

МЕРЕЊЕ ПЕРФОРМАНСИ У ПРОИЗВОДНОМ ПРЕДУЗЕЋУ КАО ИЗВОР КОНКУРЕНТСКЕ ПРЕДНОСТИ

Ивана Бешлић¹, Драгана Бешлић

Резиме: У савременим условима пословања ефикасно и ефективно управљање производним предузећем подразумева детерминисање адекватног система мерења финансијских и нефинансијских перформанси као и прихватање TQM концепта. На бази TQM концепта односно мерења перформанси на подручју управљања тоталним квалитетом, се обезбеђује конкурентска предност многих производних предузећа која следе стратегију редукације трошкова, укључујући и водећу прехранбену компанију "Карнекс" а.д. из Врбаса.

Кључне речи: мерење перформанси, управљање, TQM

1. Увод

Како би освојили наклоност купаца, остварили конкурентску предност, производна предузећа користе различите стратегије: стратегија ниских трошкова, стратегија диференцијације производа и сл.. Стратегија представља осмишљено комбиновање у визији дефинисаних сетова активности на такав начин да се боље од конкурената задовоље потребе и захтеви потошача. Ако се предузеће одлучи да спроведе стратегију ниских трошкова, тада остваривање ниских трошкова треба да буде крајњи циљ у вршењу свих пословних активности у предузећу у ланцу стварања вредности. Стратегију редукације трошкова примењују предузећа која производе стандардизоване производе као што су прехранбени производи, сатови, бела техника, и др..Успех ове стратегије зависи од идентификовања сваке трошковне активности (стратегијска анализа трошкова) и утврђивању узрока

¹ Ивана Бешлић, Драгана Бешлић, докторанти Економског факултета у Суботици, асистенти, Висока пословна школа струковних студија, Владимира Перића – Валтера бр. 4, Нови Сад.

трошкова у циљу њиховог редуковања. Спровођење ове стратегије носи ризик неквалитетног, неатрактивног производа који неће задовољити преференције и жеље купца.

2. Предмет истраживања

У савременим условима пословања, пре поређења са најбољим (бенчмаркинг), треба извршити анализу достигнутог нивоа и тенденција одабраних мерила перформанси за поређење у самом предузећу. Коришћење само традиционалних финансијских мерила перформанси у производном предузећу које следи стратегију редуције трошкова, може негативно да се одрази на пословно одлучивање и управљање. Због тога неопходно је коришћење и савремених система мерења перформанси који задржавају мерење финансијских перформанси, али укључују и мерење нефинансијских перформанси предузећа у односу на потрошаче, перформанси предузећа у вођењу интерних пословних процеса и перформанси у иновирању и стицању нових знања. Како би се континуирано побољшале свеукупне перформансе и ефикасност организације, уведен је савремен приступ управљања квалитетом – TQM (Total Quality Management). АБЦ концепт (управљање трошковима по активностима) је у функцију управљања квалитетом. Отуда предмет истраживања овога рада су финансијска и нефинансијска мерила перформанси која производно предузеће користи за ефикасно и ефективно управљање као и TQM (Total Quality Management) и АБЦ (Activity Based Costing) концепт који су у функцији побољшања будућих перформанси.

3. Сврха и циљ истраживања

Основна сврха овога рада је да укаже на потребу одговарајућих финансијских и нефинансијских информација о интерним пословним процесима великом броју производних предузећа (произвођача), како би установили одговарајуће начине смањења трошкова, побољшања перформанси и стварања бољег производа на тржишту. Такође, сврха овога рада је да читаоца упозна са новом пословном филозофијом пословања организације тј. постизање "пословног савршенства" организације кроз висок ниво квалитета: 1. организације - управљање системом квалитета. 2. процеса - ефективни и ефикасни процеси, 3. производа - његове перформансе превазилазе очекивања купаца и 4. компетентности запослених - континуелно учење.

Из овога произилазе и циљеви овога рада: 1. промовисање интеграције финансијских и нефинансијских мерила перформанси са аспектима

стратегије и производне ефикасности предузећа, 2. указивање да развој TQM (Total Quality Management) и "just in time" производње мења однос према циљевима пословања организације и показатељима успешности пословања.

4. Постављање хипотезе и метод истраживања

У овом раду пошло се од следеће хипотезе X: Дизајнирање адекватног система мерења перформанси у складу са одабраном стратегијом предузећа је у функцији квалитетног управљања производним предузећем. У покушају доказивања постављене хипотезе у раду је коришћен метод истраживања - студија случаја.

5. Финансијско и нефинансијско мерење перформанси

За разлику од финансијских информација које произилазе из рачуноводственог система, нефинансијске информације резултат су нерачуноводственог информационог система који захтева информациону подршку свих пословних функција у предузећу (функција производње, продаје, набавке, маркетинга итд.). Ефективно и ефикасно управљање предузећем подразумева развијање адекватног система мерења финансијских и нефинансијских перформанси. Систем који интегрише финансијске и нефинансијске показатеље назива се систем за мерење перформанси предузећа. Систем за мерење перформанси предузећа може се дефинисати као инструмент који осигурава успешну имплементацију стратегије у предузећу. Процес мерења перформанси омогућава предузећу да идентификује економске ресурсе којима располаже, да сагледа кључне факторе који утичу на његове перформансе и да пронађе најбољи ток деловања.

Традиционална финансијска мерила перформанси односе се на (Новићевић, Б., итд., 2006, 24): 1. продају и тржишно учешће, 2. принос на инвестиције (РОЕ) и принос на имовину (РОА), 3. нето добит, 4. принос по акцији. Ова финансијска мерила имају краткорочну оријентацију и служе као основа за награђивање извршилаца, према њиховом доприносу успешности пословања предузећа. Финансијска мерила перформанси имају интерну употребу као средства мотивације и контроле активности менаџера, како би се они концентрисали на увећање укупне вредности бизниса или бар вредности која ће припасти акционарима. Ова мерила перформанси наводе менаџмент да смањује трошкове у сваком делу предузећа. Финансијско мерење перформанси треба да укључи и мери (Новићевић, Б., итд., 2006, 62):

1. покриће фиксних и општих трошкова, 2. перформансе употребе капитала и залиха као и 3. ефикасност наплате потраживања.

Сматра се да за ефикасно имплементирање и праћење стратегије редукације трошкова треба користити и низ других мерила перформанси. Међу њима посебно се истичу (Новићевић, Б., итд., 2006, 62):

1. трошкови квалитета – крећу се око 30% од прихода од продаје,
2. степен коришћења опреме – коришћење машина на нижем нивоу проузрокује губитак ресурса,
3. ниво трошкова односно прихода по организационим деловима – потребно је организовати профитни центар,
4. старост машина – замена машина пре њиховог века трајања,
5. трошкови одржавања машина – лоше дизајнирана опрема је сигнал потенцијалног стављања ван функције,
6. број производа на залихама – захтева опрезно управљање токовима производње и продаје,
7. време замене машина – сматра се губитком времена који би се могао употребити за производњу неког другог производа.

Рачуноводствена (финансијска) мерила перформанси стављају се у функцију финансијског менаџмента и остварења финансијских циљева предузећа. Финансијска мерила перформанси која произилазе из рачуноводствено - финансијског система информисања и извештавања нису примерена процесном приступу мерења перформанси (Крстић, Б., итд., 2007, 83-84) који се фокусира на перформансе његових процеса и активности, те је нужно укључивање мерила која су у основи нефинансијске природе односно мерила перформанси процеса и то: квалитета, квантитета, времена, извршења и вредности. Потребно је укључити и холистички (системски) приступ управљању односно укључити све делове и функције у предузећу, у смислу постизања консензуса о систему мерења перформанси.

Нефинансијска мерења перформанси су усмерена на активности које унапређују конкурентску способност предузећа, тако да доводе до побољшања финансијских перформанси у смислу побољшања профитабилности и повећања вредности предузећа. Праћење нефинансијских перформанси пословања (Крстић, Б., 2006, 278) је важно за већа, диверзификована предузећа и мултинационалне компаније, јер те нефинансијске информације могу бити изузетно корисне за менаџмент, власнике и друге екстерне стејкхолдере. Дакле, ако долази до побољшања у нефинансијским перформансама могу се очекивати позитивни ефекти у

финансијском мерилу перформанси – стопи приноса на уложени капитал. Ово посебно важи за инвеститоре и кредиторе који на основу њих, уважавањем тзв. друштвених критеријума, опредељују одлуке о инвестирању, односно кредитирању.

Савремени системи мерења перформанси задржавају мерење финансијских перформанси, али укључују и мерење перформанси предузећа у односу на потрошаче, перформанси предузећа у вођењу интерних пословних процеса и перформанси у иновирању и стицању нових знања.

6. Унапређење мера перформанси крз систем управљања квалитетом – TQM

Мерила перформанси треба да буду динамичког карактера, тј. да се мењају у зависности од утицаја различитих фактора на предузеће - неки су у сфери технологије производње, а неки зависе од појединих стандарда које прихвата организација као што су стандарди система квалитета. Свако унапређење система за мерење перформанси и боље усклађивање са процесом управљања обезбеђује бољу имплементацију изабране стратегије (на пример: стратегије редукције трошкова) и доприноси остварењу постављене мисије и визије предузећа.

Приликом дефинисања показатеља успешности пословања треба поћи од TQM (Total Quality Management), синонима „пословног савршенства“, односно нове пословне филозофије која се дефинише као приступ управљању у организацији усредсређен на квалитет, заснован на учешћу свих њених чланова, усмерен на дугорочан успех путем задовољења свих заинтересованих страна (Савезни завод за стандардизацију).

Један од главних чинилаца у процесу успостављања система квалитета су менаџери. Стварање ефикасног менаџмента тоталних перформанси заснива се на сталном побољшавању и мерењу резултата да би се одредила ефективност и ефикасност пословних процеса.

Финансијске и економске користи од приступа управљања укупним квалитетом (Костић, Р., 2009, 519) су:

1. побољшана: профитабилност, приход, ток новца, поврат на инвестиције, перформансе буџета,
2. смањење трошкова, смањење цена,
3. повећање одговорности запослених, повећана конкурентност,
4. побољшано задржавање и лојалност корисника,
5. побољшана ефективност у доношењу одлука,

6. побољшавање интелектуалног капитала,
7. побољшавање перформанси ланца снабдевања,
8. оптимално коришћење расположивих ресурса итд..

Имплементирање и спровођење система квалитета доприноси стварању економске додате вредности, уз уважавање свих елемената у ланцу вредности односа с добављачима, купцима и конкуренцијом. За потребе праћења ефеката управљања квалитетом потребно је рачуноводствено евидентирати трошкове који при томе настају. Информације о таквим трошковима пружа рачуноводство трошкова, које је као део рачуноводног информационог система намењено искључиво интерним корисницима, као што је менаџмент свих хијерархијских нивоа. Нови рачуноводствени концепт управљања трошковима из којег проистиче конкретни начин разумевања и добијања цене квалитете зове се концепт управљања заснован на активностима – АБЦ (Activity Based Costing).

Управљање трошковима засновано на активностима (http://kvaliteta.inet.hr/t_it60.htm) се темељи на информацијама о трошковима, насталих у интерним процесима. Трошкови могу бити разни: трошкови радне снаге, материјални трошкови, итд.. Праћење трошкова по активностима с циљем њихове реалне алокације на производе захтева: 1. одређивање појма и врсте активности (основне активности – израда производа, пружање услуге и сл., превентивне активности – превентивно одржавање, тренинг и обука особља и сл., корективне активности – откривање грешака, њихово уклањање или исправка), 2. одређивање узрочника трошкова појединих активности, 3. повезивање истоветних активности у центре анализе по активностима и 4. утврђивање цене коштања компоненти и финалних производа.

Побољшан квалитет производње и производних процеса има позитиван утицај на производност, што се одражава у смањењу отпада и поправки. У процесу производње перформансе процеса које се користе у предузећима (Јоветић, С., итд., 2007, 92-93) су: вредност производње, вредност производње у кооперацији, остварени рад (редовни и прековремени), неусаглашени производи (трошкови и утрошено време), рекламације купаца на квалитет (број, трошкови и просечно време решавања рекламације) и остварени рокови испоруке (у %). Наведене перформансе су недовољне и не могу на прави начин да укажу ни на једноставне проблеме у функционисању процеса.

Дакле, таква оријентација подразумева интензивне напоре прикупљања информација о типовима губитака у систему, као што су губици времена потребног за завршетак задатка, губици материјала, рада и натањак непотребних општих трошкова везаних за обављање процеса. То све води ка

снижавању производних трошкова, а тиме и ка повећању профита. Такав приступ управљања трошковима укључује и обавезу прилагођавања рачуноводственог информацијског система, који у савременим условима пословања треба да осигура методолошку основицу за препознавање, разграничавање, евидентирање, обрачунавање, мерење и извештавање о трошковима квалитете. Већи трошкови квалитета (превенције и детекције) повећавају квалитет производа.

Концепт TQM уводи две нове кључне промене у приступу квалитету: прва се односи на успостављање процеса континуелних побољшања целокупних могућности предузећа кроз укључивање свих запослених, а друга на задовољење свих корисника предузећа, а не само купаца. Интеграцијом менаџмента и квалитета у TQM концепту, могу се истовремено остварити циљеви унапређења квалитета и циљеви ефикасности и ефективности менаџмента.

7. Систем управљања квалитетом у компанији "Карнекс" а.д.

"Карнекс" а.д. је водећа компанија на територији Србије у области производње меса и прерађевина од меса, која послује од 1958. године са седиштем у Врбасу. У њен богат асортиман производа убрајају се: сланине, димљени производи, ферментисане суве кобасице, сувомеснати производи, барене кобасице, пастеризоване конзерве од меса у комадима, стерилисана конзерва у алу фолији и лименци, стерилисана јела у конзерви, јетрене паштете и маст. Мисија компаније је вертикално уједињена, одговорна прехранбена компанија, која ће наставити да расте са профитабилним инвестицијама. Визија компаније је да постане водећа компанија у региону, која ће одржати највиши квалитет производа, задовољити потребе потрошача, имплементирати најновије технолошке иновације и водити безбедну, еколошку оријентисану производњу.

Од 2006. године већински власник компаније "Карнекс" а.д. је Инвестициони фонд Ашмор група (Ashmore Group), са седиштем у Лондону. Генерални директор ове фабрике хране је Хју Мек Рејнолдс (Hugh Mc Reynolds). У саставу компаније се налазе следећи пословни центри: ПЦ Индустрија меса, ПЦ Сточарство, ПЦ Биљна производња, ПЦ Витамикс и ПЦ Житар. Идентификовано је седам принципа менаџмента квалитетом које највише руководство компаније "Карнекс" а.д. може да користи при вођењу организације, у циљу побољшавања перформанси и то (http://www.carnex.rs/profil_kompanije/korporativni_principi/):

1. *Лидерство*. Компанија настоји да пословање у сваком сектору буде на највишем могућем нивоу, чиме остварује лидерску позицију и пружа

додатну вредност друштву. Да би задржала лидерску позицију у својој бранши, прилагођава се захтевним и строгим међународним стандардима квалитета и еколошким нормама.

2. *Оријентисаност ка задовољству потрошача.* То подразумева идентификовање и решавање проблематичних тачака у систему, интензивирање контаката са тржиштем, разматрање примедби и сугестија, те предвиђање будућих потреба. Посебна пажња посвећује се проширењу асортимана према потребама потрошача, тако да су се одавно на тржишту Србије и ширег региона појавиле још три нове "Карнекс" паштете – јетрена лигхт (light), оријент (паштета са ђумбиром и циметом) и пикант, а започет је и програм на бази живинског меса "Пилино". Свесна чињеница да све више потрошача трага за лаганим оброцима, да воде рачуна о својој исхрани и начину на који је храна припремљена, компанија „Карнекс“ а.д. је припремила "Пилино" програм - производе од пилећег меса, обогачене комбинацијом природних зачина. Реч је о пилећим виршлама, пилећим кобасицама, пилећим кобасицама са поврћем, те пилећим прсима у омоту. (http://www.ekapija.com/website/sr/company/photoarticle.php?id=306139&lg=&path=carnex_pasteta_070410.jpg).

3. *Квалитет производа.* Компанија тежи да одабиром састојака и унапређењем рецептура, константно унапређује квалитет производа, те задржи квалитет састојака приликом технолошког поступка у производњи. Ни једна од три нове "Карнекс" паштете (јетрена лигхт (light), оријент паштета са ђумбиром и циметом и пикант) не праве се од сировина које садрже глутен, генетски модификоване организме и додате боје. То значи да је онај део потрошача, међу којима је највише деце, а код којих је глутен изазивач алергијских реакција, ослобођен бојазни од нежељених ефеката ове беланчевине. Успешно је имплементиран ХАЦЦП (Hazard Analysis Critical Control Point) систем, чиме се постиже безбедност за конзумирање и квалитет Карнексових производа.

4. *Друштвено ангажовање.* Идеја пословања компаније "Карнекс" а.д. је да широј друштвеној заједници, једнако активностима и производима, унапређује и побољшава квалитет живота. Представницима Карнекс-а је 19. новембра 2009. године уручен Зелени сертификат за ефикасну употребу енергије, од стране Центра за чистију производњу Србије (Група аутора, 2009, 2). У прилог томе, инсталиран је најмодернији белгијски сепаратор отпада на фарми свиња "Фармакоп" у Врбасу. Сепаратор има велику улогу у смањењу загађења. Током 2008. и 2009. год. компанија "Карнекс" а.д. је припремала пројекат за изградњу постројења за третман отпадних вода, чија реализација би допринела очувању и заштити локалне средине – Великог Бачког канала.

5. *Одговорност у раду.* Политика компаније усмерена је ка подстицању одговорног понашања у раду и да свим запосленима омогући професионални развој и безбедно радно окружење. Новозапослени треба да води Дневник рада током прве четири недеље, бележећи све активности које обавља током тог периода, као и своја запажања о раду у компанији. Обавезна је обука за безбедан и здрав рад, као и обука из области заштите од пожара.

6. *Отвореност у комуникацији са најширом јавношћу.* Компанија прихвата сугестије јавности (e-mail:info@carnex.rs), односно конструктивне предлоге које интегрише у развојне планове.

7. *Будућност је "наш" изазов.* Брзина у одлучивању, јасноћа и стручност основне су карактеристике запослених, који су увек спремни на нове изазове који их очекују у будућности. У компанији "Карнекс" а.д. је у фебруару 2008. године започето увођење система квалитета у складу са захтевима стандарда ИСО 9001:2000 и ХАЦЦП система безбедности производа. Успех ХАЦЦП - система зависи од образовања и обуке запослених.

У условима пословања на међународном тржишту квалитет игра значајну улогу не само у обезбеђивању нових тржишта, већ и у задржавању постојећих. Иако је утицај стандарда на свакодневне активности често на први поглед неприметан, они пружају огроман допринос готово свим аспектима пословања компаније "Карнекс" а.д. Стандард ИСО 9001: 2000 припада фамилији стандарда из серије ИСО 9000 и најчешће је примењивани стандард у компанији "Карнекс" а.д. Фокусира се на менаџмент процеса и организације (http://www.carnex.rs/profil_kompanije/politika_kvaliteta/). ХАЦЦП је скраћеница од – Hazard Analysis Critical Control Point што у преводу на српски језик значи –Анализа Опасности и Критичне Контролне Тачке. ХАЦЦП представља систем контроле процеса у производњи хране, а односи се на откривање опасности које том приликом могу да се појаве. Такође, уведен је и ГОСТ – Р стандард који представља важећи систем квалитета у Руској федерацији и услов је за извоз и пласман на руско тржиште. Поред сертификата ГОСТ – Р, издаје се и сет пратећих уверења о хигијенској исправности и безбедности производа, што додатно осигурава потпуну исправност и квалитет намирница намењених овом тржишту. Сврха ових стандарда је да помогну компанији да успостави и примењује ефективан систем управљања квалитетом.

Да би остварила конкурентску предност на тржишту, компанија "Карнекс" а.д. је током 2009. год. и у 2010. год. наставила да константно ради на побољшању услова привређивања, уклањању уских грла, модернизацији

производних линија и инсталирању нових машина. Анализирајући податке из Извештаја о токовима готовине ове компаније за период од 01.01.2009. до 31.12.2009. год., запажамо да су одливи готовине из активности инвестирања износили 222.676.000 динара. Они су се односили на куповину нематеријалних улагања, некретнина, постројења, опреме и биолошких средстава (углавном приплодних свиња и говеда), што је за 4.674.000 динара више, него у 2008. год. (http://www.carnex.rs/files/documents/finansijski%20izvestaji/2009/Izvestaj_o_tokovima_gotovine_2009.pdf). Већи део опреме који је био узет на лизинг, односио се на пољопривредну механизацију, опрему у месној индустрији и транспортна теретна средства. Данас "Карнекс" а.д. располаже са најмодернијом опремом и машинама, као што су John Deere и Class комбајни и трактори, плугови, сејачице, телехендлери и многе друге прикључне машине. Такође, фабрика поседује модерну опрему за паковање, као и адекватне складишне просторије, којима се у финалној фази омогућава трајност и хигијенска исправност производа. Производња меса (ПЦ Индустрија меса) подразумева кланицу, прераду, хладњаче, магацине под посебним условима, тако да је свака од ових целина подвргнута врхунским санитарним, ветеринарским, водопривредним и другим стандардима.

Ретко где у свету постоји месна индустрија која има у свом власништву и фарме свиња (ПЦ Сточарство). Производња ПЦ Сточарство намењена је искључиво Карнексовој индустрији меса, којој се годишње испоручи близу 100.000 комада свиња разних категорија. У свињогојској производњи су постигнути нови производни рекорди, захваљујући константним стручним и радним залагањима запослених у ПЦ Сточарство и Ветеринарској станици Карнекс-фарм на спровођењу технологије производње, као и инвестицијама на побољшању услова у којима се одвија производња и рад запослених. Угинућа свиња сведена су на минимум – само 12,6% од укупног броја приплођене прасади, а смањена је и конверзија концентрата по килограму произведених свиња (Група аутора, 2010, 5). На свим фармама у Савином Селу, Бачком Добром Пољу и Врбасу инсталисан је аутоматизовани систем за исхрану товних свиња. Одређеним техничким захватима постигнуто је значајно смањење потрошње воде на фармама, чиме је ублажен проблем који оптерећује производњу.

Посматрајући податке из Напомена уз финансијске извештаје (http://www.carnex.rs/files/documents/finansijski%20izvestaji/2009/Napomene_uz_finansijske_izvetaje_2009.pdf) за 2009. год., запажамо да у односу на 2008. год. постоји тренд смањења трошкова горива и енергије (са 403.782.000 дин. на 375.958.000 дин.), трошкова материјала за израду (са 2.546.115 дин. на 1.358.210 дин.) као и трошкова контроле квалитета (са 43.302.000 дин. на 40.546.000 дин.). Већ у 2009. год. био је приметан пораст трошкова заштите

средине и уклањања отпада за 5.566.000 дин. у односу на 2008. год., а све у циљу обезбеђења друштвено одговорног пословања. Ови трошкови ће и даље бити у порасту и у 2010. год., јер почетак грађевинских радова везаних за изградњу постројења за третман отпадних вода у кругу ПЦ Индустрија меса је предвиђен тек за прву половину 2010. год..

И поред многих нестабилности у финансијском и макроекономском смислу наметнутих глобалном економском кризом, компанија "Карнекс" а.д. успева да испуњава предвиђене планове, тако да ће у разне развојне пројекте, како је најавио генерални директор ове фабрике хране Хју Мек Рејнолдс у 2010 -ој години уложити око десет милиона евра. Предвиђен је раст продаје за 6,5% у односу на прошлу годину, а петина целокупне производње отићи ће на инострано тржиште (<http://www.kbcsecurities.rs/live/Vesti?contentId=2481>).

Већ пет деценија име "Карнекс" а.д. везује се за врхунски квалитет и одличан укус, а њен бренд је више пута био и награђиван. Крајем 2009. године добила је признање "Најбоље из Србије" за најбољи бренд. То је постигнуто придржавањем неколико јасних принципа и вредности када је реч о квалитету производа. Жеља да потрошачима пружи само најбоље послужила је као идеја водила у процесу развоја и раста компаније у будућности.

Закључна разматрања

Као резултат усвајања нових циљева пословања захтевају се бројна квантитативна и квалитативна мерила (показатељи) на нивоу целог предузећа и на нивоу појединих функција у предузећу која имају задатак да квантитативно изразе ниво квалитета и да омогуће позиционирање предузећа на путањи сопственог раста и развоја и у односу на друга предузећа. Финансијско и нефинансијско мерење перформанси мора да се односи на стратегију производног предузећа, да подстиче делотворно понашање и да омогући брзу повратну информацију.

Постизање и побољшање квалитета производа и/или учинака, а и пословних процеса могуће је ако се управља укупним квалитетом на бази концепта - TQM. АБЦ концепт је у функцију управљања квалитетом. Овај концепт омогућава добијање тачнијег увида у трошкове и помаже у контроли трошкова указујући на разноврсне узроке за настанак трошкова. Због тога се свакодневно управљање расходима (пословним, финансијским и ванредним), односно свим појединим ставкама биланса успеха, поставља као задатак од приоритетног значаја за менаџмент предузећа.

У производњи, унапређен квалитет интерних процеса, у смислу смањења броја недостатака, отпадака и поправака, резултира побољшањем оперативних перформанси (попут смањења трошкова производње, повећања поузданости процеса), као и накнадним побољшањима која воде бољим будућим пословним перформансама. То потврђује политика квалитета компаније "Карнекс" а.д. из Врбаса. Стално унапређење технологије производње, реализоване инвестиције које се тек планирају представљају одличне основе за ефикасну и ефективну производњу компаније "Карнекс" а.д. у будућности.

Литература

1. Група аутора, (2010), *Карнекс вести – интерни часопис намењен информисању запослених*, бр. 25, Индустрија месеца Врбас, Врбас, http://www.carnex.rs/files/documents/Bilteni/Carnex_Vesti_Mart2010.pdf, стр.1-11, (28.05.2010.)
2. Група аутора, (2009), *Карнекс вести – интерни часопис намењен информисању запослених*, бр. 24, Индустрија месеца Врбас, Врбас, http://www.carnex.rs/files/documents/Bilteni/Carnex_Vesti_NovDec2009.pdf, стр. 1-4, (28.05.2010.)
3. Јоветић, С., Станишић, Н., (2007), *Методологија праћења и унапређења перформанси процеса производње*, Индустрија, бр. 2, стр. 93-103
4. ЈУС ИСО 9000 (2002) и 9004-4 (1994), Савезни завод за стандардизацију
5. Костић, Р., (2009), *Модел менаџмента тоталним перформансама са аспекта финансијске и економске користи*, International Journal "Total Quality Management & Excellence", Vol. 37, No. 1-2, стр. 517-522
6. Крстић, Б., (2006), *Мерење неких димензија нефинансијских перформанси предузећа*, Економске теме, бр. 1-2, Година излажења XLIV, стр. 277-283
7. Крстић, Б., Миловановић, Г., (2007), *Дизајнирање система мерења перформанси за управљање ланцем снабдевања*, Економске теме, бр. 2, Година излажења XLV, стр. 79-87
8. Новићевић, Б., Антић, Љ., (2006), *Управљање перформансама предузећа*, Економски факултет Ниш, Ниш
9. Стојиљковић, Н., (1997), *Инфотренд*, бр. 60,61/7,8/, стр. 34-37, http://kvaliteta.inet.hr/t_it60.htm, (23.02.2010.)
10. http://www.carnex.rs/profil_kompanije/korporativni_principi/, (25.02.2010.)

11. http://www.ekapija.com/website/sr/company/photoarticle.php?id=306139&lg=0&path=carnex_pasteta_070410.jpg, (28.05.2010.)
12. http://www.carnex.rs/profil_kompanije/politika_kvaliteta/, (25.02.2010.)
13. http://www.carnex.rs/files/documents/finansijski%20izvestaji/2009/Izvestaj_o_tokovima_gotovine_2009.pdf, (28.05.2010.)
14. http://www.carnex.rs/files/documents/finansijski%20izvestaji/2009/Napomene_uz_finansijske_izvetaje_2009.pdf, (28.05.2010.)
15. <http://www.kbcsecurities.rs/live/Vesti?contentId=2481>, (28.05.2010.)

Примљено: 07.04.2010.

Одобрено: 25.06.2010.

Ивана Бешлић, Драгана Бешлић

UDC: 658.1:339.137.2

PERFORMANCE MEASUREMENT IN PRODUCTION COMPANY AS A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE

Ivana Bešlić, Dragana Bešlić, PhD candidates
Faculty of Economics, Subotica
Assistants, Higher School of Professional Business Studies, Novi Sad

Abstract

In the modern business environment efficiently and effectively manage the production company means defining an adequate system of measuring the financial and nonfinancial performance and acceptance of TQM concepts. Based on the concept of TQM and performance measurement in the field of total quality management, ensures competitive advantage of many manufacturing companies that follow the strategy of cost reduction, including a leading food company "Carnex" a.d. from Vrbas.

Key words: performance measurement, management, TQM

Autor's Address:

Ivana Bešlić
Visoka poslovna škola strukovnih studija
Vladimira Perića Valtera br. 4
21000, Novi Sad
Republika Srbija
www.vps.ns.ac.rs
Tel. 021/485-4039
e-mail: draiva@neobee.net