

**TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) INSTRUMENT
STRATEGIJSKOG KONTROLINGA U MALIM I SREDNJIM
PREDUZEĆIMA U BOSNI I HERCEGOVINI**

**TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) INSTRUMENT OF
STRATEGIES CONTROLLING IN SMALL AND MEDIUM
ENTERPRISES IN BOSNIA AND HERZEGOVINA**

**mr Slavko Simić
Banja Luka
bono@blic.net**

REZIME

Ovim radom se nastoji približiti pojam kontrolinga kod nas, i da se pokaže stepen primjene jednog od strategijskih instrumenta kontrolinga Total Quality Management (TQM), koji nalazi praksu u malim i srednjim preduzećima (MSP), u Bosni i Hercegovini. Kontroling kao mlada poslovna funkcija nedovoljno je zastupljena kod nas, dati su neki opšti podaci, njegova podjela na strategijski i operativni, kao i rezultati istraživanja o stepenu primjene TQM u MSP. Instrument strategijskog kontrolinga TQM, će pomoći MSP da ovladaju domaćim tržištem, a u budućnosti će postajati sve značajniji, jer TQM dugoročno obezbeđuje izlazak preduzećima na inostrana tržišta sa njihovim proizvodima i uslugama.

Ključne riječi: TQM, instrument of strategijskog kontrolinga

SUMMARY

This thesis is showed us some basic term of controlling, as well showed up the level of practice the Total Quality Management (TQM) as a controlling instrument, which is used in small medium enterprises (SME) in Bosnia and Herzegovina. The fact is that controlling is not well known as business function in our society, so I gave some basic data regarding controlling, classification to strategies and operational controlling, and the analyze of use the TQM as strategies controlling instrument in a SME. This TQM as an instrument will help to SME to expand business in a local market, and in the further is going to become very important, because, it will help to SME as well to expand their business activities to international markets offering a range of products.

Key words: TQM, instrument strategies controlling

1. UVOD

Teorija i praksa kontrolinga se u zadnje vrijeme sve više razvija, a samim tim i instrumenti operativnog i strategijskog kontrolinga koji se u preduzećima primjenjuju. Pojam kontroling nije više samo sastavni dio ekonomske literature u preduzećima, već se i u praksi sve više

posmatra kao neizostavna i nezamjenljiva podrška menadžmentu u rukovođenju preduzećem. Menadžment kvalitetom kao instrument strategijskog kontrolinga, je jedan od segmenata poslovnog sistema preduzeća koji u današnje vrijeme zauzima veoma značajno mjesto u poslovnoj praksi planiranja. Ovaj instrument je najviši nivo u upravljanju kvalitetom, nastao u Japanu, a koji uključuje primjenu principa menadžmenta kvalitetom na sve aspekte poslovanja, uključujući kupce i dobavljače.

2. CILJ ISTRAŽIVANJA

Cilj ovoga rada je ukaže na značaj kontrolinga kao mlade poslovne funkcije, i da istraživanje i analiza podataka pokaže stanje prakse jednog od instrumenata strategijskog kontrolinga Total Quality Management (TQM), koji nailazi na primjenu u malim i srednjim preduzećima (MSP) u Bosni i Hercegovini.

3. KONTROLING

Mala i srednja preduzeća (MSP) u Bosni i Hercegovini se nalaze pod uticajem izuzetno velikog broja faktora. Ukoliko posmatramo kompleksnost vanjskih okvirnih uslova koji na njih djeluju, ne možemo a da se ne osvrnemo na sve prisutniju globalnu finansijsku krizu. Neki od indikatora koji pokazuju da se nešto događa su i: kada se uviđa da se kupci povlače sa tržišta, kada se krediti otkazuju i kamatne stope povećavaju, kada dobavljači usljed opasnosti za njihov posao zabrinuto obustavljaju isporuke, i kada se dešavaju sve veći i veći pritisci na poslovne aktivnosti. Iz tih razloga nužno je uspostavljanje *poslovne funkcije kontrolinga* koja ima za cilj pomoć menadžmentu preduzeća u donošenju pravovremenih poslovnih odluka. Ova poslovna funkcija je veoma važna za mala i srednja preduzeća, kako u stabilnim, tako i u nestabilnim, odnosno, kriznim uslovima privređivanja. U savremenim, turbulentnim uslovima poslovanja potrebni su i savremeni instrumenti i koncepcije za njihovo što bolje funkcionisanje. Bez obzira na veličinu i organizovanost, sva preduzeća će nastojati da ostanu u poslu, a to će poći za rukom samo onim koji budu radili na povećanju sopstvene vitalnosti. Vitalna preduzeća će se brže prilagođavati promjenama, tako da će i poslovna funkcija kontrolinga, kao način u rješavanju problema koordinacije i integracije, postajati neizostavna u preduzetničkom poslovanju.

Šta je to kontroling? Bitno je razlikovati kontroling od kontrole, jer za razliku od kontrole, kontroling je poslovna funkcija u preduzeću koja ima za cilj *stručnu podršku menadžmentu*, u cilju donošenja što kvalitetnijih (ispravnih i pravovremenih) poslovnih odluka.

Kontroling je mlada funkcija poslovnog upravljanja, i predstavlja način rješavanja konkretnih problema unutrašnjeg i vanjskog prilagođavanja preduzeća nadolazećim promjenama. Svoj nastanak zahvaljuje potrebama i karakteristikama prakse poslovnog upravljanja, te danas on čini jednu od najznačajnijih funkcija u rješavanju konkretnih problema *unutrašnjeg i vanjskog prilagođavanja preduzeća nadolazećim promjenama*.

U izradi budućih poslovnih strategija, glavni problemi koji se postavljaju pred menadžment preduzeća su, *unutrašnji i vanjski okvirni uslovi*, odnosno, *poslovna informisanost*. Najviše se manifestuju baš kod malih i srednjih preduzeća, prvenstveno iz razloga niske podjele rada po poslovnim funkcijama.

Uslovljeni stalnim i brzim promjenama u okruženju, menadžment ima potrebu za kontroling odjelom (ili za makar za jednom osobom) koja će mu pružati stručnu podršku pri definisanju i donošenju poslovnih odluka.

Funkcija takvog odjela se ogleda u koordinaciji (povezivanju istih hijerarhijskih nivoa) i integraciji (povezivanju različitih hijerarhijskih nivoa) među odjelima unutar poslovnog subjekta. Takvi odjeli na sebe preuzimaju jedan širi spektar zadataka (planiranje, organizovanje, upravljanje ljudskim potencijalima, informisanje, vođenje i kontrolisanje) pomažući menadžmentu pri obavljanju menadžerskih funkcija.

Kontroling se načelno može podijeliti na *operativni i strategijski*.

Osnovna razlika između *operativnog i strategijskog kontrolinga* je ta da se *operativni* kontroling zasniva na kvantitativnim ključnim veličinama, dakle, na brojkama koje potiču iz prošlosti ili sadašnjosti, dok *strategijski* kontroling ima za cilj i obavezu pružanja stručne podrške menadžmentu u cilju donošenja što kvalitetnijih odluka.

3.1. Instrumenti kontrolinga

Za razliku od instrumenata koji se koriste u prirodnim naukama i inženjerstvu, u ekonomiji i poslovanju se sa razvojem instrumenata započelo tek prije stotinjak godina. Teorija kontrolinga danas raspolaže relativno velikim brojem instrumenata, a lista raspoloživih instrumenata se sve češće proširuje. Za većinu postojećih instrumenata kontrolinga je karakteristično da se u teoriji daje njihov relativno detaljan prikaz, ali da, recimo, ne nalaze praktičnu primjenu zbog velike kompleksnosti, ili je primjena otežana zbog nedostatka resursa potrebnih za njihovu implementaciju i primjenu (kao primjer za često manjkave resurse mogu se navesti finansije, osoblje i vrijeme glavnog menadžera/direktora preduzeća).

Na osnovu iskustva u nekim zemljama evropske unije, i na osnovu trenutnog stanja ekonomije u Bosni i Hercegovini, fokus se pretežno stavlja na instrumente kontrolinga koji se koriste u malim i srednjim preduzećima. Pošto u bosansko-hercegovačkim preduzećima nije do sada sprovedeno detaljno istraživanje instrumenata kontrolinga, na osnovu prakse i iskustva u radu sa malim i srednjim preduzećima, daje se stručni prijedlog za istraživanje primjene instrumenta kontrolinga, tako da se i instrument kontrolinga TQM može posmatrati kao relevantnim.

4. INSTRUMENT STRATEGIJSKOG KONTROLINGA, MENADŽMENT UKUPNOG KVALITETA (TQM)

Jedan od *instrumenata strategijskog kontrolinga je i menadžment ukupnog kvaliteta (TQM)*.

Menadžment ukupnog (totalnog) kvaliteta je menadžment pristup dugoročnom pristupu kroz potrošačku satisfakciju, zasnovanom na učešću svih članova organizacije i kontinuiranom poboljšanju procesa, proizvoda, usluga i kulture njihovog rada.¹ Organizacija pod liderstvom top menadžmenta, realizuje politiku i strategiju kvaliteta, uz učešće svih zaposlenih, a kroz efektivni menadžment sistema resursa, ostvaruje zadovoljstvo kupca, razvija partnerske odnose, i društvenu odgovornost težeći poslovnoj izvrsnosti, uz kontinualno unapređenje kvaliteta svih procesa, na bazi samoocijenjivanja, što rezultira proizvodima svjetske klase kvaliteta.² Iz ove definicije vidimo da su ključne riječi: liderstvo top menadžment, poslovna izvrsnost i svjetska klasa kvaliteta. Savremeno shvatanje kvaliteta i upravljanja kvalitetom teži sveobuhvatnom pristupu, gdje se kontrola kvaliteta pomjera ka prethodnim fazama proizvodnog procesa, tako da se sve više kontroliše sam proces proizvodnje i inputi tog procesa. Sistemski se proces kontrole proširuje sa sistema izvršenja na sistem rukovođenja, a to je uslovljeno sve većim zahtjevima za kontrolom procesa u pojedinim funkcijama menadžmenta. Rezultat savremenog shvatanja (TQM-a) je načelo upravljanja kvalitetom koji obuhvata sve poslovne procese planiranja, osiguranja, usmjeravanja, i poboljšavanje kvaliteta.

¹ Mašić B. / Lončarević R.: *Menadžment, škole i novi pristup*, Ekonomski fakultet, Banja Luka, (2000), str. 158.

² Majstorović D. Vladimir, *Model menadžmenta total kvalitetom*, Poslovna politika, Beograd, (2000), str. 12.

Međunarodna norma za osiguranje kvaliteta je (ISO 9000:2000).³ Veći stepen upravljanja kvalitetom čini stepen Total Quality Management (TQM). Za TQM je karakteristično da od preduzeća zahtijeva kulturu poslovanja orijentisanu prema klijentima i zaposlenicima. Totalno upravljanje kvalitetom fokusira kvalitet u svim aktivnostima u procesu i dijelu koji ga opslužuje, u cilju postizanja maksimalnog zadovoljenja kupčevih želja i potreba, uz istovremeno postizanje veće rentabilnosti i zadovoljstva saradnika.⁴ Kako bi pravovremeno odgovorili na sve izazove tržišta, preduzeća moraju unapređivati kvalitet svojih proizvoda, procesa i raditi na edukaciji zaposlenika, a menadžment mora postaviti cilj da preduzeće transformiše u kvalitetno upravljanje preduzećem.⁵ Iz navedenih definicija vidimo da je za TQM karakteristično da od preduzeća zahtijeva kulturu poslovanja orijentisanu prema klijentima i zaposlenicima. Kod TQM-a se radi na smanjenju defekata i grešaka, i pridržavanju zahtjeva certifikata. Drugim riječima, ciljevi TQM-a se mogu definisati kao zadovoljstvo klijenata, motivacija zaposlenika i njihova uključenost u poslovanje i društvena odgovornost. Totalno upravljanje kvalitetom ima 10 osnovnih principa⁶ i to:

1. Usaglasiti se sa kupčevim potrebama;
2. Razumjeti i poboljšati lanac: dobavljač, organizacija i kupac;
3. Raditi „prave“ stvari;
4. Raditi stvari „tačno“ od prvog puta;
5. Mjeriti poboljšanja;
6. Kontinuirano poboljšavati;
7. Rukovoditi;
8. Obučavati;
9. Poboljšavati komunikaciju (efektivno komunicirati);
10. Dati priznanja za „napredovanje“.

Najčešće razlike između organizacija koje primjenjuju TQM pristup i tradicionalnih organizacija, mogu se vidjeti iz sljedeće tabele⁷.

Tabela 1. Karakteristike TQM i tradicionalnih organizacija

TQM organizacija	Tradicionalna organizacija
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vođena interesom potrošača ▪ Potpuna usluga potrošačima ▪ Dugoročna posvećenost ▪ Kontinuirana unapređenja ▪ Eliminacija škarta ▪ Visok kvalitet i niski troškovi ▪ Kvalitet kod izvora (praćenje kvaliteta) ▪ Vođenje ljudi i mjerenje varijacija ▪ Međufunkcionalni timovi (Cross-functional teams) ▪ Visoka participacija zaposlenih ▪ Komunikacija na više nivoa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vođenje organizacije ▪ Usluga potrošačima je manja od 100% ▪ Profitabilnost na kratki rok ▪ Visoki troškovi proizvodnje i škart ▪ Visok otpad i dorada ▪ Nizak stepen kvalitet i visoki troškovi ▪ Završna provjera kvaliteta (kontrola poslije djela) ▪ Rangiranje ljudi i mjerenje rezultata ▪ Odvojena odjeljenja ▪ Hijerarhija odozgo na dole ▪ Formalni kanali komunikacije od vrha na dole

³ ISO je nevladina organizacija. Ona nije dio Organizacije Ujedinjenih naroda, ali je usko povezana sa svim tijelima i podorganizacijama koje pripadaju OUN-u. Njene članice, kojih je danas 157, nisu državne delegacije već delegacije nacionalnih ustanova za normizaciju, po jedan iz svake zemlje. ISO 9000 predstavlja skup pravila kojih se treba pridržavati za razvoj i kontinuirano poboljšanje performansi organizacije, s ciljem potpunog zadovoljenja zahtjeva klijenta. Izvor: <http://www.iso.org/iso/about.htm>.

⁴ Gutošić H. / Reite B., *Upravljanje kvalitetom prema ISO 9000 seriji i okolinsko upravljanje prema ISO 14000 seriji*, Jež, Sarajevo, (2001), str. 29.

⁵ Total Quality Management definicija. Izvor: <http://www.vus.hr>.

⁶ Gutošić H. / Reite B., *Upravljanje kvalitetom prema ISO 9000 seriji i okolinsko upravljanje prema ISO 14000 seriji*, Jež, Sarajevo, (2001), str. 29.

⁷ Mašić B., *Strategijski menadžment*, Univerzitet "Braća Karić", treće dopunjeno izdanje, Beograd (2001), str. 361.

Sve navedeno nam govori da je TQM kao instrument strategijskog kontrolinga usmjeren prema kontinuiranom poboljšanju proizvoda i procesa, povećanju zadovoljstva klijenata i drugih interesnih grupa, kako bi preduzeće bilo što konkurentnije čime bi bila osigurana njegova egzistencija. To načelo kvaliteta postaje dio sistema vrijednosti preduzeća prožeto kroz misiju i viziju u preduzeću, utiče na postavljene ciljeve u preduzeću i na sve ostale podisteme menadžmenta, vodi povećanju odgovornosti za postavljene ciljeve i rezultate, te potiče motivaciju svih zaposlenih u preduzeću.

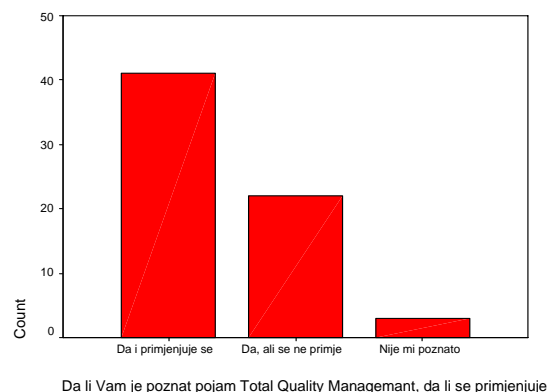
5. ISTRAŽIVANJE PRIMJENE TQM - INSTRUMENTA KONTROLINGA

U Bosni i Hercegovini nema relevantnih dostupnih podataka (niti na Internetu, niti na visokoškolskim ustanovama) da li je u malim i srednjim preduzećima urađena bilo kakva vrsta istraživanja na temu kontrolinga i primjene instrumenata kontrolinga. Jedan od načina da se dođe do relevantnih podataka o primjeni instrumenta kontrolinga bilo je sprovođenje sopstvenog istraživanja. Jedan od istraživanih instrumenata koji nailazi primjenu u malim i srednjim preduzećima za buduće poslovno planiranje je bio i TQM. Pokušalo se doći do podataka o stepenu njegove primjene, kao vrste orijentacije čitavog preduzeća prema zadovoljstvu kupca, motivaciji zaposlenih i odgovornosti prema društvu.

U anketnom upitniku postavljeno je pitanje: *Da li je Vam je poznat pojam menadžment ukupnog (totalnog) kvaliteta – Total Quality Management, da li se primjenjuje u Vašem poslovanju?*

Tabela 2., rezultat istraživanja: poznavanja i primjene menadžment kvaliteta (TQM) u MSP u BiH.

Da li Vam je poznat pojam Total Quality Managemant, da li se primjenjuje u Vasem preduzeću?		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da i primjenjuje se u preduzeću	41	62.1	62.1	62.1
	Da, ali se ne primjenjuje u preduzeću	22	33.3	33.3	95.5
	Nije mi poznato	3	4.5	4.5	100.0
Total		66	100.0	100.0	



Za dugoročno orijentisanje prema ciljevima i strateškom upravljanju preduzećem je, upravljanje kvalitetom u smislu planiranja, osiguranja, usmjeravanja i poboljšanja kvaliteta, važan strateški instrument za kontroling. Iz prikaza u tabeli (2.) je vidljivo da podaci dobijeni u okviru istraživanja provedenih na 66 MSP u BiH, pokazuju da je većina anketiranih preduzeća prepoznala značaj upravljanja kvalitetom.

Ispitanicima su bila ponuđena ukupno tri moguća odgovora koja su tabelarno i grafički prikazana.

Kod 62,1% preduzeća upravljanje kvalitetom je sastavni dio tekućih poslovnih aktivnosti, 33,3% preduzeća poznaju ali ne vrše ovo upravljanje kvalitetom, dok tri preduzeća, odnosno, 4,5% nikad ne koristi i uopšte ne poznaje proces upravljanja kvalitetom.

6. ZAKLJUČAK

Želim da naglasim da je TQM kao instrument strategijskog kontrolinga usmjeren prema kontinuiranom poboljšanju proizvoda i procesa, povećanju zadovoljstva klijenata i drugih grupa (stejkholdera), kako bi preduzeće bilo što konkurentnije, čime bi bila osigurana njegova egzistencija. To načelo kvaliteta postaje dio sistema vrijednosti u preduzeću; prožeto kroz misiju i viziju, utiče na uspostavljanje ciljeva i na sve ostale podsisteme menadžmenta, vodi povećanju odgovornosti za postavljene ciljeve i rezultate, te podstiče motivaciju svih zaposlenih u preduzeću.

Istraživanje i analiza je pokazala da TQM zauzima važno mjesto u preduzećima, ali treba težiti još većoj proširenosti i redovnijoj primjeni, uprkos relativno velikom udjelu firmi koje vrše upravljanje kvalitetom (61,2%). Za očekivati je da će se broj preduzeća koja primjenjuju TQM povećavati u narednom periodu. Za sva preduzeća kao i državu Bosnu i Hercegovinu kvalitet mora postati primarni i strateški cilj svake djelatnosti. Jedan od mogućih i provjerenih načina je razvoj sistema kvaliteta, njegovo stalno poboljšanje kroz primjenu normi ISO 9000 s ciljem dostizanja TQM-a.

To će im pomoći u ovladavanju domaćim tržištem, a dugoročno će obezbijediti izlazak na inostrana tržišta sa njihovim proizvodima i uslugama.

7. LITERATURA

- [1] Gutošić H. / Reite: B., Upravljanje kvalitetom prema ISO 9000 seriji i okolinsko upravljanje prema ISO 14000 seriji, Jež, Sarajevo, (2001)
- [2] Horvath P.: Controlling, 9th edition, Vahlen, Munchen, (2003).
- [3] Majstorović V.: Model menadžmenta total kvalitetom, Poslovna politika AD, Beograd, (2000).
- [4] Mašić B. / Lončarević, R., Menadžment škole i novi pristupi, Ekonomski fakultet, Banja Luka, (2004).
- [5] Mašić B., Strategijski Menadžment, Univerzitet „Braća Karić“, Beograd, 2001.
- [6] Zakon o podsticanju razvoja malog i srednjeg preduzetništva: Službeni glasnik Republike Srpske, br. 34/06 i Službene novine Federacije Bosne i Hercegovine, br. 19/06.
- [7] ISO; <http://www.iso.org/iso/about.htm>
- [8] Total Quality Management, definicija; <http://www.vus.hr>