- б) повећавање задовољења корисника испуњавањем њихових захтева;

4.1.Људски ресурси - Опште одредбе

Особље које обавља послове који утичу на квалитет производа мора да буде оспособљено у погледу образовања, обуке, знања и искуства.

4.1.1. Оспособљеност, свест и обука

Организација мора да:

- а) дефинише потребну оспособљеност особља које обавља послове који утичу на квалитет производа;
- б) обезбеди обуку или предузме друге мере да се задовоље ове потребе;
- в) оцењује ефикасност предузетих мера;
- г) осигура да запослени буду свесни релевантности и важности својих активности и начина на који они доприносе остваривању циљева квалитета;
- д) одражава одговарајуће записе о образовању, обуци, знању и искуству.

4.2. Инфраструктура

Организација мора да дефинише, обезбеди и одржава инфраструктуру потребну за постизање усаглашености са захтевима производа. Инфраструктура обухвата, где је то применљиво:

- а) зграде, радни простор и припадајућу опрему;
- б) процесну опрему (и хардвер и софтвер);
- в) услуге подршке (као што су транспортне или комуникационе услуге).

4.3. Радна средина

Организација мора да дефинише и оба вља менаџмент радном средином потребном да би се постигла усаглашеност са захтевима производа.

5. Реализација производа

5.1. Планирање реализације производа

Организација мора да планира и развија процесе потребне за реализацију производа. Планирање реализације мора да буде усклађено са захтевима осталих процеса система менаџмента квалитетом.

При планирању процеса реализације производа организација мора да утврди, где је то погодно, следеће:

- а) циљеве квалитета и захтеве за производ;
- б) потребу за успостављањем процеса, документе и да обезбеди посебне ресурсе који одговарају датом производу;
- в) базироване активности верификације, валидације, праћења, контролисања и испитивања, које су специфичне за дати производ, као и критеријуме за прихватање производа;
- г) записе који су потребни да би се обезбедили докази о томе да процеси реализације и резултујући производ испуњавају захтеве.

Излазни елементи овог планирања да буду у форми која одговара методи рада организације. Документ који специфицира процесе система менаџмента квалитетом и ресурсе које треба користити за специфичан производ, пројекат или уговор, може се оквалификовати као план квалитета.

5.2. Процеси који се односе на корисника – утврђивање захтева који се односе на производ

Организација мора да утврди:

- а) захтеве које је специфицирао корисник, укључујући и захтеве за активности испоруке и активности после испоруке;
- б) захтеве које корисник није исказао, али који су неопходни за специфицирану или намеравану употребу, када је позната;
- в) захтеве из прописа и других нормативних докумената који се односе на производ;
- г) све додатне захтеве које утврди организација.

The diagram illustrates the Management Process (Менаџмент) as a continuous cycle. It begins with the **МЕНАЏМЕНТ** (Management) box at the top, which oversees the entire process. The process starts with the **СТРАТЕШКИ ПЛАН** (Strategic Plan) and **ГОДИШНИ БИЗНИС ПЛАН** (Annual Business Plan), which lead into the **УТВРЂИВАЊЕ ДУГОРОЧНИХ СТРАТЕШКИХ ЦИЉЕВА ОРГАНИЗАЦИЈЕ** (Setting long-term strategic goals of the organization) and **УТВРЂИВАЊЕ ГОДИШНИХ ТАКТИЧКИХ ЦИЉЕВА ОРГАНИЗАЦИЈЕ** (Setting annual tactical goals of the organization) respectively. These goals are then **ДИСТРИБУЦИЈА ЦИЉЕВА И ПЛАНОВА УНУТАР ОРГАНИЗАЦИЈЕ** (Distribution of goals and plans within the organization). This leads to **ПЛАНИРАЊЕ АКТИВНОСТИ ИЛИ ПРОЈЕКТА ЗА РЕАЛИЗАЦИЈУ ЦИЉЕВА УПОРЕДО СА ОПЕРАТИВНИМ ЗАДАЦИМА** (Planning activities or projects for goal realization alongside operational tasks) and **ПЛАНИРАЊЕ РЕСУРСА ЗА РЕАЛИЗАЦИЈУ ЦИЉЕВА** (Planning resources for goal realization). The process then moves to **ПРАЋЕЊЕ И МЕРЕЊЕ ПЕРФОРМАНСИ ОСТВАРЕЊА ЦИЉЕВА И ОПЕРАТИВНИХ ЗАДАТАКА** (Monitoring and measuring performance of goal achievement and operational tasks). This is followed by **СПЕЦИЈАЛНЕ АНАЛИЗЕ ПЕРФОРМАНСИ ОСТВАРЕЊА ЦИЉЕВА И ЗАДАТАКА** (Special analyses of performance of goal achievement and tasks) and **ПРЕИСПИТИВАЊЕ ЕФИКАСНОСТИ И ПРЕДУЗИМАЊЕ ПОБОЉШАЊА** (Re-evaluation of efficiency and implementation of improvements). The process then feeds back into the **МЕНАЏМЕНТ** box, which also receives input from **АСПЕКТИ КОРИСНИКА КОНКУРЕНАТА ПРОЦЕСА, СИСТЕМА И ПРОИЗВОДА** (Aspects of user competition, process, system, and production). The process is also influenced by **ОРИЕНТИСАНИ НА ФУНКЦИЈЕ И ПРОЦЕСЕ** (Oriented towards functions and processes) and **ПОСЛОВНИ ПРОЦЕСИ** (Business processes).

5.3. Преиспитивање захтева који се односе на производ

44

организација мора да потврди захтеве корисника пре прихватања. Када дође до измене захтева за производ, организација мора да осигура да одговарајући документи буду измењени и да одговарајуће особље буде упознато са измењеним захтевима. У неким случајевима, као што су продаја преко интернета, формално преиспитивање је непрактично за сваку пнарудбину. Уместо тога, преиспитивање може обухватити одговарајуће информације о производу, као што су каталози или пропагандни материјал. Организација мора да утврђује и примењује ефективна решења за комуницирање са корисницима у вези са:

- а) информацијама о производу;
- б) упитима, уговорима или поступањем са нарудбинама, укључујући измене;
- в) повратним информацијама од корисника, укључујући и њихове жалбе.

5.4. Пројектовање и развој – планирање пројектовања и развоја

Организација мора да планира пројектовање и развој производа и да њима управља. За време пројектовања и развоја, организација мора да утврди:

- а) фазе пројектовања и развоја;
- б) одговарајуће активности преиспитивања, верификације и валидације за сваку фазу пројектовања и развоја;
- в) одговорности и овлашћења за пројектовање и развој.

Организација мора да остварује менаџмент везама између различитих група које су укључене у пројектовање и развој, како би се обезбедили ефективно комуницирање и јасна расподела одговорности. Излазни елементи планирања морају се, где то има смисла, ажурирати у складу са напредовањем пројектовања и развоја.

Морају се утврдити улазни елементи који се односе на захтеве за производ и одржавати записи. Они морају обухватити:

- а) функционалне захтеве и захтеве за перформансе;
- б) одговарајуће захтеве из прописа и других нормативних докумената;

- в) где је применљиво, информације добијене на основу претходних сличних пројеката;
- в) остале захтеве битне за пројектовање и развој.

Мора да се преиспитује адекватност ових улазних података. Захтеви морају бити комплетни, недвосмислени и не смеју бити у супротности један са другим.

Излазни елементи пројектовања и развоја морају да се дају у облику који омогућава верификацију у односу на улазне елементе пројектовања и развоја и морају се одобрити пре пуштања у употребу. Излазни елементи пројектовања и развоја морају да:

- а) испуне улазне захтеве пројектовања и развоја;
- б) обезбеде одговарајуће информације за набавку, производњу и пружање услуга;
- в) садрже или се позивају на критеријуме прихватања производа;
- г) специфицирају карактеристике производа битне за његово безбедно и правилно коришћење.

У одговарајућим фазама мора да се обавља систематско преиспитивање пројектовања и развоја, у складу са планираним поставкама, да би се:

- а) вредновала могућност резултата пројектовања и развоја да испуњавају захтеве;
- б) идентификовали сви проблеми и предложили мере неопходне за њихово решење.

Међу учесницима таквих преиспитивања морају да буду представници функција које се баве фазама пројектовања и развоја које се преиспитују. Морају се одржавати записи о преиспитивању и о свим неопходним мерама.

Верификација мора да се обавља у складу са планираним поставкама како би се обезбедило да излазни елементи пројектовања и развоја испуњавају улазне елементе пројектовања и развоја. Морају се одржавати записи о верификацији и о свим неопходним мерама.

Валидација пројектовања и развоја мора да се обави у складу са планираним поставкама, да би се обезбедило да резултујући производ може да испуни захтеве за специфицирану или намеравану употребу или примену, када је она позната. Када је то изводљиво, валидација мора да се обави пре испоруке и примене производа.



Измене у пројектовању и развоју морају да се идентификују, а записи оњима да се одржавају. Те измене морају да се верификују и валидирају, где је то применљиво, и одобре пре примене.

Преиспитивање измена пројектовања и развоја мора да обухвати и вредновање утицаја измена на саставне делове и испоручени производ.

6. Набавка

Организација мора да осигура да набављени производ буде усаглашен са специфицираним захтевима набавке. Врста и обим управљања који се набавља, морају да зависе од утицаја тог производа на накнадну реализацију производа или на крајњи производ. Организација мора да вреднује и бира испоручиоце на основу њихове способности да испоручују производ у складу са захтевима организације. Морају се установити критеријуми за избор, вредновање и поновно вредновање.

Информације о набавци морају имати опис производа који се набавља, укључујући, где то има смисла:

- а) захтеве за одобравање производа, поступака, процеса и опреме;
- б) захтеве за квалификације особља;
- в) захтеве за систем менаџмента квалитетом.

Организација мора да обезбеди адекватност специфицираних захтева о набавци пре њиховог саопштавања испоручиоцу.

Организација мора да успостави и примењује контролисање и друге потребне активности ради обезбеђења да набављени производ испуњава специфициране захтеве набавке. У случају када организација или њен корисник намеравају да изврше верификацију у простору испоручиоца, организација мора да наведе планиране верификационе поставке и методу одобравања за производ у документима набавке.

Организација мора да планира и обавља производњу и сервисирање у условима којима управља. Услови којима се управља морају да обухвате, где је то могуће:

- а) расположивост информација које описују карактеристике производа;
- б) расположивост радних упутстава, где је то неопходно;
- в) коришћење одговарајуће опреме;
- г) расположивост и коришћење опреме за прећење и мерење;
- д) остваривање праћења и мерења;
- ђ) обављање активности пуштања, испоруке и активности после испоруке.

Организација мора да изврши валидацију свих процеса за производњу и сервисирање чији резултујући излазни елементи не могу бити верификовани накнадним праћењем и мерењем. То укључује све процесе код којих недостаци постају видљиви тек после употребе производа или после сервисирања. Валидација мора показати способност ових процеса да постижу планиране резултате. Организација мора да утврди поставке за ове процесе, укључујући, где је то могуће:

- а) дефинисане критеријуме за преиспитивање и одобрење процеса;
- б) одобрење опреме и квалификације особља;
- в) коришћење посебних метода и процедура;
- г) захтеве за записе;
- д) поновну валидацију.

Тамо где то има смисла, организација мора идентификовати производ на одговарајући начин кроз целокупну реализацију производа. Организација мора идентификовати статус производа у односу на захтеве праћења и мерења. Тамо где следљивост представља захтев, организација мора управљати јединственом идентификацијом производа и о њој водити записе.

Организација мора пажљиво да поступа са имовином док њоме управља или је користи. Организација мора да идентификује, верификује, заштити и обезбеди имовину корисника која је дата за коришћење или уградњу у производ. Ако се било која имовина корисника изгуби, оштети или ако се на неки други начин утврди да је непогодна за коришћење, о томе мора да се обавести корисник и да се о томе одржавају записи. Имовина корисника може да обухвати интелектуалну својину.

Организација мора да сачува усаглашеност производа у току реализације интерних процеса и испоруке до планираног одредишта. Ово чување мора да обухвати идентификацију, руковање, паковање, складиштење и заштиту. Чување се мора такође применити и на саставне делове производа.

Организација мора да утврди која праћења и мерења морају да се спроводе, као и који су уређаји за праћење и мерење неопходни да би се обезбедио доказ о усаглашености производа са одређеним захтевима.

Организација мора да утврди процесе који обезбеђују да праћење и мерење могу да се изврше и да се извршавају на начин који је усклађен са захтевима за праћење и мерење.

Где год је потребно осигурати валидне резултате, опрема за мерење мора се:

- а) еталонирати или верификовати у специфичним интервалима, или пре употребе, еталонима следљивим до међународних или националних еталона. Ако такви еталони не постоје, мора се записати основа која се користи за еталонирање или верификацију;

- б) подешавати или поново подешавати ако је потребно;
- в) идентификовати, да би се омогућило да се одреди статус еталонирања;
- г) заштитити од подешавања која би резултат мерења учинила погрешним;
- д) заштитити од оштећења или квара у току руковања, одржавања и складиштења.

Организација мора да оцени и запише валидност претходних резултата мерења када се утврди да опрема није усаглашена са захтевима. Организација мора да предузме одговарајуће мере за ту опрему и за производ на који је то имало утицаја.

7. Метрика финансијских перформанси

Проблематика мерења и управљања ефикасношћу предузећа добија на значају посебно у условима савременог пословног окружења, које се може окарактерисати као хетерогено, сложено, динамично и неизвесно. Питање је који је то адекватан модел мерења ефикасности предузећа и шта се сматра успехом предузећа у таквом једном окружењу. Један успешан систем мерења ефикасности подразумева сет мерила перформанси (тј. метрику која се примењује у циљу квантификације ефикасности и ефективности акција), а све у циљу обезбеђења информација које су од помоћи компанији при планирању, извршењу и контроли пословних активности. Информације које се добијају из система мерења перформанси морају бити тачне, релевантне, ажурне и лако доступне за оне којима је то неопходно. Мерила перформанси морају бити тако лако дизајнирана да одражавају најзначајније факторе који утичу на ефикасност различитих процеса који се одвијају у предузећу. Дизајнирати такав један систем мерења перформанси веома је тежак задатак, а одговор на питање шта је оптимално разликује се од случаја до случаја.¹

На питање шта је то мерење перформанси, могуће је добити различите одговоре. Једни сматрају да је „мерење перформанси тема о којој се често дискутује, али ретко дефинише“ и истичу да се мерење перформанси може дефинисати као процес квантификовања ефикасности и ефективности акције; мерило перформанси је једна метрика која се користи за квантификацију ефикасности и/или ефективности акције, а систем мерења перформанси представља сет метрика који се користи за квантификацију како ефикасности тако и ефективности акције. „Мерење перформанси усмерено је на утврђивање успешности предузећа у реализацији циљева, док су мерила перформанси нумерички или квантитативни индикатори који показују у којем степену је сваки циљ остварен.“²

Предузећа усвајају системе мерења перформанси из бројних разлога, али углавном у циљу побољшања контроле на начин на који традиционални рачуноводствени системи то не дозвољавају. У условима савременог пословног окружења, просечна тржишна вредност предузећа углавном је резултат нематеријалне aktive коју традиционална метрика не може да прикаже.

¹ [Stefan Tangen](#), (2004) "Performance measurement: from philosophy to practice", International Journal of Productivity and Performance Management, стр.726 - 737

² [David Sinclair](#), [Mohamed Zairi](#), (1995) "Effective process management through performance measurement: Part III-an integrated model of total quality-based performance measurement", Business Process Re-engineering & Management Journal, стр.50 - 65

Стратејско мерење перформанси дефинише се као систем мерења и извештавања који квантификује степен у којем менаџери остварују циљеве. Данас, менаџери много већих проблема имају у процесу управљањем пословањем уместо у изналажењу оптималних мерила перформанси (и модела мерења перформанси). Дакле, већа пажња посвећује се процесу управљања перформансама, као процесу који помаже организацији да формулише, имплементира и мења своју стратегију у намери да задовољи потребе интересних група. Мерење перформанси има своје корене у раним рачуноводственим системима. Традиционална рачуноводствена мерила су финансијски заснована, интерно фокусирана и историјског карактера. Следствено томе, у касним 80-им и раним 90-им годинама 20. века побуђен је велики интерес за развој изbalансираних система мерења перформанси, што је условило појаву неких новијих, интегралних модела као што је Balanced Scorecard модел. Савремени модели мерења и управљања перформансама, генерално гледано, отклонили су недостатке традиционалних финансијски заснованих рачуноводствених система и акценат стављају на мерења задовољства свих интересних група.

Под појмом одрживи успех организације подразумева се резултат способности организације да постигне и одржава дугорочно своје циљеве, а окружење организације је комбинација унутрашњих испољних фактора и услова који могу имати утицај на постизање циљева организације и њено понашање у односе на заинтересоване стране.

Највише руководство треба да дефинише и одржава процесе за праћење окружења, као и за управљање информацијама неопходних за идентификовање садашњих и будућих потреба свих заинтересованих страна, оцењивање снага и слабости организације и могућности и прететње из окружења и одређивање садашњих и будућих тенденција кретања фактора у окружењу а која су битна за организацију.

TQM је нова пословна филозофија која се односи на висок ниво квалитета: организације, процеса, производа и на висок ниво компетентности запослених. Као резултат усвајања нових пословних циљева захтевају се бројни квантитативни и квалитативни, финансијски и нефинансијски показатељи који имају задатак:

- да тачно одреде ниво квалитета организације и њених појединих функција,
- да позиционирају организацију на њеној путањи развоја и раста и
- да измере допринос пословања појединих функција на успешност пословања саме организације.

У одређивању успешности пословања организације веома је важно као конфликтне циљеве појединих заинтересовани страна и организационих целина предузећа ускладити са мисијом, визијом и циљевима пословања предузећа.

Поступак за одрђивање нивоа квалитета предузећа и његових функција је следећи:

- дефинише се мисија и визија предузећа,
- дефинишу се стратегијски, тактички и оперативни циљеви предузећа који произилазе из мисије и визије,
- дефинишу се стратегијски, тактички и оперативни циљеви појединих функција. При томе, тактички циљеви на нивоу предузећа су обично стратегијски на нивоу појединих функција.
- преиспитују се циљеви и хоризонтално и вертикално усклађују,
- дефинишу се кључни индикатори перформанси на нивоу предузећа,
- дефинишу се кључни индикатори перформанси на нивоу појединих процеса и функција и остали индикатори.

Један од императива савременог пословања је да стратегијски, тактички и оперативни циљеви предузећа и појединих његових функција треба да буду мерљиве величине и упоредиве у времену. Избор одговарајућих кључних индикатора перформанси, као и методологија праћења су критични за успех процеса мерења и анализе.

Кључни индикатори перформанси (КПИ) су фактори којима организација може да управља и критични су за њен одрживи успех. При избору КПИ организација треба да осигура да они обезбеде информације које су мерљиве, тачне и поуздане и употребљиве за примену корективних мерља кад перформансе нису усаглашене са циљевима или не могу да допринесу побољшању ефикасност процеса, захтеве закона и прописа.

• Приликом одређивања КПИ треба имати на уму следеће:
КПИ су специфични за сваку организацију и треба да одговарају природи и величини организације и њеним производима, процесима и активностима. Мерила резултата треба да одсликавају оперативну сложеност организације, али се морају једноставно изразити. Предузећа чији менаџери разумеју нове индикаторе нивоа квалитета уједно ће их најбоље користити.

- Највише руководство треба да изабере КПИ као основу за доношење стратешких и тактичких одлука.
- Они треба да буду конзистентни са циљевима организације, који треба обратом да буду конзистентни са стратегијом и политикама.

- Све индикаторе/показатеље посматрати у функцији времена и за њихово добијање користити вредносне величине изражене у сталним ценама.
- Пошто мерила перформанси зависе од утицаја различитих фактора на предузеће (неки зависе од утицаја различитих фактора у сфери технологије производње, а неки

зависе од појединих стандарда које прихвата организација) треба да буду динамичке категорије.

- КПИ треба да буду такви да се могу квантификовати и треба да омогуће организацији да постави мерљиве циљеве, идентификује, прати и предвиђа трендове и предузме корективне, превентивне и мере побољшавања кад је то неопходно.
- У предузећу треба да се одреди оптималан микс специфичних финансијских и нефинансијских индикатора.

Свако предузеће мора да пронађе оптималну равнотежу мерила коју она сматра одговарајућом за управљање својим оперативним активностима.

Један од познатијих нефинансијских индикатора перформанси организација јесте **Banchmarking** – метод истраживања и опсривања најбоље индустријске праксе конкурената који воде стварању супериорних карактеристика. Поређење се врши ради побољшавања перформанси сопствених процеса које позитивно утичу на побољшање перформанси целе организације, свих процеса у организацији, запосленог особља и самог производа. Базира се на процесу одлучивања који је заснован на објективним подацима и информацијам, а спроводи се са циљем да се оствари унапређење квалитета до светског нивоа у складу са дефинисаним стратегијским циљевима организације. **Banchmarking** је итеративни процес којим се увек изнова врше подешавања и прилагођавања да би се створиле нове полазне основе за континуирано побољшање осталих процеса.

„Banchmarking - aktivnost definisanja, analiziranja i merenja karakteristika poslovnih procese, proizvodne i radne prakse, karakteristike proizvoda i usluga, organizacione strukture, poslovne strategije našeg preduzeca u prošlosti, sadašnjosti i buducnosti i komparacija tih odabranih parametara sa poslovnim procesima između organizacionih Celina preduzeca u samom preduzecu i drugim najuspešnijim preduzeca.“³

³ Проф.др С.Јоветић, Економски факултет Крагујевац, Универзитета у Крагујевцу

7.1. Управљање финансијским показатељима система менаџмента квалитетом – трошкови квалитета, неусаглашености и губици

Увођење система трошкова квалитета и управљање трошковима квалитета има позитиван утицај на пословне резултат. Редукција укупних трошкова, уколико су нормативи и планске цене правилно прописане, врши се само редукцијом трошкова некавалитета. То се позитивно одражава на економичност, рентабилност, профитабилност, ефективност и ефикасност предузећа и систем менаџмента квалитетом.

Сви експерти за квалитет сматрају да се мерење достигнутог нивоа квалитета предузећа врши мерењем трошкова квалитета, односно некавалитета. затим, уколико се прича о успешности пословања неке фирме, онда се обавезно спомиње и степен редукције трошкова некавалитета. Организација мора да континуирано спроводи побољшање ефективности и ефикасности система менаџмента и тако да позитивно утиче на финансијске резултате организације.

Анализа обухвата анализу података и анализу информација које се користе за одеђивање трендова трендова оперативног учинка, резултата задовољења купаца, ефективности и ефикасности организације и економичности квалитета, финансијског и тржишног учинка.

Одлуке које се заснивају на чињеницама захтевају ефективне и ефикасне мере, као што су: валидне методе анализе, одговарајуће статистичке технике и доношење одлука и предузимање мера према резултатима логичких анализа, као равнотежу искуства и интуиције. Анализа података може допринети утврђивању корених узрока постојећих или потенцијалних проблема и, према томе, представљају смерницу за одлуке о корективним и превентивним мерама које су потребне при побољшањима.

Наводе се три категорије трошкова: трошкови превенције, оцењивања и отказа.

Трошкови превенције су трошкови који настају са циљем да се спречи отказ система, процеса, производа. Трошкови оцене су трошкови који настају услед испитивања, контролисања или провере ради оцењивања да ли се одржава утврђени квалитет. Трошкови или губици настају услед интерног и екстерног отказа, па су тошкови интерног отказа трошкови који настају услед отказа производа или услуге да испуне специфициране захтеве квалитета услед лоше организације посла, лошег рада радника, машине, итд.у предузећу (дорада производа, сервисирање производа, трошкови гаранције, или враћања, шкарт, итд.). Трошкови екстерног отказа су трошкови који настају услед лоше организације рада када је производ испоручен купцу или услед лошег рада других.

У истом стандарду се препоручује да се сви трошкови у предузећу евидентирају и анализирају према активностима, тако да се затим према типу и врсти процеса, подпроцеса, активности и организационој шеми дефинишу врсте трошкова квалитета у оквиру категорије. Свако одступање одређене карактеристике од њене номиналне, жељене вредности је губитак – трошак некавалитета.

Још неки од циљева анализе финансијских резултата система квалитета је:

- Израда одговарајућих анализа које указују на значајне проблеме у свим организационим деловима, а који утичу на укупно пословање,
- Мерење и праћење екстерних и интерних отказа, трошкова неусаглашености процеса и губитака квалитета како би се створила основа за интерне програме унапређења система менаџмента квалитетом и његових процеса,
- Добијање информација – елемената за обезбеђење и унапређење квалитета роба и услуга, и
- Добијање потребних информација за усклађивање улагања у квалитет и постигнутих резултата.

7.2.Традиционална мерила ефикасности заснована на финансијско-извештајним подацима

Интегрални информациони спектар за оцену ефикасности предузећа обухвата како квантитативне, тако и квалитативне информације. Примарна позиција у квантитативном делу информационог спектра припада несумњиво рачуноводственим информацијама. Давање предности коришћењу квантитативних, а пре свега рачуноводствених информација образлаже се чињеницом да рачуноводство, као једини интегрални систем квантитативне анализе предузећа, карактеришу интегралност обухвата пословно-финансијских активности предузећа, прецизност нумеричког израза и из тога поизилазећи вредносни објективизам. Такође, предност рачуноводствених информација се манифестује и у њиховом својству да различита стања, токове и релације претвара у један универзални, општеприхваћени и јединствени бројчани израз.

Реализација претходно опредељене кључне улоге рачуноводства у оцени ефикасности предузећа операционализује се посредством различитих инструмената, а пре свега коришћењем сета финансијских извештаја. Фаворизовање примене ових финалних производа рачуноводства се образлаже чињеницом да потпун сет финансијских извештаја презентира податке о финансијски израженим активностима предузећа. Другим речима,

значај финансијских извештаја, који одражавају пословно-финансијске активности предузећа као целине, огледа се у томе што аналитичка интерпретација података садржаних у њима омогућава идентификовање и праћење кључних финансијских мерила ефикасности предузећа, као што су повећање реализације, профита, приноса на улагања и смањење трошкова. Поред ових традиционалних мера, у последње време се користе параметри профит пре камате и пореза (*Earnings Before Interest and Taxes – EBIT*) и профит пре камате, пореза, амортизације и отписа (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization- EBITDA*).

Интегрални сет финансијских извештаја већине предузећа широм света чине биланс стања (извештај о финансијском положају) и биланс успеха. Мада је временом све више фаворизован, извештај о токовима готовине није прихваћен у свим земљама. И поред њихове базираности на истим пословно-финансијским трансакцијама и универзалног финансијског квантификовања ових трансакција, сет финансијских извештаја као објективни хроничар пословног живота предузећа емитује различите информације о његовим активностима за одређени период. Наиме, биланс стања емитује податке о средствима, обавезама и капиталу на одређени дан. Међутим, информациони значај биланса стања, као замишљеног пресека бројних континуираних пословно-финансијских токова на одређени дан, са правом се доводи у питање због неких његових недостатака. Наиме, на бази биланса стања као ретроспективног одраза пословно-финансијских трансакција предузећа може се динамички посматрано утврдити повећање или смањење износа потраживања од купаца, али се не може идентификовати задовољство купаца. Биланс успеха приказује информације о приходима, расходима и нето добитку/губитку за одређени обрачунски период. Међусобно конфронтирани сви расходи и приходи једног конвенционално усвојеног обрачунског периода, рашчлањени и приказани у складу са одговарајућим принципима и у одговарајућој извештајној форми омогућавају утврђивање резултата, добитка као позитивне и губитка као негативне разлике, која се на крају обрачунског периода обухватају у билансу стања као повећање и смањење (сопственог капитала). Овакво схватање биланса успеха указује на постојање систематске и органске везе између биланса стања и биланса успеха. Управо ова чињеница да је биланс успеха у финансијско-извештајној симбиози са билансом стања указује на то да се ти финансијски извештаји са аспекта оцене ефикасности пословања не смеју третирали као алтернативни, већ као комплементарни и међузависни производи рачуноводства. Извештај о токовима готовине приказује пословне, финансијске и инвестиционе приливе и одливе новчаних токова предузећа у току извештајног периода. Чињеница да наведени финални производи рачуноводства презентирају различите врсте релевантних информација подразумева неопходност њиховог симултаног коришћења за сагледавање ефикасности пословања предузећа. Управо, финансијска мерила су мерила шперформанси која се заснивају на финансијско-извештајним садржајима. Обухватају

велики број параметара, међу којима посебан значај имају пораст реализације, смањење трошкова, профит и принос на улагања.

И поред значаја коришћења финансијских мерила они, ипак, не презентирају интегрални информациони садржај за оцену свих битних аспеката изузетно комплексне и веома динамичне ефикасности пословања предузећа. De facto, њихова сличност, ретроспективна усмереност, као и околност да не омогућавају увид у све релевантне аспекте за аналитички компетентну оцену ефикасности пословања, упућује на њихову лимитирану исказну моћ.

И поред незаменљиве улоге финансијских мерила, неопходно је указати на њихову несавршеност и непотпуност за потребе валидне анализе и оцене ефикасности предузећа. Потенцијални проблем се управо образлаже тенденцијом менаџерске структуре да се искључиво ослања на изразито историјски орјентисана финансијска мерила ефикасности предузећа. За разлику од традиционалног приступа оцени ефикасности предузећа који се базира преваходно на рачуноводственим мерилима ефикасности предузећа, разматрање савременог схватања оцене перформанси потврђује неопходност мултидимензионалног приступа у вези са тим. Другим речима, савремени приступ оцени ефикасности предузећа базира не само на парцијалном испитивању финансијских мерила ефикасности, већ на симултаном коришћењу нефинансијских мерила.

7.3. Савремени концепт мерња ефикасности предузећа- BALANCED SCORECARD

Дугорочни опстанак једног предузећа у зависности је од испуњења тржишних захтева кроз процес креирања дугорочне вредности. Традиционални системи мерења ефикасности подвргнути су критици из разлога што су уско везани за финансијске податке и ефикасност на функционалном нивоу тако да често не успевају да обухвате организациони дугорочни пословни успех. Историјски гледано, пословни процеси, или пословна извршеност, у фокусу је процеса креирања дугорочне вредности. Насупрот томе, новија истраживања у литератури шизоидирају на промену акцента на „процес иновације“.

У последњој деценији, дискусије о мерењу ефикасности предузећа биле су повезане са концептом – развијеним од стране Robert Kaplan-a, са Harvard Business School-a, и David Norton-a, председника консултантске фирме Massachusetts – *balanced scorecard* – раних 1990-их година. Овај концепт изграђен је на премиси да компаније више нису у могућности да одрживу конкурентску предност стичу развијајући само материјалну

активу. Другим речима, способност компаније да гради „нематеријалну активу“ или „интелектуални капитал“ постала је критични фактор успеха у креирању и одржавању конкурентске предности. Balanced Scorecard позива руководиоце да најпре уведу широк спектар мерила или карте резултата. Ове карте резултата, са своје стране, омогућавају већу рентабилност онако како се руководиоци боље позиционирају да опслужују углавном своје запослене, купце и акционаре.

Језгро било које стратегије пословања је предлог вредности за купца, који описује микс производа, цене, услуге, односа и имица који компанија нуди. Предлог вредности дефинише како се једна организација диференцира од конкурената у погледу привлачења, задржавања и продубљивања односа са циљним купцима. Предлог вредности је круцијалан зато што помаже једној организацији да своје интерне процесе и боље резултате споји са купцима. При избору мерила из перспективе купаца, организације морају постављати два критична питања: „Ко су наши циљни купци?“ и „Који је наш предлог вредности у опслуживању купаца?“ Звучи сувише једноставно, али оба ова питања нуде много изазова организацијама. Већина организација изјавиће да оне у ствари имају циљне купце, иако њихове акције откривају стратегију „све за све купце“.⁴ Овај недостатак фокусирања спречава диференцирање саме организације од конкурената.

Избор одговарајућег предлога вредности намеће изазов већини организација. Многе ће изабрати једну од три „дисциплине“⁵, а то су:

- **Пословна изврсност:** организације које трагају за дисциплином пословне изврсности фокусирају „се на ниске цене, поузданост“ и често „немају екстра особине“.
- **Вођство производа.** Лидери производа константно иновирају и настоје да понуде једноставно најбољи производ на тржишту.
- **Блискост са купцима.** Ове организације не траже једнократне трансакције са купцима већ се фокусирају на изградњу дугорочног односа кроз дубоко поз
- навање потреба купаца.

⁴ Porter, 2001, s. 62-78

⁵ „The Discipline of Market Leaders“, Michael Treasy and Fred Wierema, Addison-Wesley (1995)

Слика бр.9. – *Balanced Scorecard*



Извор: www.eurostandard.rs

У савременом пословном окружењу, међутим, није довољно да се организација фокусира само на једну дисциплину. Практичнији приступ јесте да се изабере једна дисциплина у којој поседује посебно снажне атрибуте, а у исто време да очува бар минимум стандарда резултата и у другим дисциплинама.

Из перспективе интерних процеса идентификују се кључни процеси у којима организација мора да се специјализује како би наставила са додавањем вредности за купце. Свака од дисциплина купаца која је претходно наведена повећаће ефикасност специфичних интерних процеса у намери да опслужују купци и испуни предлог вредности. Задатак у овој перспективи јесте да се идентификују ови процеси и развију најбоља могућа мерила помоћу којих ће се пратити напредак. Да би се задовољили купци,

организација мора да идентификује потпуно нове интерне процесе пре него да своје напоре фокусира на инкрементална побољшања постојећих активности. Развој услуга и

испоруке, партнерство са заједницом и извештавање су примери неких елемената који се могу представити у овој перспективи.

Перспектива интерних процеса обухвата ове критичне организационе активности, које припадају процесима на вишим нивоима: *Изградња франшизе* кроз развијање нових производа и услуга и продирање на нове сегменте тржишта и купаца; *Повећање вредности за купца* проширујући и продубљујући односе са постојећим купцима; *Постизање пословне изврсности* побољшавајући управљање ланцем понуде, интерне процесе, искоришћеност активе, управљање ресурсним капацитетима и друге процесе; *Развијање доброг корпоративног грађанина* успостављајући ефикасне односе са екстерним интересним групама.

Многе компаније које прихватају стратегију иновације или развијања односа са купцима који додају вредност грешком бирају да мере своје интерне пословне процесе фокусирајући са на трошкове и квалитет активности. Ове компаније имају потпуни јаз између стратегије и начина мерења успеха њене реализације.

Финансијске користи од побољшања различитих пословних процеса типично се одвијају у фазама. Уштеде у трошковима од повећања пословне ефикасности и побољшања процеса испоручују краткорочне користи. Раст прихода од повећања односа са купцима акумулира се у средњем року. Све већа стопа иновативности генерално производи побољшања дугорочних прихода и профита. Стога, комплетна стратегија треба да генерише приносе на сва три нивоа интерних процеса.

Једном када се идентификују мерила и сродне иницијативе из *перспективе купаца и интерних процеса*, могу се извесно открити неке разлике између текуће организационе инфраструктуре квалификација запослених (људски капитал), информационих система (информациони капитал) и климе (организациони капитал) и нивоа који је неопходан да би се постигли жељени резултати. Мерила која се дизајнирају у овој перспективи биће од шпомоћи при затварању тих разлика и обезбеђују одрживе резултате у будућности. Слично другим перспективама, и у овој перспективи очекује се микс мерила суштинских резултата и узрочника ефикасности како би се представила перспектива учења и раста. Квалификације запослених, задовољство запослених, расположивости информација и слично могу заузети место у овој перспективи.

У процесу иновације, руководиоци идентификују нове купце, нова тржишта и нове потребе постојећих и нових купаца. Са све интензивнијом конкуренцијом, текућа

технологија и вештине запослених веома брзо застаревају или постају неадекватне за одржавање корака са променљивим потребама купаца.

Следствено томе, предузетници настављају да инвестирају у обуку запослених тражећи истовремено неку напредну технологију. Заговорници избалансиране карте резултата предложили су да се перспектива иновације и учења може искористити за надгледање процеса креирања дугорочне вредности.

Иако финансијска мерила имају незаменљиву улогу у оцени ефикасности предузећа, неопходно је указати на њихову несавршеност и потпуност за потребне валидне анализе и оцене ефикасности предузећа. Потенцијални проблем се управо образлаже тенденцијом менаџерске структуре да се искључиво ослања на изразито историјски орјентисана финансијска мерила ефикасности предузећа. За разлику од традиционалног приступа оцени ефикасности предузећа који се базира превасходно на рачуноводственим мерилима ефикасности предузећа, разматрање савременог схватања оцене перформанси потврђује неопходност мултидимензионалног приступа у вези са тим. Другим речима, савремени приступ оцени ефикасности предузећа базира не само на парцијалном испитивању финансијских мерила ефикасности, већ на симултаном коришћењу нефинансијских мерила.

За разлику од традиционалног система мерења ефикасности, који полази од финансијске контроле као суштинбе, Balanced Scorecard почиње са организационом визијом и стратегијом. Настојање је да се визија и стратегија преведу у мерила ефикасности, која се могу следити и искористити за мерње успеха у процесу њихове имплементације. Ово се постиже на тај начин што се најпре одређују циљеви и мерила у свакој од претходно четири међусобно повезане перспективе.

Дугорочни опстанак једног предузећа у зависности је од испуњења тржишних захтева кроз процес креирања дугорочне вредности. Традиционални ситеми мерења ефикасности подвргнути су критици из разлога што су уско везани за финансијске податке и ефикасност на функционалном нивоу тако да често не успевају да обухвате организациони дугорочни пословни успех. Историјски гледано, пословни процеси, или пословна извршеност, у фокусу је процеса креирања дугорочне вредности. Насупрот томе, новија истраживања у литератури позивају на промену акцента на „процес иновације“.

Децентрализовано одлучивање доводи до диверзификације одговорности на све већи број запослених, што резултира потребом за њиховим сталним усавршавањем . ефекти усавршавања запослених су веома позитивни по резултат пословања организације и шире. Подизање нивоа знања запослених, помаже им да спознају колики је значај посматрања сопственог пословања из угла потрошача, што резултира заокретом њиховог фокуса на задовољење њихових потреба и очекивања.

Недостатак интегративности процесног модела мерења перформанси предузећа као и његова ограниченост на, претежно мерљиве параметре процеса условила је засићење – релативно ограничен домет у унапеђењу пословних карактеристика предузећа. Са друге стране, промене у карактеру рада и пословања, од радно интентивног, преко капитално па

до знањем интентивног рада и пословања данас, искристалисале су основни проблем одржавања менаџмента – проблем формулисане стратегије. Систем који допуњује конвенционално техничко и финансијско извештавање и одговарајућа мерила покретача будућих перформанси је Balanced Scorecard - BSC који омогућује пословном систему да разјасни своју визију и стратегију и да је ефикасно спроведе. BSC обезбеђује методе за усклађивање пословних активности са стратегијом, уз непрекидно праћење перформанси стратешких циљева. BSC остварује везу између интерних процеса пословног система, и екстерних излаза из пословног система кроз стално побољшање перформанси и резултата пословања.

Balanced Scorecard је једна од новијих метода која се користи у стратешком планирању и управљању предузећима, за подешавање активности у складу са постављеним визијама и стратегијама, са циљем побољшања интерних и екстерних комуникација, уз стално праћење организационих перформанси у складу са стратешким циљевима. Основна идеја ове методе је да се осим финансијских укључе и нефинансијски фактори како би руководиоци добили што бољу слику о организационим перформансама предузећа. Истраживања су показала да је BSC у односу на друге методе највише усмерен ка резултатима и најближи кориснику, а поред тога лако се повезује са другим алатима за мерење успешности којих се већ користе у предузећу. Данас је BSC систем, односно методологија која мисију, визију и стратегију организације преводи у разумљив скуп изведених мера које осигуравају оквир за имплементацију стратегије и служи за трансформисање организацијских стратешких циљева у показатеље перформанси. BSC је систем који успешно помаже менаџерима да кроз успешно помаже менаџерима да кроз интердисциплинарно сагледавање перформанси организације, допринесу адекватнијем извештавању о пословању, као и о планирању стратегија пословања организације и начинима њиховог остварења.

Коришћењем BSC метрике, менаџери могу лако и брзо утврдити оне организацијске делове који не функционишу у складу са пословном стратегијом. Ти делови се кандидују за процес учења с обзиром на неиспуњење очекиваних циљева и на њима се мора вршити корекција. Јасни циљеви и њихова мерила основа су за идентификовање стратегијских иницијатива, које се реализују преко акција запослених који и своје персоналне циљеве формулишу на основу њих. Мерећи перформансе предузећа из различитих углова и са различитих аспеката, овај систем мерила омогућава праћење прогреса, усклађивање организације са стратегијом и претварање те стратегије у континуирани процес који је свакодневно могуће побољшавати. BSC је низ циљева и мерења са спојем укључивања обавезе узрок – последица, и мешавина резултата мерења и носиоца перформанси. Стратегија је скуп хипотеза о узроку и последици.

Ланац узрок – последица требао би проћи кроз све четири перспективе BSC, стога погодан конструисан BSC требао би да покаже стратегију организације. Тако на пример,

веза између обуке запослених и профита се може изразити као улагање у обуку запослених о карактеристикама производа што води побољшању квалитета сервиса води већем задовољству купца, веће задовољство купца води већој лојалности, а повећана лојалност купаца води повећању профита. Добра BSC требала би такође да има мешавину од резултата мерења (заостали показатељи тј. финансијска перспектива) и носиоца перформанси (виећи показатељи тј. перспектива купца, интерних процеса и учења и развоја). Резултати мерења без носиоца перформанси не саопштавају како ће резултати бити остварени или не дају ране показатеље о томе да ли је стратегија спроведена успешно. Посматрано обрнуто, носиоци перформанси без резултата мерења (могу остварити краткорочна операцијска побољшања) засигурно не откривају да ли операцијска побољшања могу превести у проширење посла са повећањем финансијских перформанси. Када је BSC систем успостављен на највишем организацијском нивоу, он се мора каскадно спуштати на оне ниже, функционалне целине, одељења, групе, па чак и појединце. За сваки организацијски ниво потребно је дефинисати додатне мере перформанси које усклађују појединачне са циљевима организације.

Коришћењем BSC метрике, менаџери могу лако и брзо утврдити оне организацијске делове који не функционишу у складу са пословном стратегијом. Ти делови се кандидују за процес учења с обзиром на неиспуњење очекиваних циљева и на њима се мора вршити корекција. Уз сваку од перспектива везују се елементи стратегије, а за сваки елемент стратегије утврђују се мерљиве перформансе. Стратегија се утврђује након анализе критичних фактора за успех организације, односно остварење визије. Сваки од критичних фактора се дефинише и утврђује се мера његовог праћења. Данас предузећа као показатељ успеха користе мерила управљања заснована на вредности. Међутим, без обзира на коришћено мерило финансијског успеха, предузећа могу повећати своју економску вредност растом прихода и повећањем продуктивности. Финансијски показатељи нам говоре да ли стратегија компаније и њена имплементација доприносе њеном развоју и напретку.

7.4. BSC на примеру “FASIL” AD Ариље

„Ваљаоница бакра“ Севојно је 1963. године донела одлуку о изградњи фабрике металних сита за производњу целулозе и папира. Циљ изградње био је финализација производа „Ваљаонице бакра“. Фабрика је лоцирана у Ариљу. Почела је са радом 1965. Године и била је једина те врсте на Балкану.

Упоредо са развојем фабрике, реализоване су и нове врсте сита. Временом, примат над металним ситима преузела су пластична, која су дала боље резултате у експлоатацији. 1969. године уведен је још један програм финализације производа „Ваљаонице бакра“- Севојно, производња клизних лежача, чаура, прирубница и спојница за машинску и аутомобилску индустрију.

Током 1978. године развијен је програм ливења специјалних одливака на бази обојених метала и њихова финализација. 1985. Године пуштен је у рад нови погон за производњу филтера, као даљи степен финализације сита. Фабрика од 1990. године послује као самосталан субјект, а од 2000. године организована је у акционарско друштво - FASIL A. D. Ариље.

У претходних 40 година ФАСИЛ АД се развијао, усавршавао и данас је то фабрика за производњу сита за индустрију папира и целулозе, филтера, филтрационих платана, клизних лежаја и измењивача топлоте.

Захваљујући својим референцама ФАСИЛ АД и даље успешно послује и перманентно повећава обим посла на домаћем и иностраном тржишту. Усмереност ка европском тржишту снажан је подстицај развоју, усавршавању и рационалности, као основу високог квалитета производа.

Уведени систем менаџмента квалитетом, по моделу ISO 9001:2000, јасан је путоказ за опредељеност ка даљем развоју фабрике.

7.4.1. Визија, мисија и кључне вредности привредног друштва

Визија овог предузећа се односи на то да и даље буде лидер на Балкану, с тим да на подручју Европе заузме још значајнију позицију. Ту је свакако најбитније фокусирати се на потребе корисника њихових производа, и одговорити на те потребе у право време уз прави квалитет. Мисија предузећа треба да буде фокусирана на увек задовољне купце производа, којима гарантује најбољи и прави квалитет својих производа.

7.4.2. Пословна политика и стратегија предузећа

ФАСИЛ-ов пословни систем заснован је на пословној политици и стратегији која охрабрује и улива поверење запосленима, тако и њиховим акционарима и другим заинтересованим странама.

Пословна политика ФАСИЛ-а се заснива на:

- сталном развоју, модернизацији технологије и опреме, увођењу нових производа и повећању физичког обима производње,
- побољшању организације процеса, производа и услуга, поштовању уговорених рокова и перманентном побољшању имица и престижа предузећа на тржишту,
- успостављању адекватних процеса, праћењу, сервисирању производа у циљу повећања физичког обима производње,
- побољшању организације процеса, производа и услуга, поштовању уговорених рокова и перманентном побољшању имица и престижа предузећа на тржишту,
- успостављању адекватних процеса, праћењу, сервисирању производа у циљу повећања користи за запослене,
- повећању ефективности пословног система,
- перманентном развоју партнерских односа са нашим кооперантима и добављачима,
- заштити животне средине.

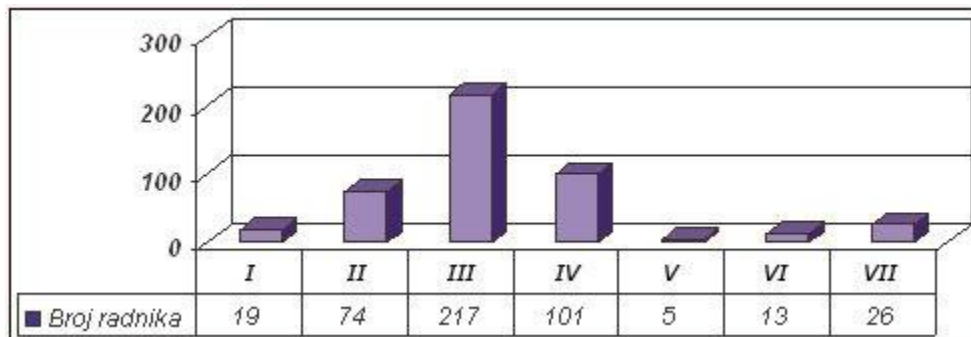
Стратешко опредељење и развој предузећа су:

- квалитет производа,
- стварање имица ФАСИЛ - као лидер на тржишту,
- квалитет рада свих пословних функција,
- повећање пласмана на светском тржишту.

Захваљујући сталним улагањима у кадровски потенцијал, охрабривању и подржавању личног и тимског рада у активностима побољшања, ФАСИЛ је изградио имиц средине у којој је створена позитивна радна атмосфера.

ФАСИЛ данас запошљава 455 радника, а следеће су образовне структуре:

Слика бр.10.- Образовна структура



Извор: www.fasil.co.rs

Производња

Финални производи у ФАСИЛ-у се производе у складу са захтевима техничке документације у планираним роковима и планираним количинама. Своје производе ФАСИЛ пласира како на домаћем како и на домаћем тако и на иностраном тржишту – Европска Унија, Русија, Украјина, Румунија, Бугарска и друге земље у мањем обиму. Досадашњи обим пласмана на ино тржиште кретао се у распону 55-65% од укупног.

Целокупан процес производње у ФАСИЛ-у се реализује по процедурама за производњу и сервисирање у којима је прописано:

- управљање радним налогом,
- праћење извршења производње и услуга,
- начин контролисања и испитивања производа,
- паковање и складиштење производа.

Најбољи показатељ напред наведеног је:

- смањен број рекламација и примедби,
- максимална искоришћеност производних капацитета,
- извоз на веома пробирљиво и конкурентно инострано тржиште.

Слика бр.11.- Производни програм

Osnovni proizvodni program	Proizvodni kapacitet
Sita za industriju papira, celuloze i tehnička pletiva	250.000 m ² / godišnje
Odlivci od bronzе i klizni elementi	1.800 tona / godišnje
Filteri za prečišćavanje fluida	120.000 komada / godišnje

Извор: www.fasil.co.rs

Материјал

ФАСИЛ благовремено обезбежује сировине таквог нивоа квалитета које омогућавају остварење задатих параметара финалних производа уз оптималне трошкове. Све набављене сировине, пре њихове примене у производњи, пролазе процедуру улазне

контроле квантитативног и квалитативног пријема. Квалитативни пријем се обавља у савремено опремљеним лабораторијама за хемијска и механичка испитивања.

Све сировине и производи су ускладиштени на прописан и адекватан начин, да би се осигурали од деградације квалитета у процесу складиштења.

Опрема

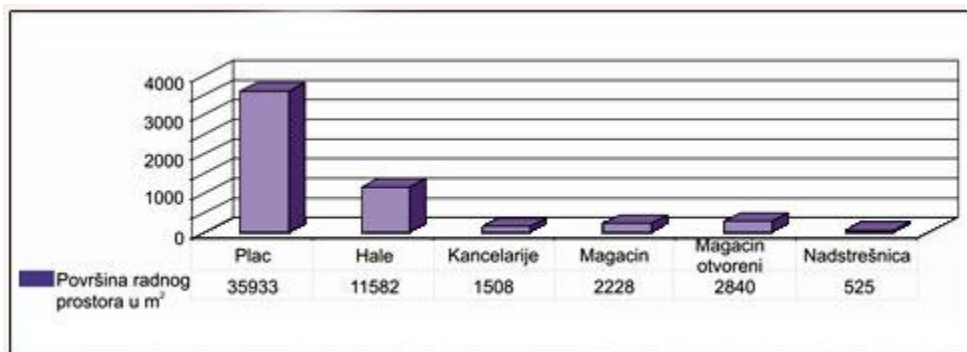
ФАСИЛ поседује адекватну инфраструктуру за остварење постављених циљева и извршавање планираних активности. Сви објекти предузећа, радне просторије, инсталације и саобраћајне урађене су у складу са грађевинским пројектима и прописима.

Површина радног простора

У ФАСИЛ-у је дефинисано управљање опремом за праћење и мерење (мерна опрема) која обухвата најсавременију мерно – контролну опрему, њену идентификацију и преглед (еталонирање).

Одржавање инфраструктуре се састоји од превентивних и текућих активности, а основни акценат одржавања базира се на превентивном одржавању.

Слика бр.11. – Површина радног простора



Извор: www.fasil.co.rs

Окружење

Руководство ФАСИЛ-а схвата захтеве тржишта и амбијента у коме послује и у том циљу настоји да квалитетом производа, политиком продајних цена, повољним роковима испоруке и својом прилагодљивошћу задовољи захтеве својих клијената.

У уговарању посла ФАСИЛ има сталну комуникацију са корисницима њихових производа.

По завршеној реализацији уговора, ФАСИЛ контактира са корисницима својих производа ради прикупљања информација о квалитету производа током експлоатације у циљу преиспитивања задовољења својих корисника.

7.4.3. Проблеми при управљању пословањем

Методе рада

Пословником о квалитету, описан је начин на који функционише систем менаџмента квалитетом у ФАСИЛ-у.

Систем менаџмента квалитетом, дефинисан пословником о квалитету, представља сасвим довољан план процеса и активности, чијом реализацијом се могу у потпуности задовољити захтеви и очекивања корисника.

Уколико у неким ситуацијама овако пројектовани систем менаџмента квалитетом не може да задовољи све захтеве корисника, ФАСИЛ је у обавези да уради план квалитета који ће дефинисати све недостајуће елементе у систему менаџмента квалитетом.

Да би се обезбедило одвијање процеса под потпуно контролисаним условима, дефинисане су и написане процедуре и радна упутства, на које се у пословнику о квалитету указује.

Мерење

На основу пословне политике ФАСИЛ-а, постављени циљеви морају бити исказани мерљивим величинама, да би се могли пратити, анализирати и побољшавати. Због тога се на годишњем нивоу планирају у следећем облику:

- које нове или модификоване производе желимо да понудимо тржишту,
- колики профит желимо да остваримо у наредној години,
- колико желимо да снизимо трошкове који настају због незадовољавајућег квалитета (шкарт, дорада, рекламација производа),
- који степен задовољства корисника желимо да постигнемо.
- Да би се овако постављени циљеви ФАСИЛ-а могли остварити, они се током времена мере и преиспитују са циљем да се постигну што бољи пословни резултати.

У савременим условима пословања тешко је држати корак са свим изазовима и променама, као у унутрашњој организацији, тако и у спољашњем окружењу привредног друштва.

Прво је битно идентификовати стратешке циљеве унутар четири пословне перспективе дефинисане моделом BSC-а, повезујући их у односе узрока и последице и на тај начин покривати све аспекте пословања. Такође, свака стратегија односно модел пословања може бити предмет одређених корекција уколико се за тим јави потреба. Међутим, сам модел пословања треба да буде постављен дугорочно, и мора да се поштује у свим фазама пословних операција. Свакако сада у примеру нашег привредног друштва, посебан акценат треба ставити на перспективу купца производа, тј. квалитет производа који, са одговарајућим квалитетом, води задовољству купаца.

7.4.4. Анализа финансијских извештаја „ФАСИЛ-а“ а.д.Ариље

За успешно пословање акционарског друштва и успешно обављање ревизије неопходно је познавати основне поставке анализе финансијских извештаја. Анализа финансијских извештаја треба да се подвргне посматрању, испитивању, оцени и формулисању дијагнозе оних процеса који су се десили у компанији и који се као такви налазе у оквиру финансијских извештаја. Такође, представља начин сакупљања и коришћења информација финансијског карактера са циљем да се оцени текуће финансиско стање, могући темпо развоја, прогнозира перспективно финансијско стање, открију доступни извори средстава и могућност њихове мобилизације као и да се прогнозира положај привредног друштва на тржишту капитала и др.

Како финансијски извештаји представљају структурирани приказ финансијског положаја привредног субјекта и његових финансијских перформанси (које су последица његових пословних промена), произилази и њихов значај за сваког привредног субјекта. Такође, финансијски извештаји су веома значајан извор информација за инвеститоре и кредиторе, државу и њене органе као и за менаџмент привредног друштва.

Када говоримо о анализи финансијских извештаја, она се у суштини поистовећује са анализом помоћу финансијских показатеља, који представљају однос између две величине у простој математичкој формули.

Попуњава правно лице - предузетник																							
Матични број	0	7	4	1	3	4	8	3	Шифра делатности	2	5	9	3	ПИБ	1	0	0	7	8	5	1	9	6
Назив Фабрика сита и лежаја „ФАСИЛ“ а.д. Ариље																							
Седиште Светолика Лазаревића 18, 31230 Ариље																							

БИЛАНС УСПЕХА
за период од 01. 01. до 31. 12. 2014. године

- у хиљадама динара -

Група рачуна, рачун	ПОЗИЦИЈА	АОП	Напомена број	Износ	
				Текућа година	Претходна година
1	2	3	4	5	6
	ПРИХОДИ ИЗ РЕДОВНОГ ПОСЛОВАЊА				
60 до 65, осим 62 и 63	A. ПОСЛОВНИ ПРИХОДИ (1002 + 1009 + 1016 + 1017)	1001		531886	500463
60	I. ПРИХОДИ ОД ПРОДАЈЕ РОБЕ (1003 + 1004 + 1005 + 1006 + 1007 + 1008)	1002		2899	3131
600	1. Приходи од продаје робе матичним и зависним правним лицима на домаћем тржишту	1003			
601	2. Приходи од продаје робе матичним и зависним правним лицима на иностраном тржишту	1004			
602	3. Приходи од продаје робе осталим повезаним правним лицима на домаћем тржишту	1005			
603	4. Приходи од продаје робе осталим повезаним правним лицима на иностраном тржишту	1006			
604	5. Приходи од продаје робе на домаћем тржишту	1007		2899	3131
605	6. Приходи од продаје робе на иностраном тржишту	1008			
61	II. ПРИХОДИ ОД ПРОДАЈЕ ПРОИЗВОДА И УСЛУГА (1010 + 1011 + 1012 + 1013 + 1014 + 1015)	1009		527534	497042
610	1. Приходи од продаје производа и услуга матичним и зависним правним лицима на домаћем тржишту	1010			
611	2. Приходи од продаје производа и услуга матичним и зависним правним лицима на иностраном тржишту	1011			
612	3. Приходи од продаје производа и услуга осталим повезаним правним лицима на домаћем тржишту	1012		6381	
613	4. Приходи од продаје производа и услуга осталим повезаним правним лицима на иностраном тржишту	1013			
614	5. Приходи од продаје производа и услуга на домаћем тржишту	1014		188550	187296
615	6. Приходи од продаје готових производа и услуга на иностраном тржишту	1015		332603	309746
64	III. ПРИХОДИ ОД ПРЕМИЈА, СУБВЕНЦИЈА, ДОТАЦИЈА, ДОНАЦИЈА И СЛ.	1016		62	10
65	IV. ДРУГИ ПОСЛОВНИ ПРИХОДИ	1017		1391	280
	РАСХОДИ ИЗ РЕДОВНОГ ПОСЛОВАЊА				
50 до 55, 62 и 63	Б. ПОСЛОВНИ РАСХОДИ (1019 - 1020 - 1021 + 1022 + 1023 + 1024 + 1025 + 1026 + 1027 + 1028 + 1029) ≥ 0	1018		429495	449528

Група рачуна, рачун	ПОЗИЦИЈА	АОП	Напомена број	И з н о с	
				Текућа година	Претходна година
1	2	3	4	5	6
50	I. НАБАВНА ВРЕДНОСТ ПРОДАТЕ РОБЕ	1019		2913	3141
62	II. ПРИХОДИ ОД АКТИВИРАЊА УЧИНАКА И РОБЕ	1020		3088	3253
630	III. ПОВЕЋАЊЕ ВРЕДНОСТИ ЗАЛИХА НЕДОВРШЕНИХ И ГОТОВИХ ПРОИЗВОДА И НЕДОВРШЕНИХ УСЛУГА	1021		57936	59783
631	IV. СМАЊЕЊЕ ВРЕДНОСТИ ЗАЛИХА НЕДОВРШЕНИХ И ГОТОВИХ ПРОИЗВОДА И НЕДОВРШЕНИХ УСЛУГА	1022		25641	3861
51 осим 513	V. ТРОШКОВИ МАТЕРИЈАЛА	1023		187955	208763
513	VI. ТРОШКОВИ ГОРИВА И ЕНЕРГИЈЕ	1024		27642	25925
52	VII. ТРОШКОВИ ЗАРАДА, НАКНАДА ЗАРАДА И ОСТАЛИ ЛИЧНИ РАСХОДИ	1025		179086	205485
53	VIII. ТРОШКОВИ ПРОИЗВОДНИХ УСЛУГА	1026		29719	23389
540	IX. ТРОШКОВИ АМОРТИЗАЦИЈЕ	1027		24061	23922
541 до 549	X. ТРОШКОВИ ДУГОРОЧНИХ РЕЗЕРВИСАЊА	1028			
55	XI. НЕМАТЕРИЈАЛНИ ТРОШКОВИ	1029		16502	18078
	В. ПОСЛОВНИ ДОБИТАК (1001 - 1018) ≥ 0	1030		102391	50935
	Г. ПОСЛОВНИ ГУБИТАК (1018 - 1001) ≥ 0	1031			
66	Д. ФИНАНСИЈСКИ ПРИХОДИ (1033 + 1038 + 1039)	1032		5137	3318
66, осим 662, 663 и 664	I. ФИНАНСИЈСКИ ПРИХОДИ ОД ПОВЕЗАНИХ ЛИЦА И ОСТАЛИ ФИНАНСИЈСКИ ПРИХОДИ (1034 + 1035 + 1036 + 1037)	1033			
660	1. Финансијски приходи од матичних и зависних правних лица	1034			
661	2. Финансијски приходи од осталих повезаних правних лица	1035			
665	3. Приходи од учешћа у добитку придружених правних лица и заједничких подухвата	1036			
669	4. Остали финансијски приходи	1037			
662	II. ПРИХОДИ ОД КАМАТА (ОД ТРЕЋИХ ЛИЦА)	1038		12	35
663 и 664	III. ПОЗИТИВНЕ КУРСНЕ РАЗЛИКЕ И ПОЗИТИВНИ ЕФЕКТИ ВАЛУТНЕ КЛАУЗУЛЕ (ПРЕМА ТРЕЋИМ ЛИЦИМА)	1039		5125	3283
56	Ђ. ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ (1041 + 1046 + 1047)	1040		92046	34893
56, осим 562, 563 и 564	I. ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ ИЗ ОДНОСА СА ПОВЕЗАНИМ ПРАВНИМ ЛИЦИМА И ОСТАЛИ ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ (1042 + 1043 + 1044 + 1045)	1041			
560	1. Финансијски расходи из односа са матичним и зависним правним лицима	1042			
561	2. Финансијски расходи из односа са осталим повезаним правним лицима	1043			
565	3. Расходи од учешћа у губитку придружених правних лица и заједничких подухвата	1044			

Група рачуна, рачун	ПОЗИЦИЈА	АОП	Напомена број	И з н о с	
				Текућа година	Претходна година
1	2	3	4	5	6
566 и 569	4. Остали финансијски расходи	1045			
562	II. РАСХОДИ КАМАТА (ПРЕМА ТРЕЋИМ ЛИЦИМА)	1046		23721	27592
563 и 564	III. НЕГАТИВНЕ КУРСНЕ РАЗЛИКЕ И НЕГАТИВНИ ЕФЕКТИ ВАЛУТНЕ КЛАУЗУЛЕ (ПРЕМА ТРЕЋИМ ЛИЦИМА)	1047		68325	7301
	Е. ДОБИТАК ИЗ ФИНАНСИРАЊА (1032 - 1040)	1048			
3657	Ж. ГУБИТАК ИЗ ФИНАНСИРАЊА (1040 - 1032)	1049		86909	31575
683 и 685	З. ПРИХОДИ ОД УСКЛАЂИВАЊА ВРЕДНОСТИ ОСТАЛЕ ИМОВИНЕ КОЈА СЕ ИСКАЗУЈЕ ПО ФЕР ВРЕДНОСТИ КРОЗ БИЛАНС УСПЕХА	1050			
583 и 585	И. РАСХОДИ ОД УСКЛАЂИВАЊА ВРЕДНОСТИ ОСТАЛЕ ИМОВИНЕ КОЈА СЕ ИСКАЗУЈЕ ПО ФЕР ВРЕДНОСТИ КРОЗ БИЛАНС УСПЕХА	1051			
67 и 68, осим 683 и 685	Ј. ОСТАЛИ ПРИХОДИ	1052		1586	15351
57 и 58, осим 583 и 585	К. ОСТАЛИ РАСХОДИ	1053		12770	6582
	Л. ДОБИТАК ИЗ РЕДОВНОГ ПОСЛОВАЊА ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1030 - 1031 + 1048 - 1049 + 1050 - 1051 + 1052 - 1053)	1054		4298	28129
	Љ. ГУБИТАК ИЗ РЕДОВНОГ ПОСЛОВАЊА ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1031 - 1030 + 1049 - 1048 + 1051 - 1050 + 1053 - 1052)	1055			
69-59	М. НЕТО ДОБИТАК ПОСЛОВАЊА КОЈЕ СЕ ОБУСТАВЉА, ЕФЕКТИ ПРОМЕНЕ РАЧУНОВОДСТВЕНЕ ПОЛИТИКЕ И ИСПРАВКА ГРЕШАКА ИЗ РАНИЈИХ ПЕРИОДА	1056			
59-69	Н. НЕТО ГУБИТАК ПОСЛОВАЊА КОЈЕ СЕ ОБУСТАВЉА, РАСХОДИ ПРОМЕНЕ РАЧУНОВОДСТВЕНЕ ПОЛИТИКЕ И ИСПРАВКА ГРЕШАКА ИЗ РАНИЈИХ ПЕРИОДА	1057			
	Њ. ДОБИТАК ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1054 - 1055 + 1056 - 1057)	1058		4298	28129
	О. ГУБИТАК ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1055 - 1054 + 1057 - 1056)	1059			
	П. ПОРЕЗ НА ДОБИТАК				
721	I. ПОРЕСКИ РАСХОД ПЕРИОДА	1060			
део 722	II. ОДЛОЖЕНИ ПОРЕСКИ РАСХОДИ ПЕРИОДА	1061		3657	
део 722	III. ОДЛОЖЕНИ ПОРЕСКИ ПРИХОДИ ПЕРИОДА	1062			481
723	Р. ИСПЛАЋЕНА ЛИЧНА ПРИМАЊА ПОСЛОДАВЦА	1063			
	С. НЕТО ДОБИТАК (1058 - 1059 - 1060 - 1061 + 1062 - 1063)	1064		641	28610
	Т. НЕТО ГУБИТАК (1059 - 1058 + 1060 + 1061 - 1062 + 1063)	1065			
	I. НЕТО ДОБИТАК КОЈИ ПРИПАДА МАЊИНСКИМ УЛАГАЧИМА	1066			
	II. НЕТО ДОБИТАК КОЈИ ПРИПАДА ВЕЋИНСКОМ ВЛАСНИКУ	1067			
	III. НЕТО ГУБИТАК КОЈИ ПРИПАДА МАЊИНСКИМ УЛАГАЧИМА	1068			
	IV. НЕТО ГУБИТАК КОЈИ ПРИПАДА ВЕЋИНСКОМ ВЛАСНИКУ	1069			

Група рачуна, рачун	ПОЗИЦИЈА	АОП	Напомена број	И з н о с	
				Текућа година	Претходна година
1	2	3	4	5	6
	V. ЗАРАДА ПО АКЦИЈИ				
	1. Основна зарада по акцији	1070			
	2. Умањена (разводњена) зарада по акцији	1071			

У Априљу

дана 21.04. 20 15. године

М.П.

Законски заступник
СЛОБОДАН МОЉИЋ
0911951792627-09119
51792627

Образац прописан Правилником о садржини и форми образаца финансијских извештаја за привредна друштва, задруге и предузетнике
("Службени гласник РС", бр. 95/2014 и 144/2014)

БИЛАНС УСПЕХА
за период од 01.01. до 31.12.2013.године

Grupa racuna redovnog poslovanja	P O Z I C I J A	AOP	Napomena broj	I z n o s	
				Tekuca godina	Prethodna godina
1	2	3	4	5	6
	A. PRIHODI I RASHODI IZ REDOVNOG POSLOVANJA				
	I. POSLOVNI PRIHODI (202+203+204- 205+206)	201		559638	540670
60 i 61	1. Prihodi od prodaje	202		500173	500216
62	2. Prihodi od aktiviranja ucinaka i robe	203		3253	3291
630	3. Povecanje vrednosti zaliha ucinaka	204		59783	39365
631	4. Smanjenje vrednosti zaliha ucinaka	205		3861	3058
64 i 65	5. Ostali poslovni prihodi	206		290	856
	II. POSLOVNI RASHODI (208 DO 212)	207		508703	469830
50	1. Nabavna vrednost prodate robe	208		3141	3536
51	2. Troskovi materijala	209		234688	198855
52	3. Troskovi zarada, naknada zarada i ostali licni rashodi	210		205485	190558
54	4. Troskovi amortizacije i rezervisanja	211		23922	29581
53 i 55	5. Ostali poslovni rashodi	212		41467	47300
	III. POSLOVNI DOBITAK (201-207)	213		50935	70840
	IV. POSLOVNI GUBITAK (207-201)	214			
66	V. FINANSIJSKI PRIHODI	215		3318	13103
56	VI. FINANSIJSKI RASHODI	216		34893	56118
67 i 68	VII. OSTALI PRIHODI	217		15351	8341
57 i 58	VIII. OSTALI RASHODI	218		6582	17687
	IX. DOBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA PRE OPOREZIVANJA	219		28129	18479
	X. GUBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA PRE OPOREZIVANJA	220			
69 - 59	XI. NETO DOBITAK POSLOVANJA KOJE SE OBUSTAVLJA	221			
59 - 69	XII. NETO GUBITAK POSLOVANJA KOJE SE OBUSTAVLJA	222			
	B. Dobitak pre oporezivanja (219+220+221+222)	223		28129	18479
	V. Gubitak pre oporezivanja	224			
	G. Porez na dobitak	225			
721	Poreski rashod perioda	226			

	Odloženi poreski rashod perioda	227			
	Odloženi poreski prihod perioda	228		481	0
	D. Isplaćena lična primanja poslodavcu	229			
	Neto dobitak (223+224+225+226+227+228)	230		28810	18479
	Neto gubitak (223+224+225+226+227+228)	231			
	Neto dobitak koji pripada manjinskim ulagačima	232			
	Neto dobitak koji pripada vlasnicima matičnog pravnog lica	233			
	Zarada po akciji				
	1. Osnovna zarada po akciji				
	2. Umanjena (razvodnjena) zarada po akciji				

Анализа помоћу финансијских показатеља

1. Показатељи ликвидности

Показатељи ликвидности имају за циљ да укажу на способност компаније да сервисира доспеле обавезе плаћања, уз одржавање потребне структуре средстава и очување доброг кредитног бонитета.

Показатељ опште (текуће) ликвидности = Обртна средства / Краткорочне обавезе

Општа ликвидност			
Година	Обртна имовина	Краткорочне обавезе	Рацио
2012	437.942	125.904	3.48
2013	435.897	166.410	2.61
2014	425.915	196.386	2.2

Нормала (стандард) је 2:1, опрезност у тумачењу ове границе јер зависи од структуре обртних средстава и коефицијента обрта залиха и потраживања, посебно структуре краткорочних обавеза.

Утврђени резултат за 2012.годину показује да је сваки динар краткорочних обавеза покривен са 3,48 динара обртне имовине.

Показатељ редуциране ликвидности = ликвидна средства (готовина, потраживања, краткорочни пласмани) / краткорочне обавезе

Редуцирана ликвидност			
Година	Ликвидна средства	Краткорочне обавезе	Рацио
2012	165.171	125.904	1.31
2013	100.792	166.410	0.60
2014	136.200	196.386	0.7

Стандард је 1:1 (ACID test).

Добијени резултат за 2012.годину показује да је сваки динар краткорочних обавеза покривен са 1.31 динар ликвидних средстава.

За 2013.годину показује да је сваки динар краткорочних обавеза покривен са 0.60 динара ликвидних средстава.

За 2014.годину показује да је сваки динар краткорочних обавеза покривен са 0.7 динара ликвидних средстава.

Генерално гледано текућа ликвидност није на задовољавајућем нивоу, јер краткорочне обавезе превазилазе ликвидна средства овог привредног друштва.

Нето обртна средства = обртна средства – краткорочне обавезе

Година	Обртна имовина	Краткорочне обавезе	Нето обртна средства
2012	437.942	125.904	312.038
2013	435.897	166.410	269.487
2014	425.915	196.386	229.529

Овај показатељ је од посебног значаја за краткорочне повериоце као индикатор краткорочне ликвидности и способности враћања дугова. Како наша компанија има негативну вредност нето обртних средстава, подразумева се и да јој је степен ликвидности незадовољавајући, па самим тим постоји одређени ризик у пословању. Дакле, очигледно је да привредно друштво има већу обртну имовину у односу на краткорочна задужења, што није је добро, посебно за краткорочне повериоце, јер је степен ризика улагања у привредно друштво мали.

Пораст Нето обртних средстава (дугорочно финансирана обртна имовина) не мора значити и аутоматски раст текуће ликвидности мерене преко Рациа опште ликвидности. Пошто је могуће да предузеће располаже Нето обртним средствима и да истовремено буде неликвидно, Рацио опште ликвидности се сматра објективнијим мерилом текуће ликвидности од Нето обртних средстава. Већи износ Нето обртних средстава је важан индикатор перспективне ликвидности, јер омогућава предузећу нова краткорочна задужења без битнијег утицаја на текућу ликвидност мерену преко Рациа опште ликвидности.

Нето обртни фонд = дугорочни извори финансирања (сопствени капитал и дугорочни кредити) – стална имовина

Година	Дугорочни извори финансирања	Стална имовина	Нето обртни фонд
2012	905.678	500.968	404.710
2013	884.161	481.015	403.146
2014	667.764	471.208	196.556

Нето обртни фонд је део захтева златног правила билансирања у ширем смислу, које захтева да се стална имовина финансира из дугорочних извора финансирања (сопствени капитал и дугорочне обавезе). У приказаном предузећу Нето обртни фонд има позитивну вредност што указује да предузеће успева да финансира сталну имовину из дугорочних извора финансирања.

2. Показатељи пословне активности

Привредна друштва треба да имају за циљ улагања у стална и обртна средства са намером да их користе ефикасно, односно да малим улагањима остваре што веће пословне активности, односно да мали улагањима остваре што веће пословне активности.

Коефицијент обрта купаца = Приходи од продаје / Просечан салдо купаца

Просечан салдо купаца = (купци у текућем периоду + купци у претходном периоду) / 2

Просечан период наплате потраживања = 365 / коефицијент обрта купаца

Година	Приходи од продаје	Просечан салдо купаца	Коефицијент обрта купаца	Просечан период наплате
2012	500.216	172.387,5	2.90	126
2013	500.173	130.972,5	3.82	96
2014	530.433	115.000,5	4.61	79

$$\text{Просечан салдо купаца (2012)} = \frac{163.165 + 181.610}{2} = 172.387,5$$

$$\text{Просечан салдо купаца (2013)} = \frac{163.165 + 98.780}{2} = 130.972,5$$

$$\text{Просечан салдо купаца (2014)} = \frac{98.780 + 131.221}{2} = 115.000,5$$

$$\text{Коефицијент обрта купаца (2012)} = 500.216 / 172.387 = 2.90$$

$$\text{Коефицијент обрта купаца (2013)} = 500.173 / 130.972,5 = 3.82$$

$$\text{Коефицијент обрта купаца (2014)} = 530.433 / 115.000,5 = 4.61$$

$$\text{Просечни период наплате потраживања (2012)} = 365 / 2.90 = 126$$

$$\text{Просечни период наплате потраживања (2013)} = 365 / 3.82 = 96$$

$$\text{Просечни период наплате потраживања (2014)} = 365 / 4.61 = 79$$

Потраживања од купаца се наплаћују у просеку 2.90 пута у току године, што се не сматра повољним резултатом. Просечан период наплате је 126 дана. Уобичајени кредитни период износи 30 дана, а просечан период наплате треба да буде 30 дана, дужи период значи незадовољавајућу наплату потраживања од купаца у току године. У 2014.години смањен је период наплате на 79 дана, односно потраживања од купаца се у просеку наплаћују 4.61 пута у току године.

Коефицијент обрта пословних средстава = Приходи од продаје / Просечно ангажована пословна средства

Година	Приходи од продаје	Просечно ангажована пословна средства	Коефицијент обрта пословних средстава
2012	500.216	469.455	1.06
2013	500.173	458.456	1.09
2014	530.433	448.561	1.18

Просечно ангажована пословна средства (2012) = Ангажована пословна средства / 2 =
(500.968 + 437.942) / 2 = 469.455

Просечно ангажована пословна средства (2013) = Ангажована пословна средства / 2 =
(481.015 + 435.897) / 2 = 458.456

Просечно ангажована пословна средства (2014) = Ангажована пословна средства / 2 =
(471.208 + 425.915) / 2 = 448.561

У случају „ФАСИЛ“ Ариље, на сваки динар улагања у пословна средства у току 2012.године, у просеку се оствари 1.06 динара нето прихода од реализације, у 2013.години оствари се 1.09 динара, а у 2014.години оствари се 1.18 динара нето прихода од реализације. Бележи се раст у 2014.години у односу на 2012.годину. Као стандард за поређење користи се просечна вредност за грану у којој фирма послује.

Коефицијент обрта залиха = Набавна вредност продате робе / Просечан салдо залиха
Робе

Просечан салдо залиха = (Салдо залиха на почетку + салдо залиха на крају године)
/ 2

Година	Набавна вредност продате робе	Просечан салдо залиха робе	Коефицијент обрта робе
2012	3.536	191.810,5	1.84
2013	3.141	247.994	1.26
2014	2.913	284.069,5	1.02

Залихе се у 2014.години обрну (реализују) у просеку 1.02 пута годишње, види се пад у односу на претходне године. Бржи обрт значи и брже претварање залиха у готовину.

Добијени резултат показује да се током године просечне залихе репродукују (обрну) 1.02 пута или да на сваких 1.02 динара набавне вредности продате робе 1 динар остаје везан у вредности залиха (апсолутно), односно да расходи реализованих производа износе 102 % у односу на просечну вредност залиха током године (релативно).

Раст Коефицијента обрта залиха указује на мања улагања у залихе, што под осталим једнаким условима значи повољност са аспекта рентабилности и бољу ликвидност.

3. Показатељи финансијске структуре

Однос позајмљених према укупним изворима финансирања = Позајмљени извори (дугорочне и краткорочне обавезе) / укупна пасива

Година	Позајмљени извори	Укупна пасива	Рацио задужености
2012	366.850	938.910	0.39
2013	385.859	916.912	0.42
2014	352.506	897.123	0.39

У сваком динару расположивих извора предузећа садржана 0.39 динара туђих извора, односно да задуженост предузећа износи 39 % укупних извора финансирања.

У случају окончања активности предузећа, под предпоставком да би имовина предузећа била уновчена у висини књиговодствене вредности, повериоци предузећа би имали право на 39 % ликвидационе масе предузећа.

Однос обавеза и сопственог капитала (debt to equity ratio) = дугорочне обавезе и Резервисања / Сопствени Капитал

(рацио структуре капитала)

Година	Дугорочне обавезе и резервисања	Сопствени капитал	Рацио структуре извора финансирања
2012	366.850	500.968	0.73
2013	385.859	481.015	0.80
2014	189.759	471.208	0.40

Овај показатељ се концентрише на дугорочне компоненте извора – дугорочне дугове и сопствени капитал, одсликавајући односе у структури капитала која је израз дугорочне финансијске политике предузећа.

У оцени добијеног резултата углавном се полази од тзв.вертикалних правила финансирања (правила за однос сопственог и позајмљеног капитала), при чему је распрострањено мишљење да највећа прихватљива висина овог показатеља износи 1. Однос већи од 1 указује да дугорочни дугови превазилазе сопствени капитал предузећа, што би могло да указује на недовољну засићеност интереса дугорочних поверилаца. Ову констатацију, наравно, треба схватити крајње условно и обавезно је размотрити у контексту показатеља рентабилности.

Висока рентабилност гарантује стабилне приливе готовине, који су најбоља гаранција дугорочне ликвидности предузећа.

У 2014. години на сваки динар улагања из сопствених извора ангажовано је 0,40 динара дугорочних обавеза, тј. туђи дугорочни извори достижу 40% сопственог капитала предузећа.

Коефицијент покрића камате = Пословни добитак / Трошкови камате на кредите

Предузеће нема трошкове камате у приказаном периоду.

За овај показатељ не постоји стандард, даје информацију о томе колико фирма има могућност да из оствареног пословног добитка покрије камата (камате су фиксни расходи).

4. Показатељи рентабилности

Стопа приноса на пословна средства (return on assets, ROA) = Нето добитак / Просечна пословна актива

Просечна пословна актива =
$$\frac{\text{Послова средства на почетку} + \text{пословна средства на крају}}{2}$$

Просечна пословна актива **(2012)** = 985.634,5

Просечна пословна актива **(2013)** = 927.911

Просечна пословна актива **(2014)** = 907.017,5

ROA (2012) = 18.479 / 985.634,5 = 1.87

ROA(2013) = 28.610 / 927.911 = 3.08

ROA (2014) = 641 / 907.017,5 = 0.07

Овако утврђен показатељ указује на то да је предузеће на сваки динар уложен у просечна укупна пословна средства остварило 0.0308 динара нето добитка, а оцењује се према уобичајеним кретањима у претходним обрачунским периодима, показатељима сродних предузећа или просека за грану којој предузеће припада.

Стопа приноса на пословна средства, као мера, приказује пословну ефикасност и односи се на компанију у целини.

Мери: - Ефикасност менаџмента,
- Профитабилност и
- Адекватна је мера планирања и контроле пословних активности.

5. Показатељи новчаних токова

Однос нето новчаног тока и нето губитка = Нето новчани ток из пословне активности /
Нето добитак

У 2012. години „ФАСИЛ“ а.д. остварује Нето одлив готовине.

Однос нето новчаног тока и нето добитка (2013) = $2.522 / 28.610 = 0.088$

Однос нето новчаног тока и нето добитка (2014) = $546 / 641 = 0.85$

Односе се на информације из извештаја о новчаним токовима и билансима стања и биланса успеха.

Допуна показатељима ликвидности.

Овај показатељ показује колико је предузеће способно да генерише нето новчаних токова из пословне активности на сваки динар нето добитка оствареног у текућем обрачунском периоду. Ако је овај однос виши у односу на просек гране или у односу на претходне пословне године, то значи да је предузеће способно да „извлачи“ готовину из пословне делатности.

6. Анализа LEVERAGE-a

Финансијски leverage = укупна пословна актива / сопствени капитал

Година	Укупна пословна актива	Сопствени капитал	Финансијски leverage
2012	938.910	500.968	1.87
2013	916.912	481.015	1.90
2014	897.123	471.208	1.90

Овај показатељ указује на степен учешћа сопственог капитала у финансирању укупних средстава. Битно је да се финансијски leverage не повећава јер би повећање значило да

привредно друштво из године у годину већи део средстава финансира из обавеза, што може повећати задуженост компаније и довести до ризика неликвидности и несолвентности.

7. Altmanov Z score

$$Z = X1 + X2 + X3 + X4 + X5$$

$X1 = \text{Нето обртна средства} / \text{Укупна актива}$

$X2 = \text{Задржани добитак} / \text{Укупна актива}$

$X3 = \text{Добитак пре камате и пореза} / \text{Укупна актива}$

$X4 = \text{Сопствени капитал} / \text{Укупне обавезе}$

$X5 = \text{Приходи од продаје} / \text{Укупна актива}$

$$X1 = 425.915 / 897.123 = 0.47$$

$$X2 = 641 / 897.123 = 0.07$$

$$X3 = 4.298 / 897.123 = 0.48$$

$$X4 = 471.208 / 419.118 = 1.12$$

$$X5 = 530.433 / 897.123 = 0.59$$

$$Z (2014) = 0.47 + 0.07 + 0.48 + 1.12 + 0.59 = 2.73$$

Ако је $Z < 1.20$ вероватноћа банкрота је велика (црна зона).

Ако је $Z > 2.90$ ниска вероватноћа банкрота (бела зона)

$1.20 < Z < 2.90$ сива зона (шансе за банкрот су 50%)

У случају „ФАСИЛ“ Ариље, Altmanov Z score за 2014. годину износи 2.73 што указује на то да предузеће послује у сивој зони, односно да су шансе да предузеће банкротира 50%.

7.4.5. Основни циљеви увођења BSC-а

BSC модел ће недвосмислено омогућити константан расти развој привредног субјекта, као и унапређење пословања. Циљ је свакако указати на неопходност одређених промена у начину посматрања различитих сегмената пословања. Будући да наше привредно друштво има одређене потешкоће у пословању које су већ утврђене анализом финансијских извештаја, овај модел би значајно могао да унапреди пословање, односно да допринесе откривању одређених сигнала кризе у даљем пословању. Одређене промене које би донела примена овог модела у пословању нашег привредног друштва у целини, развоју привредног друштва и бржем достизању стратешких циљева и визије.

Циљ овог рада се односи на теоријски предлог модела односно концепта BSC-а на примеру привредног друштва. „ФАСИЛ“ а.д. Ариље, а који подразумева мерење и праћење перформанси у четири перспективе пословања, односно области. За остварање жељених резултата у пословању једне компаније, у зависности од стратегије пословања, у свакој од области пословања неопходно је утврдити стратегијске теме, односно главне задатке и превести их у одређена мерила. Кроз сваку од перспектива BSC-а треба приказати кључне факторе успеха и мерила. У наредном поглављу рада даћемо предлог структуре модела.

7.5. Предлог структуре модела кроз перспективе

У склопу ове перспективе на примеру нашег привредног друштва, по правилу се прво развија *финансијска стратегија* која има за циљ да повећа вредност акционара, што се постиже кроз раст прихода и продуктивност. У случају „ФАСИЛ“, то се може остварити кроз улазак на нова тржишта, понудом нових услуга и привлачењем нових корисника, као и повећањем вредности базе постојећих корисника, путем проширења понуде готових производа клизних лежаја, филтера, нарочито израде сита – металних и синтетичких (у чијој производњи су лидери на Балкану.)

Продуктивност по правилу има два концепта и то побољшање структуре тошкова и смањењем директних и индиректних трошкова, те боље искоришћење постојеће имовине кроз смањење радног и фиксног капитала потребног за одржавање задатог нивоа пословања.

Генерално гледано, продуктивност даје резултате раније од стратегије раста. Из тога се види један од основних прилога мапе стратегије препознавање могућности за побољшање финансијских показатеља кроз раст прихода, а не само кроз редуковање трошкова и побољшаном искоришћености имовине.

Финансијски циљеви нашег привредног друштва су веома битни за пословање, опстанак и просперитет на тржишту. Што се тиче финансијске перспективе, стратегијски циљеви у оквиру ове перспективе треба да се тичу повећања профита и оптимизације цена, док се одређена мерила тичу тржишног учешћа, профита, и слично. Свакако је најбитније побољшати финансијске перформансе привредног друштва, што би требало да буде један од главних задатака у самом моделу BSC-а. Циљ овог задатка је побољшати напредак у пословању привредног друштва и побољшати саме резултате пословања. Мерила која треба да се константно прате су РОА и раст продаје. Главни циљ се свакако тиче повећања продаје услуга које се пружају корисницима и свођење трошкова на минимум као и потрошња минималне количине средстава потребних за производњу производа и полупроизвода, и за успешно функционисање привредног друштва.

7.5.1. Перспектива купаца

Могло би се рећи да је основа било које пословне стратегије понуда одређене вредности кориснику, у нашем случају квалитетни производи, уз минималан број рекламација, повраћаја робе, већ једна препознатљивост квалитета и на домаћем и на иностраном тржишту. Тиме се одређује начин на који се привредно друштво разликује од конкурената како би привукло, задржало и продубило однос са одабраним корисником. Понуда вредности је основа која помаже привредном друштву да повеже интерне процесе како би побољшало резултате које нуди својим корисницима. Одабиром понуде вредности, привредно друштво је у стању да одреди сегменте тржишта и корисничке групе које жели да опслужује. У случају нашег привредног друштва акценат треба ставити на конкурентне цене својих производа али и полупроизвода, квалитетну и брзу услугу транспорта, брзу реализацију, брз одговор на евентуалне рекламације, жалбе купаца, итд.

У склопу перспективе купаца стратегијски циљеви треба да се односе на време испоруке, конкурентност у ценама и квалитет производа и полупроизвода, док мерила обухватају цену производа и полупроизвода, потенцијалне жалбе на сам производ и сл. Свакако да је најбитнији задатак ове перспективе константно радити на побољшању задовољства купаца, што се постиже кроз бржу испоруку производа договореног квалитета и редукацију жалби купаца производа и полупроизвода. Свакако најбитније мерило се тиче броја жалби купаца на сам производ. Тако да је неопходно пратити задовољство купаца на свим нивоима сарадње и унапредити производе колико је то могуће.

7.5.2. Перспектива интерних процеса

У тренутку када привредно друштво има јасну слику корисничке и финансијске перспективе у стању је да одреди начине на које ће остварити јединствену понуду вредности кориснику и побољшања у продуктивности којима остварује финансијске циљеве. Ова перспектива обухвата кључне активности привредног друштва које су интегрисане у пословне процесе. Битно је напоменути да многа привредна друштва одаберу стратегију која захтева иновативне производе или продубљивање односа са корисником, али и надзиру и мере само трошкова и квалитет њихових операција, а не и иновације, и процеса односа са корисником.

Таква привредна друштва имају потпуно раздвојену стратегију од начина на који се одвија мерење и шта се мери приликом извођења. Последица је значајан проблем у имплементацији стратегије раста. Финансијски добици утемељени на побољшаним пословним процесима и ефикаснијим спровођењем ствара краткорочне добитке. Раст прихода на основу продубљеног односа са корисником доприноси финансијским резултатима. Иновативност пак може довести до појављивања дугорочних прихода и побољшања профита. Самим тим, потпуна стратегијса треба имати укључене генераторе прихода из сва три подручја.

Кроз перспективу интерних процеса треба обратити пажњу на транспортне услуге, постизање брзе испоруке избором било железничког, друмског или авионског превоза производа до жељеног одређишта. Мерила се тичу и брзине решавања оправданих рекламација на одређени производ односно жалби корисника. Главни задатак ове перспективе је константно побољшање пословних процеса, што се постиже кроз побољшање квалитета и продуктивности. Главно мерило се тиче броја отказа опреме и просеног output-а по раднику.

7.5.3. Перспектива учења и развоја

Темељ сваке мапе стратегије је перспектива учења и раста, која дефинише кључне способности и вештине, технологије и корпоративну културу потребну за подршку стратегије привредног друштва. Циљеви садржани у овој перспективи омогућавају да привредно друштво усклади људске потенцијале и технологију с властитом стратегијом.

Прецизније, привредно друштво мора да одреди на који ће начин ускладити захтеве кључних интерних процеса, специфичну понуду вредности кориснику и односе са корисницима. Топ менаџмент по правилу истиче важност перспективе учења и раста док истовремено има проблем са дефинисањем припадајућих циљева.

Употреба мапе стратегије омогућава препознавање ситуације када дефинисани „Balanced scorecard“ није повезан са стратегијом, то јест када не приказује начин на који ће привредно друштво достићи задате циљеве. Односно, главни задатак ове перспективе јесте побољшање задовољства запослених (мотивисање већим издвајањима за обуке и посете сајмовима) и улагање у нове технологије (машине на вишем технолошком нивоу али и репарација и реконструкција већ постојеће опреме предузећа). Циљ се односи на побољшање задовољства корисника услуге. Мерила се тичу квалификационе структуре радника.

7.5.4. Стратегијска мапа „ФАСИЛ“ а.д. Ариље



Слика бр.12.: Везе индикатора

Перспектива раста и развоја:

Опрема

	2012	2013	2014
Машина ЈР 2200	3	4	5
Машина DAP 3000	3	4	5

Мотивација

% учешћа трошкова сајмова и сл.по запосленом у укупним годишњим тошковима

у 000 динара

	сајмови	%	Обуке	%
2012	158.529	0.03	513.000	0.12
2013	588.080,87	0.14	370.000	0.1
2014	609.894	0.14	260.000	0.07

	Трош.сајмова по раднику		%
2012	158.529/450	352.30	0.22
2013	588.080,87/449	1.309,75	0.22
2014	609.894/455	1.340,42	0.21

Учешће трошкова зарада и доприноса у укупним годишњим трошковима

у 000 динара

	Зараде и доприноси	%
2012	247.389	0.60
2013	55.238	0.15
2014	75.28	0.20

Број запослених у техничкој припреми

	Бр.зап.у техничкој припреми	%
2012	410	0.90
2013	410	0.90
2014	416	0.91

Број повреда на раду

	Бр.повреда	%
2012	5	1.11
2013	4	0.90
2014	6	1.32

Интерна перспектива

Учешће трошкова транспорта у укупним трошковима

у 000 динара

	Транспорт	%
2012	35.285	0.09
2013	23.922	0.06
2014	30.948	0.08

Одржавање

Учешће бр.деформација и хабања у укупном бр.отказа

	Отказ услед деформације сита	%	Отказ услед хабања жице	%
2012	14	0.33	28	0.67
2013	11	0.33	22	0.67
2014	12	0.44	25	0.68

Перспектива купца

Конкурентност на тржишту

SITA				
REDNI BROJ	GRUPA PROIZVODA	CENA		
		2012	2013	2014
1	2	3	4	5
1	Cu Sn	3,939.98	3,380.00	3,490.73
2	Cu Zn	3,811.22	3,380.00	3,378.30
3	ČELIK	5,124.55	3,380.00	3,953.20
4	SINTETIČKA SITA I	3,855.09	3,673.69	3,399.21
5	SINTETIČKA SITA II	2,884.17	2,761.58	2,554.64
6	TRANSPORTERI	2,858.42	2,736.93	2,531.11
7	SPECIJALNA SITA	1,287.58	1,232.85	1,140.04

ФИНАНСИЈСКА ПЕРСПЕКТИВА	%
Укупни трошкови	41.47
Пословни резултат добит/губитак	9.10
Текућа средства	11.34
Краткорочне обавезе	43.13
Потраживања од продаје	98.02
Трошкови сајмова, обуке, и др.	0.5
Трошкови производних услуга	17.34
ПЕРСПЕКТИВА КУПЦА	
Цена	61.56
ПЕРСПЕКТИВА ИНТЕРНИХ ПРОЦЕСА	
Број отказа услед хабања	0.9
Учешће зарада и доприноса у ук.расходима	15
РОА = нето добитак / укупна актива	58
ПЕРСПЕКТИВА УЧЕЊА И РАЗВОЈА	
Бр,запослених у производњи и технич.прип.	0.91
Год.трош.сајмова по запосленом	0.22
Број повреда на раду	0.90

Слика бр.13. - Стање перформанси у 2013.

ФИНАНСИЈСКА ПЕРСПЕКТИВА	%
Укупни трошкови	43.12
Пословни резултат добит/губитак	19.25
Текућа средства	0.67
Краткорочне обавезе	55.71
Потраживања од продаје	21.37
Трошкови сајмова, обуке, и др.	0.21
Трошкови производних услуга	7.83
ПЕРСПЕКТИВА КУПЦА	
Цена	56.38
ПЕРСПЕКТИВА ИНТЕРНИХ ПРОЦЕСА	
Број отказа услед хабања	0.9
Учешће зарада и доприноса у ук.расходима	20
РОА = нето добитак / укупна актива	63
ПЕРСПЕКТИВА УЧЕЊА И РАЗВОЈА	
Бр.запослених у производњи и технич.прип.	0.90
Год.трош.сајмова по запосленом	0.21
Број повреда на раду	1.32

Слика бр. 14. - Стање перформанси у 2014.години

Симулација утицаја продуктивности

Раст и развој:

1. Квалитет производње (IMS – интегрисани менаџмент систем квалитета, осавремењавање машина, континуитет испоруке, нове инвестиције,...)
2. Мотивација запослених (повећање учешћа стимулативног дела у зарадама до 30%, раст издвајања за обуку,...)

Интерни процеси:

3. Одржавање (број застоја услед квара опреме)

Перспектива купаца:

4. Конкурентност на тржишту

Финансијска перспектива:

5. Стабилан раст профита
6. Рационална производња (оптимално управљање сировинама, хемијским препаратима, процене ризика, низак ниво ненаплаћених потраживања,...)

Name	@	Performance	Perform...	Progress
 Balanced Scorecard "FASIL" ...		66.47 %		66.47 %
 FINANSIJSKA PERSPEKTI...		70.00 %		70.00 %
 Stabilan rast profita		70.00 %		70.00 %
 Racionalna proizvodnja		70.00 %		70.00 %
 PERSPEKTIVA KUPCA		60.00 %		60.00 %
 Konkurentnost na trži...		60.00 %		60.00 %
 PERSPEKTIVA INTERNIH ...		66.20 %		66.20 %
 Održavanje (br.zasto...		66.20 %		66.20 %
 PERSPEKTIVA RASTA I R...		66.14 %		66.14 %
 Kvalitet proizvodnje ...		72.29 %		72.29 %
 Motivacija zaposlenih		60.00 %		60.00 %

Слика бр.15. - Просечно стање – стартна позиција анализе

Прва симулација : повећати 1,2 и 4 за 10 %

Name	@	Performance	Perform...	Progress
Balanced Scorecard "FASIL" ...		70.47 %		70.47 %
FINANSIJSKA PERSPEKTI...		70.00 %		70.00 %
Stabilan rast profita		70.00 %		70.00 %
Racionalna proizvodnja		70.00 %		70.00 %
PERSPEKTIVA KUPCA		70.00 %		70.00 %
Konkurentnost na trži...		70.00 %		70.00 %
PERSPEKTIVA INTERNIH ...		66.20 %		66.20 %
Održavanje (br.zasto...		66.20 %		66.20 %
PERSPEKTIVA RASTA I R...		76.14 %		76.14 %
Kvalitet proizvodnje ...		82.29 %		82.29 %
Motivacija zaposlenih		70.00 %		70.00 %

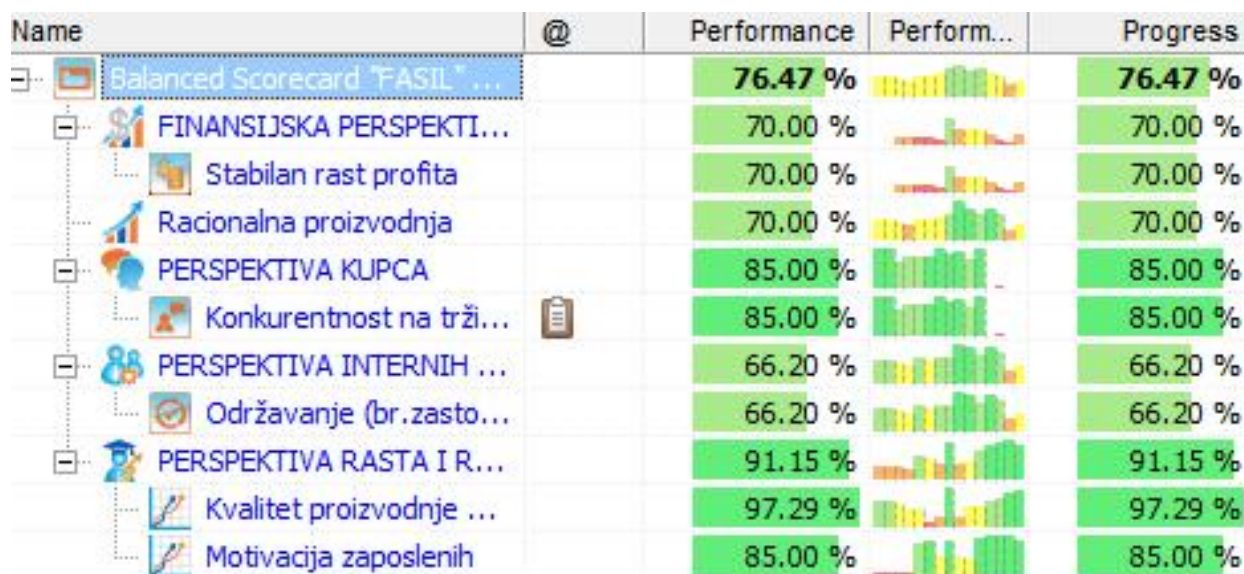
Слика бр. 15. – Симулација I

Друга симулација : смањити 1,2 и 4 за 20 %

Name	@	Performance	Perform...	Progress
Balanced Scorecard "FASIL" ...		58.27 %		58.27 %
FINANSIJSKA PERSPEKTI...		70.00 %		70.00 %
Stabilan rast profita		70.00 %		70.00 %
Racionalna proizvodnja		70.00 %		70.00 %
PERSPEKTIVA KUPCA		40.00 %		40.00 %
Konkurentnost na trži...		40.00 %		40.00 %
PERSPEKTIVA INTERNIH ...		66.20 %		66.20 %
Održavanje (br.zasto...		66.20 %		66.20 %
PERSPEKTIVA RASTA I R...		45.15 %		45.15 %
Kvalitet proizvodnje ...		50.29 %		50.29 %
Motivacija zaposlenih		40.00 %		40.00 %

Слика бр. 16. – Симулација II

Трећа симулација: 1,2 и 4 повећати за 25 %



Слика бр. 17. – Симулација III

За ове симулације коришћен је софтвер BSC Designer.

Анализе узрочно – последичних веза покретача побољшања кроз симулације представљене на претходним сликама су потврдиле значај анализе продуктивности кроз континуиране трошковне рационализације производње.

Све то доказује значај избора кључних индикатора успеха и стварање услова за проактивно управљање узрочно-последичним везама нефинансијских и финансијских перформанси квалитета.

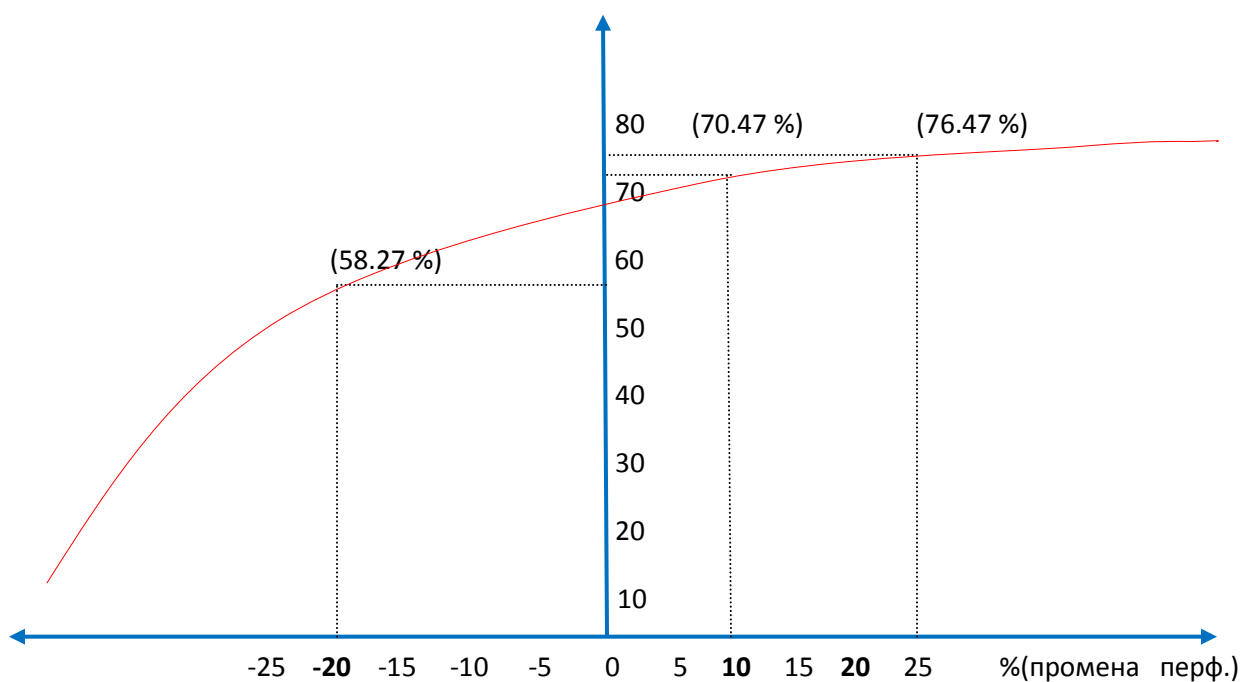
Сведоци смо велике светске технолошке трке и конкуренције међу најразвијенијим земљама. Никада у историји људског друштва нису вршене тако велике и обимне припреме за истраживања и развој у свим областима, у циљу побољшања свих процеса.

Структурне промене у производњи прате одговарајуће измене у квалификационо – образовној и професионалној структури и запослености и незапослености.Орјентација на савременију технологију која са собом носи високу производност рада је уједно и најефикаснији пут до раста продуктивности. Уколико је продуктивност рада већа, утолико је незапосленост мања, и обрнуто. Већи ниво продуктивности рада, значи и већи доходак, а већи доходак доноси већу могућност акумулације и инвестиција, а они опет воде расту запослености.

Квалитет производа постао је одлучујући елеменат за формирање висине цена. Корисници услуга и производа сконцентрисани су првенствено на квалитет, нарочито због велике конкуренције и велике понуде на међународном тржишту, тако да је квалитет производа и услуга оно што га опредељује за одређени бренд. Постизање што већег квалитета, уз штедњу рада и материјала, а притом пружање што боље услуге јесте оно што даје конкурентску предност компанијама у трци за купцима.

Постизање високог нивоа квалитета производа и услуга гарантује постизање комерцијалног успеха, а то даље неминовно води расту профита компанија.

Слика бр. 18. – Дијаграм утицаја промена перформанси на BSC резултат



8.Мерење и праћење финансијских перформанси предузећа

У недостатку општеприхваћене дефиниције финансијских перформанси у теорији и пракси издиференцирала су се различита поимања овог релевантног аспекта опште економске позиције ентитета, која се могу систематизовати у две групе:

- а) финансијске перформансе у ужем смислу и
- б) финансијске перформансе у ширем смислу.

Према ужем схватању оцену финансијских перформанси предузећа треба базирати само на индикаторима који непосредно одражавају резултат предузећа. Другим речима, оцена перформанси у ужем смислу узима у обзир искључиво показатеље профитабилности. Као основну предност профита као најсврхисходнијег мерила перформанси ови аутори истичу да профит одражава активности свих пословних функција почевши од продајне функције, преко производне и набавне функције, до финансијске функције.

Према ширем схватању финансијских перформанси оцену ове комплексне категорије треба базирати на мерилима који се утврђују на основу информација садржаних у финансијским извештајима, као и неких других релевантних рачуноводствених података. У том контексту највећи број аутора, за оцену финансијских перформанси користи не само различите показатеље профитабилности, већ и ликвидности, солвентности и активности.

Без обзира да ли се финансијске перформансе третирају у ужем или ширем смислу, њихова оцена се заснива на подацима из финансијских извештаја. При томе, чак и аутори који заговарају ужи концепт финансијских перформанси податке за оцену пјединих показатеља профитабилности преузимају не само из биланса успеха, већ и биланса стања. Другим речима сматрају да информације о токовима рентабилитета свој значај добијају тек када се доведу у везу са ангажованим средствима. Заговорници ширег концепта финансијских перформанси посебно указују на чињеницу да се при њиховој оцени основни финансијски извештаји не могу третирати алтернативни већ као комплементарни информациони садржаји. Указујући на велику корелациону зависност и нераскидиве везе између биланса стања и биланса успеха с правом констатују да су показатељи финансијских перформанси, који се утврђују искључиво на основу биланса успеха,

ирелевантни су уколико нису праћени индикаторима идентификованим и на бази биланса стања (показатељи ликвидности, сигурности, а делимично и активности).

8.1. Ликвидност и рентабилност - кључне финансијске перформансе предузећа

У стручној литератури постоје различите интерпретације појма ликвидности, али највећи број аутора под овим појмом подразумева способност предузећа да у сваком тренутку извршава плаћања обавеза које доспевају одређеног дана(динамички приступ), као и платежну способност предузећа на одређени дан (статистички приступ). Да би ликвидност била задовољена на дан доспећа обавеза, позитивна разлика између примања и издавања новца би морала да одговара бар износу доспелих обавеза. Неликвидност, као немогућност испуњења захтева континуиране способности за безусловно сервисирање доспелих обавеза, води предузеће до окончања предузетничких активности и до банкротства. Како ликвидност представља минималан предуслов за опстанак предузећа, ова финансијска перформанса има апсолутни приоритет. Стога се у финансијској анализи значајна пажња посвећује проблему одржања, анализе и прогнозе ликвидности. У том контексту користе се бројне методе за анализу и оцену ликвидности које се могу поделити на статичке (усмерене на стање), динамичке (орјентисане на токове) и комбиноване.

Статички приступ анализе ликвидности је усмерен на идентификовање платежног потенцијала на одређени дан. У том контексту, суштина овог приступа чини сагледавање односа између платежне способности и доспелих обавеза за плаћање предузећа. Овај приступ ликвидности се операционализује коришћењем широког спектра инструмената финансијске анализе, међу којима су најпознатији рацио анализа ликвидности и анализа нето обртног фонда. Рациа ликвидности имају за циљ да на бази истраживања и квантификовања односа који постоје између позиција биланса стања укажу на способност предузећа да плаћа обавезе о року доспећа. Најважнији рацио индикатори ликвидности су општи рацио ликвидности и рацио редуциране ликвидности. Начин утврђивања општег рациа ликвидности (стављање у однос обртних средстава и краткорочних обавеза) недвосмислено потврђује став да је овај рацио број својеврстан рефлекс конкретизације билансног правила у ужем смислу, у чијој основи је захтев за финансирањем обртне имовине краткорочним капиталом. На адекватност ове релације утичу како могућност

уновчења појединих делова обртних средстава, тако и рочна композиција краткорочних обавеза.

Основни проблем метода анализе и прогнозе ликвидности орјентисаних на стање је у томе што се на бази билансних агрегата стања изводе закључци о потенцијалним новчаним токовима. Другим речима, лимитирана аналитичка вредност ових метода се образлаже чињеницом да се способност испуњавања обавеза на време оцењује на основу конфронтирања активних и пасивних позиција. Ограничена аналитичка вредност статичких метода оцена ликвидности не значи да је овај инструментариј апсолутно небитан за анализу и прогнозу ликвидности. Истраживање ликвидности, на бази података које емитује биланс стања, може само да пружи одрежене непотпуне индиције стварног стања ликвидности, због чега се овај аналитички приступ користи искључиво као иницијални поступак за анализу. Стога се статички показатељи ликвидности често допуњавају анализом токова готовине који представљају „крвоток једног предузећа“, а токови готовине из пословања се квалификују као кључно мерило перформанси.

Токови готовине из пословних активности могу бити критична мера пословног успеха. Токови готовине генерисани током обрачунског периода представљају чињенично стање, не ослањају се на процену или употребу алтернативних рачуноводствених конвенција или метода вредновања.

8.2. Дефинисање модела ТРК

У дефинисању модела финансијских показатеља система менаџмента квалитетом може се поћи и од анализе процеса. У том случају трошкови могу бити трошкови усаглашености и неусаглашености процеса. Усаглашеност процеса се утврђује преко одабраних параметара улаза, који се односи на материјал, машине, машине, људе, методе, мерења и околину, параметре фаза процеса и параметре излаза који се односе на излаз, производ, услугу, информацију, документ. Свако одступање текуће вредности параметара од номиналне је губитак и уколико је он мерљив постаје трошак неквалитета.

Полазна структура трошкова може се дефинисати и преко губитака. Губици, према ранијем, сада неважећем стандарду JUS ISO 9004-1, могу бити мерљиви и немерљиви. Мерљиви губици су трошкови неквалитета. По новом стандарду, сви губици се могу оценити помоћу различитих метода, укључујући и статистичке и тако постати мерљиви. Пример је застој у процесу производње, који се може везати за радни налог. Губитак је вредност целокупне производње у времену, везане за радни налог, и умањење за

требовани материјал, енергију и неутрошени рад радника и машине. Из свега овога произилази да предузеће самостално и слободно у оквиру наведених категорија трошкова одређује елементе трошкова – структуру трошкова и може користити један од три приступа у дефинисању модела трошкова, а може користити и комбиновани приступ.

У литератури су позната три модела трошкова квалитета и то: по мсту настанка, по носиоцу и по врсти употребе. Заједничко за ове моделе је да се за све функције у предузећу дефинишу врсте трошкова квалитета у оквиру категорије. У дефинисању модела ТрК поступак је следећи: сетаљно се дефинишу сви ТрК у предузећу према категоризацији стандарда ISO. Затим се према типу и врсти процеса и организационој шеми дефинишу врсте ТрК у оквиру категорије. Тако се добија дводимензионална матрица структуре. У овако дефинисану матрицу укључује се временска компонента, а може се укључити и димензија производ- комбиновани модел.

Циљ усвајања оваквог модела је да се:

- одреди износ ТрК према врсти у оквиру категорије по процесима и организационим целинама, по групама производа или по производу;
- одреде генератори ТрК у критичном моменту;
- одреди њихова законитост кретања у дужем временском периоду и оцени кретање ТрК у будућем периоду;
- одреди одступање моделираних вредности ТрК конкретног предузећа од прихваћених у теорији што представља меру неквалитета и
- дефинишу корективне мере.

Документа система ТрК

Документа система трошкова квалитета су:

пословник о квалитету, поступак, упутства: распоређивање трошкова квалитета, евидентирање трошкова квалитета, формирање аналитичког контног плана, анализа трошкова квалитета, извештавање о трошковима квалитета, корективне и превентивне мере.

Пословник о квалитету – у пословник о квалитету се може, као нова процедура, укључити процедура: Финансијски показатељи система менаџмента квалитета, неусаглашености и губитака.

Поступак – У поступак, Систем трошкова превенције и оцењивања, трошкова неусаглашености и трошкова интерних и екстерних отказа, као одговор на захтев стандарда, укључено је следеће: одговорност и овлашћења руководства, циљ увођења система ТрК управљање истим, одабрани модел ТрК, документа система квалитета, начин и врста извештавања и мерење, анализа и побољшање. Управљање ТрК је хоризонталан

процес, тако да поступак описује фазе управљања истим. Систем трошкова квалитета описује фазе управљања истим.

Систем трошкова квалитета описује потпроцесе управљања трошковима квалитета и то: идентификација и распоређивање трошкова квалитета, евидентирање и обрачун трошкова квалитета, извештавање о трошковима квалитета, анализирање трошкова квалитета и превентивне и корективне мере, одговорност и овлашћења одговорних лица.

Упутства се односе на вертикалне процесе, који дефинишу активности и одговорност појединих функција у предузећу они су:

Распоређивање трошкова квалитета – Овим упутством се на основу организационе шеме предузећа и усаглашене структуре трошкова квалитета распоређују одређене врсте трошкова квалитета на места њиховог настајања, односно ово упутство приказује: детаљне дефиниције врсте трошкова у оквиру категорије према организационим целинама предузећа, шифре трошка квалитета, конта и документа која омогућују евидентирање трошка квалитета.

Организациона шема предузећа приказује позицију сваког организационог дела или функције у систему трошкова квалитета, њихове међусобне хоризонталне и вертикалне везе и односе у организационој структури фирме. Организациона шема предузећа, ако је установљена према функционалном принципу, треба да омогући: несметан проток информација и докумената, синхронизовану повезаност активности и процеса и хијерархијску успостављену одговорност појединих служби у праћењу трошкова квалитета, тј. несметани проток:

- информација о политици, пословнику, плановима квалитета, трошковима квалитета и превентивним и корективним мерама за трошкове квалитета од колегијума према свим функцијама у предузећу или организационим целинама.
- података о утрошцима и трошковима квалитета од свих функција у предузећу до књиговодства и плана и анализе.
- информације о трошковима квалитета од финансијске функције до свих функција или организационих целина у предузећу (са повратном спрегом).
- повратних информација о систему трошкова и трошковима квалитета од свих функција у предузећу или организационих целина.
- свих докумената и то како докумената система квалитета исто тако и докумената која служе за евидентирање трошкова квалитета.

Евидентирање трошкова квалитета – овим упутством се дефинише начин, време и носиоци евидентирања и поступак за евидентирање ТрК.

Формирање аналитичког контног плана – овим упутством се прописује синтетички и детаљан аналитички контни план за књижење трошкова квалитета. У упутству су дата и

документа која омогућују евидентирање ТрК и функција у којој настаје трошак квалитета и која се задужује за његово евидентирање.

Анализа трошкова квалитета – упутство дефинише начин спровођења анализе. У анализу трошкова квалитета у предузећу могу се користити две методе: Парето и анализа временских серија. Циљ коришћења наведених метода је да се утврђивањем генератора ТрК омогући доношење одговарајућих превентивних и корективних акција за смањење вредности појединих елемената трошкова и за изналагање њиховог оптималног односа. У поступку је дефинисано да се извештавање врши месечно, квартално и годишње.

Помоћу Парето анализе анализира се структура трошкова у једном моменту. Одреди се трошкови у области А, Б, Ц. Онда се одреди тенденција кретања ТрК из области А за пет узастопних периода и упореди се њихов ниво помоћу стопе раста. Није проблем ако високи ТрК из области А за пет узастопних периода и упореди се њихов ниво помоћу стопе раста. Није проблем ако високи ТрК из области А опадају правилно делују превентивне и корективне мере. Проблем је ако ниски трошкови почињу да расту. Укупни ТрК, превентивни, трошкови оцене квалитета и екстерни и интерни откази анализирају се и помоћу статистичке методе анализе временских серија – функционалне методе, где се емпиријским подацима прилагођава теоријска хиперповршина. Разлог за примену ове методе је следећи: у теорији је, на основу емпиријских истраживања, утврђено да укупни трошкови и екстерни и интерни откази треба да следе хиперболу, а превентивно благо растућу праву и ТрК оцене квалитета да следе хоризонталну праву.

Однос између моделираних вредности хиперповршина и признатих у теорији представља меру квалитета или неквалитет, уколико је велико одступање.

Извештавање о трошковима квалитета – као резултат претходно наведених анализа, организационе шеме предузећа и усвојеног модела трошкова квалитета настаје упутство Извештавање о трошковима квалитета. Упутством се дефинише облик, форма, динамика и одговорност за израду и дистрибуцију извештаја о трошковима квалитета.

Корективне и превентивне мере – ово упутство дефинише:

- ❖ трошкове (не)квалитета,
- ❖ узрочнике и факторе настанка трошка по важности,
- ❖ функције у предузећу узрочнике настанка проблема и
- ❖ превентивне и корективне мере по значају утицаја на трошак.

Одлуку о спровођењу превентивних и корективних мера доноси највише руководство на предлог руководиоца функције у којој је трошак настао. Такође, руководилац организационе целине у којој је трошак настао стара се о спровођењу превентивне и корективне мере на трошак периодично обавештава Колегијум(или други надлежни орган).

8.3.ТКМ – тотално управљање квалитетом

Total Quality Management, TQM је нова пословна филозофија која се односи на висок ниво квалитета: организације, процеса, производа и на висок ниво компетентности запослених. Као резултат усвајања нових пословних производа и на висок ниво компетентности запослених. Као резултат усвајања нових пословних циљева захтевају се бројни квантитативни и квалитативни, финансијски и нефинансијски показатељи: који имају задатак да тачно одреде ниво квалитета организације и њених појединих функција, да позиционирају организацију на њеној путањи развоја и раста и да измере допринос пословања појединих функција на успешност пословања саме организације. У одређивању успешности пословања организације веома је важно како конфликтне циљеве појединих заинтересованих страна и организационих целина предузећа ускладити са мисијом, визијом и циљевима пословања предузећа.

Поступак за одређивање нивоа квалитета предузећа и његових функција је следећи:

- дефинише се мисија и визија предузећа.
- дефинишу се стратегијски, тактички и оперативни циљеви предузећа који произилазе из мисије и визије.
- дефинишу се стратегијски, тактички и оперативни циљеви појединих функција. При томе, тактички циљеви на нивоу предузећа су обично стратегијски на нивоу појединих функција.
- преиспитују се циљеви и хоризонтално и вертикално усклађују.
- дефинишу се мера перформанси на нивоу предузећа.
- дефинишу се мера перформанси на нивоу појединих процеса и функција.

Један од императива савременог пословања је да стратегијски, тактички и оперативни циљеви предузећа и појединих његових функција треба да буду мерљиве величине и упоредиве у времену. Бројна предузећа која су увела систем менаџмента квалитетом у

документима система менаџмента квалитетом наводе перформансе процеса. У стандарду су предлажу следеће, веома уопштене, перформансе процеса: способност, време одзива, трајање циклуса или проток, мерљиви аспекти сигурности функционисања, продуктивност, ефективност и ефикасност особља у организацији, искоришћеност технологија, смањивање губитака и распоређивање трошкова и њихово смањивање. Њихова континуирана, периодична контрола треба да обезбеди прописани квалитет процеса: стабилност, прихватљивост и способност процеса.

Према стандарду највише руководство мора да дефинише методе за мерење перформанси организације ради утврђивања да ли су остварени планирани циљеви. У ове методе спадају:

- анализа финансијских показатеља, мерење перформанси процеса у целој организацији,
- екстерна мерења као што су поређење са конкуренцијом и вредновање преко треће стране,
- оцена задовољења корисника, особља у организацији и осталих заинтересованих страна,
- оцена запажања корисника и осталих заинтересованих страна о перформансама испорученог производа и
- мерење осталих чинилаца успеха које идентификује руководство.

Мерење и праћење обухвата мерење перформанси система, процеса, производа и услуга. У оквиру тачке анализе обухвата анализу података и анализу информација које се користе за одређивање трендова оперативног учинка, резултата задовољења купаца, ефективности и ефикасности организације и економичности квалитета, финансијског и тржишног учинка.

Истиче се, да руководство треба да обезбеди да се користе ефективне и ефикасне методе којима се идентификују области за побољшање перформанси система квалитета. Мерење перформанси процеса треба да, избалансирано, обухвати потребе и очекивања заинтересованих страна. Примери мерења су и смањивање губитака и распоређивање трошкова и њихово смањивање.

Организација резултате анализе података може да користи да би утврдила економичност квалитета, финансијске и комерцијалне перформансе.

Корективне мере истиче да се планирање корективних мера треба да обухвати вредновање значаја проблема и треба да се остварује на основу потенцијалног утицаја на аспекте као што су: трошкови рада, трошкови неусаглашености, перформансе производа,

сигурност функционисања и безбедност, као и задовољење корисника и осталих заинтересованих страна.

У процесу производње перформансе процеса које се користе у предузећима су: вредност производње, вредност производње у кооперацији, остварени рад (редовни и прековремени), неусаглашени производи (трошкови и утошено време), рекламације купаца на квалитет (број, трошкови и просечно време решавања рекламације) и остварени рокови испоруке (у %).

На основу анализе резултата примене статистичких, инжењерских и менаџерских метода, трошкова интерних и екстерних отказа, препорука стандарда и бројних домаћих и иностраних публикација могу се дефинисати перформансе предузећа и свих процеса и потпроцеса. Неке перформансе процеса производње су: квалификациона структура запослених у производњи, однос броја реализованих радних сати и планираних радних сати у производњи, однос планиране вредности производње и реализоване, итд.

Приликом одређивања перформанси треба имати на уму следеће:

- све показатеље посматрати у функцији времена и за њихово добијање користити вредносне величине изражене у сталним ценама.
- Пошто мерила перформанси зависе од утицаја различитих фактора на предузеће (неки зависе од фактора у свери технологије производње, а неки зависе од појединих стандарда које прихвата организација, као што су и стандарди система менаџмента квалитетом, треба да буду динамичке категорије).
- Мерила резултата треба да осликавају оперативну сложеност, али се морају једноставно изразити.

Предузећа чији менаџери разумеју њихове индикаторе нивоа квалитета уједно ће их најбоље користити.

- ✓ Свако предузеће треба да одреди оптималан микс специфичних финансијских и нефинансијских индикатора. Свако предузеће мора да пронађе оптималну равнотежу мерила коју она сматра одговарајућом за управљање својим оперативним активностима.
- ✓ Предпоставља се да ће се све више прихватати нефинансијски показатељи успешности пословања. Модеран развој оперативног менаџмента, развој нових технологија, управљање системом квалитета истичу нефинансијске показатеље.

Од свих наведених перформанси предузеће треба да изабере само неколико најважнијих који ће омогућити стварно мерење нивоа квалитета система, процеса, производа, а које зависе од специфичности пословања тог предузећа. Перформансе,

уколико су вредносно изражене, морају се пратити у сталним ценама у дијаграму расипања.

TQM има за резултат: испуњење очекивања купаца или корисника услуга и свих заинтересованих страна, остварење пословне изврсности и изврсних пословних резултата, развој услуге светске класе атрактивног квалитета, одговорност и овлашћења свих запослених у процесу учења, орјентацију на купце/кориснике услуга и партнерство са свим заинтересованим странама, управљање ресурсима, процесима и кључним активностима и континуелна мерења, анализе, побољшања и иновације. Услов који мора да испуни предузеће на путу ка пословном савршенству је да управља пословним процесима.

Закључак

На помен стандарда већина људи помисли на нешто стриктно, унифицирано и некреативно, а уско повезано са прописима и нормама. У компанијама се сваки наговештај стандардизације и рада према неким унапред утврђеним документованим правилима прихвата са одређеном дозом страха и негодовања. Узрок томе је могућност праћења сваког корака у раду запослених што није баш популарно. Истовремено то представља додатни трошак за организацију.

Колико ове тврдње немају покриће најбоље говори то што све најуспешније светске компаније базирају своје пословање на великом броју стандарда и активно ушествују у њихово изради, ревизији и унапређењу (врло често израђују и своје сетове интерних стандарда које преносе на добовљаче и друге фабрике). Чак и неки познати спортски клубови (Челзи, Манчестер Јунајтед) су препознали значај ове области па су имплементирали стандард ISO 9001 и неке друге стандарде у своје пословање.

Стандардизација тј., увођење стандарда у неки систем, као што је напоменуто, има основни циљ помоћ при решавању проблема у функционисању процеса рада и осигуравање да ће производ или услуга који изађу из процеса бити адекватног квалитета за крајњег корисника. Правилном применом стандарда свде се импровизација и грешке на што нижи ниво, штеди се време при реализацији послова и осигурва квалитет. У основи је идеја да се ништа не препусти случају. Наравно да није могуће све стандардизовати, јер да је тако, работи би одавно заменили људе или би људи постали работи. Стандард треба да да оквире, пружи смернице и алате, а техничка реализација је остављена у рукама организације (ово је готово увек случај када се примењују међународни стандарди који су намењени разним областима и врстама организација). Стандардизација осигурава да се процеси у организацији изнад сваког појединца и да су одрживи. Запослени у организацијама често се противе било каквом увођењу стандарда, док велики број менаџера доживљава то као искључиво маркетиншку категорију како би се у што бољем светлу представили на тржишту. Проблем настаје код недовољне едукације о примени овог „алата“ и спознавања бенефита које правилна примена стандард може да донесе пословању.

Закључак ове приче о широкој и у свету веома признатој области најбоље осликава изјава високог функционера ISO („Међународна организација за стандардизацију“). Он је навео да се на хиљаде врхунских светски признатих стручњака из разних области труде да своја знања и искуства преточе у примере добрих пракси, а након тога у захтеве и смернице који се могу успешно примењивати у свим светским организацијама, са циљем максимизације профита и обезбеђивања квалитета за кориснике.

Литература

- Арсовски, С., Арсовски, З., Стефановић, М. (2002), „Approach to Design of Quality Metrics. u: Management of Quality and Reliability“, DQM-2002, 5th International Conference, 26-27 Jun 2002., Belgrade, 77-86
- Simons,R.(2000), „Performanse Measurement and Control systems for Implementing Strategy“, Prentice – Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Стефановић Р., Терзић Б. И Ј. Богићевић (2004), „Пословно извештавање: сегмент корпоративног управљања“
- Бабић Б., „Корпоративно управљање у условима транзиције“, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу
- Арсовски, Славко (2002), „Менаџмент економског квалитета“, Крагујевац
- Арсовски, Славко (1998), „Квалитетом до профита“, СИМ центар, Машински факултет, Крагујевац
- Перовић М., (2003), „Менаџмент информатика квалтет“, СИМ центар, Машински факултет, Крагујевац
- Живојиновић С., Станимировић А., Петровић Т., (2007), Синергија напредних управљачких концепата и метода под моделом интегрисаног менаџмента квалитетом,,
- Хочевар М., „Како побољшати рачуноводствене информације за пословно одлучивање“, Рачуноводство, ревизија и финансије бр.4/2004.
- Kaplan, SR., Atkinson, AA., „Advanced Mangement Accountning, third edition“, Prentice Hall, Inc, New Jersey, (2008.)
- Kaplan S. Robert, Norton P David, „The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performanses“, Harvard Business Rewiev, January – February 1992., pp 71.
- Милисављевић М., Тодоровић Ј., „Стратегијско управљање“, Економски факултет, Београд, (1991.)
- Малинић Слободан, „Управљачко рачуноводство и обрачун трошкова и учинака“, Економски факултет, ЦИДЕФ, Крагујевац, (2005.)
- Porter M, E., „Конкурентска предност – остваривање и очување врхунских пословних резултата“, превод Asse, Нови Сад, (2007.)

Интернет извори:

1. www.src.si
2. www.btr.rs
3. www.reviews.com
4. www.ebizmags.com
5. www.zdnet.com
6. www.dama.org
7. www.wikipedia.org
8. www.bpmstandardsgroup.org/index.asp
9. www.eurostandard.rs
10. www.fasil.rs