

**TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DOPRINOSI U
OVLADAVANJU FINANSIJSKOM KRIZOM I OSTVARIVANJU
BOLJE KONKURENTSKE PREDNOSTI NA TRŽIŠTU**

**TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) CONTRIBUTE IN
CONTROL OF THE FINANCIAL CRISIS AND ACHIEVE
COMPETITIVE ADVANTAGE ON THE MARKET**

Doc. dr Igor Todorovic
Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski Fakultet
Mobilini telefon: +387/65 336 661
igor.todorovic@efbl.org

Dr Slavko Simić
Centar za unapređenje korporativnog
upravljanja, Banja Luka
Mobilini telefon: +387/65 927323
bono@blic.net

Dipl. ekon. Saša Radetić
Inovacioni centar Banja Luka
Mobilini telefon: +387/66 828 483
sasa.radetic@icbl.ba

REZIME

Ovo istraživanje se bavi Total Quality Management-om (TQM). TQM može uspješno da pomogne bosansko-hercegovačkim inovativnim preduzećima u ostvarivanju konkurentne prednosti kao preduslova za prevazilaženje poslovanja u uslovima uticaja finansijske krize. Cilj ovog istraživačkog rada je višestruk. Provedeno istraživanje podržava hipotezu da TQM uspješno pomaže u ostvarivanju bolje konkurentne prednosti i prevazilaženju ekonomsko-finansijske krize. Sa TQM-om preduzeća uspješnije ovladaju domaćim tržištem i dugoročno obezbjeđuju uspješniji izlazak na inostrana tržišta sa svojim proizvodima i uslugama. Sa ovim istraživačkim radom se naglašava značaj TQM-a u vrijeme finansijske krize i prikazuje njegov doprinos u poslovnom uspjehu preduzeća.

Ključne riječi: TQM - Total Quality Management, konkurentnost, inovativna preduzeća, Bosna i Hercegovina.

SUMMARY

This research deals with Total Quality Management (TQM). TQM can be of great help to innovation based enterprises from Bosnia and Herzegovina in achieving competitive advantage as precondition for overcoming business difficulties in terms of financial crisis impact. Goal of this research paper is multifaceted. Conducted research supports the hypothesis that TQM successfully helps in achieving better competitive advantage and overcoming of economic and financial crisis. With TQM, companies successfully master domestic market and provide a long-term successful exit to foreign markets with its products and services. This research paper highlights the importance of TQM in times of financial crisis and shows its contribution to company business success.

Keywords: TQM - Total Quality Management, competitiveness, innovative enterprises, Bosnia and Herzegovina.

1. UVOD

Uvođenje koncepta *Total Quality Management*-a (TQM) imao je značajnu ulogu u razvoju modernog menadžmenta. Kvalitet, koji je ključni strateški faktor u postizanju poslovnog uspjeha, je više nego ikad potreban preduzećima za uspješno poslovanje na današnjem globalnom tržištu [1], i postao je ključni slogan kod organizacija koje žele da ostvare konkurentsku prednost na tržištu kojeg karakterišu liberalizacija, globalizacija i sve obrazovaniji kupci [2]. Nakon Millar-ove tvrdnje da će u budućnosti postojati dvije vrste preduzeća – preduzeća koja su implementirala *Total Quality Management* i preduzeća koja su bez posla [3], kompanije širom sveta, velike i male, kako u proizvodnim tako i u uslužnim djelatnostima, usvojile su strategije kvaliteta, i prihvatili koncept *Total Quality Management*-a kao dio "oruđa" menadžera [4].

Povećan nivo konkurencije u globalnom tržištu imao je za rezultat da kvalitet postane sve značajniji za poslovanje preduzeća, a samim tim koncept *Total Quality Management*-a je postao ključni predmet menadžmenta. Upostavljanje i primjena *Total Quality Management*-a dovodi do značajnog poboljšanja u poslovanju preduzeća. Primjena *Total Quality Management*-a je značajna za povećanje nivoa kvaliteta proizvoda i usluga, zadovoljstva potrošača, jačanje konkurentске prednosti i tržišnog udjela, kao i poboljšanju ugleda i vrijednosti preduzeća.

Ovim istraživanjem se naglašava značaj *Total Quality Management* -a u vrijeme finansijske krize i prikazuje njegov doprinos u poslovnom uspjehu preduzeća.

2. CILJEVI I HIPOTEZE

Problem istraživanja vezan je za nizak nivo uvedenosti *Total Quality Management*-a (TQM) u inovativnim preduzećima u Bosni i Hercegovini. Osnovni cilj istraživanja je da se utvrdi uzročna posljedična veza između primjene *Total Quality Management*-a u inovativnim preduzećima u Bosni i Hercegovini i ostvarivanja konkurentске prednosti koji je preduslov za prevazilaženje poslovanja u uslovima uticaja finansijske krize. Kako bi se dobio odgovor na problem istraživanja i ostvarili ciljevi istraživanja, sljedeće hipoteze će biti testirane:

H1: Preduzeća koja imaju uspostavljen *Total Quality Management* ostvaruju bolju konkurentsku prednost i uspješnije prevazilaze uticaje ekonomsko-finansijske krize.

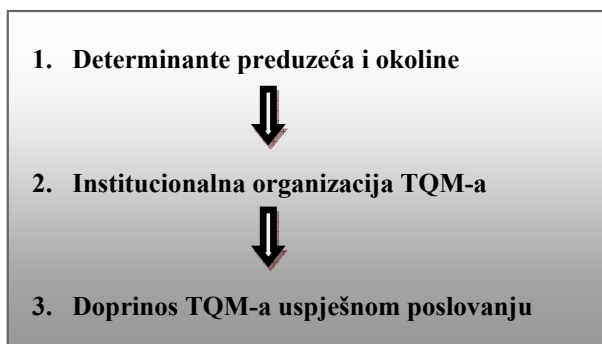
H2: Preduzeća koja imaju uspostavljen *Total Quality Management* uspješnije ovladavaju domaćim tržištem i ostvaruju uspješniji izlazak na inostrana tržišta sa njihovim proizvodima i uslugama.

3. METODOLOGIJA U RADU

Provedeno istraživanje je empirijskog karaktera, u skladu sa savremenim metodama i tehnikama metodologije naučno-istraživačkog rada. Metode i tehnike koje su korištene u ovom istraživačkom radu su: analiza relevantne domaće i strane literature uz korištenje najnovijih dostupnih informacija i izvora sa Interneta.

Provedeno istraživanje je vršeno metodom anketiranja, putem tehnike upitnika, sa zatvorenim, otvorenim i pitanjima intenziteta. Anketni upitnik je u većini slučajeva bio poslan privrednim subjektima putem elektronske pošte (e-mail) i faksom, ali je u nekim slučajevima bilo potrebno čak i lično uručivanje i anketiranje relevantnih osoba. Izbor relevantnog uzorka je uvijek problem naučnog istraživanja, iz toga razloga se pažljivo pristupilo odabiru preduzeća za koja se pretpostavilo da su inovativno orjentisana sa svojim proizvodima i uslugama. U anketi su učestvovala preduzeća koja su stanari u Inovacionom centru Banja Luka, kao i druga inovativno orjentisana preduzeća. Testiranje navedenih hipoteza je vršeno na uzorku od 37

malih, srednjih i velikih preduzeća u Bosni i Hercegovini. U obradi i analizi podataka korišćene su statističke metode: deskriptivna statistika za opis podataka, distribucija frekvencija i krostabulacija. Kvantitativna i kvalitativna obrada je vršena u IBM SPSS Statistics 20 softverskom programu, a dobijeni rezultati su prikazani grafički i tabelarno. Istraživanje je provedeno u periodu septembar 2012 do februar 2013. Vrednovanje podataka dobijenih tokom provedenog istraživanja, primijenije prikazanu strukturu (Slika 1).

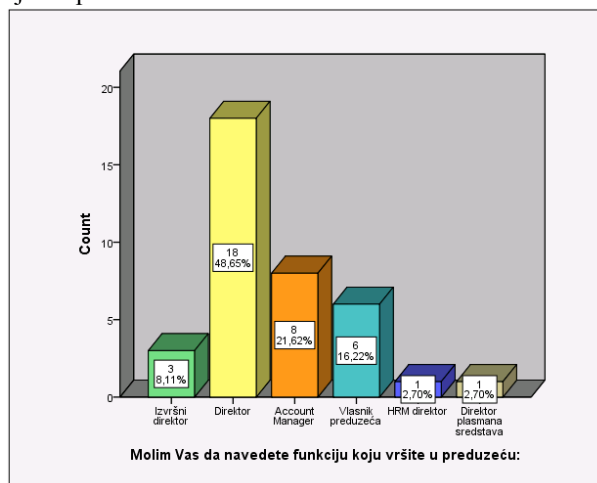


Prvo se analiziraju determinante preduzeća i okoline, potom institucionalna organizacija TQM-a i definiše doprinos TQM-a uspješnosti u poslovanju preduzeća u Bosni i Hercegovini.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Na osnovu prikupljenih i analiziranih podataka, dobijeni su sledeći rezultati:

Prvo postavljeno pitanje ispitanicima u upitniku se odnosilo na poziciju koju anketirana osoba obavlja u preduzeću. Ovim pitanjem se utvrdila kompetentnost osoba koje su davale odgovore na postavljena pitanja u upitniku.



Grafikon 1. Funkcije anketiranih u preduzeću

Tek ovakvom strukturom kao u Grafikonu 1, data je mogućnost za vrednovanje shodno cilju istraživanja, jer sve navedene rukovodeće pozicije posjeduju neophodna znanja o dešavanjima u preduzeću relevantnim za *Total Quality Management*. Vidimo da u 48,65% slučajeva anketirani su direktori preduzeća, dok u 21,26% slučajeva bili rukovodioci prodaje, u 16,22% vlasnici preduzeća, 8,11% izvršni direktori preduzeća, a u preostalim slučajevima su bili direktori HRM odjeljenja i direktori plasmana u preduzećima.

Ispitujući *prvu postavljenu hipotezu* u ovome istraživačkom radu, posmatrala se djelatnost preduzeća, njihova veličina (tabela 1.), zatim stepen uticaj finansijske krize, nivo unutrašnje kompleksnosti i dinamike preduzeća i način na koji su ispitanici njome ovladali (tabela 2.).

Tabela 1. Organizovanost, djelatnost i veličina preduzeća.

Koliki je promet ostvarilo Vaše preduzeće u prošloj godini? * Šta je Vasa osnovna djelatnost (označite): * Oblik organizovanosti preduzeća (označite): Crosstabulation

Oblik organizovanosti preduzeća (označite):		Šta je Vaša osnovna djelatnost (označite):				Total
		Proizvodnja	Trgovina	Pružanje usluga	Drugo	
d.o.o	Koliki je promet ostvarilo Vaše preduzeće u prošloj godini? 0 - 4 miliona KM	9	6	11		26
	5 - 10 miliona KM	7	1	1		9
	Total	16	7	12		35
neki drugi oblik	Koliki je promet ostvarilo Vaše preduzeće u prošloj godini? 0 - 4 miliona KM			1	1	2
	Total			1	1	2
Total	Koliki je promet ostvarilo Vaše preduzeće u prošloj godini? 0 - 4 miliona KM	9	6	12	1	28
	5 - 10 miliona KM	7	1	1	0	9
	Total	16	7	13	1	37

Iz Tabele 1, je evidentno da je 35 analiziranih preduzeća organizovano kao društvo sa ograničenom odgovornošću, dok su dva ispitanika navela da su nekog drugog oblika organizovanja.

Tabela 2. Institucionalizacija TQM-a, uticaj finansijske krize i složenost poslovanja.

Procijenite uticaj finansijske krize na poslovanje Vašeg preduzeća: * Procijenite nivo kompleksnosti i dinamike u Vašem preduzeću: * Da li imate uveden TQM u Vašem preduzeću? Crosstabulation

Da li imate uveden TQM u Vašem preduzeću?			Procijenite nivo kompleksnosti i dinamike u Vašem preduzeću:			Total
			Nizak nivo dinamike i složenosti	Srednja dinamika i složenost	Veoma velika dinamika i složenost	
DA	Procijenite uticaj finansijske krize na poslovanje Vašeg preduzeća:	vrlo visok uticaj	0	0	5	5
		srednje visok uticaj	3	6	0	9
		mali uticaj	1	2	0	3
	Total		4	8	5	17
NE	Procijenite uticaj finansijske krize na poslovanje Vašeg preduzeća:	vrlo visok uticaj	7	2	3	12
		srednje visok uticaj	0	6	2	8
		Total	7	8	5	20
Total	Procijenite uticaj finansijske krize na poslovanje Vašeg preduzeća:	vrlo visok uticaj	7	2	8	17
		srednje visok uticaj	3	12	2	17
		mali uticaj	1	2	0	3
	Total		11	16	10	37

Od 37 preduzeća koja su učestvovala u anketiranju, evidentno je da svega 17 preduzeća navodi da su uveli TQM u svoje poslovanje, dok 20 nije uvelo TQM u primjenu. Iz Tabele 2, vidimo da je 5 preduzeća potvrdilo visok uticaj finansijske krize na njihovo poslovanje, za 9 preduzeća - je srednje visok uticaj a za 3 preduzeća je uticaj mali. Kao jedan od odgovora na ovladavanje finansijskom krizom bilo je uvođenje TQM-a (Tabela 3), iz koje vidimo da su preduzeća jednoglasna u ocjeni da je TQM pomogao u ovladavanju negativnog uticaja finansijske krize i omogućio bolju prodaju proizvoda i usluga na tržištu. Stoga se sa pravom može zaključiti da je **prva hipoteza** "Preduzeća koja imaju uspostavljen Total Quality

Management ostvaruju bolju konkurentsku prednost i uspješnije prevazilaze uticaje ekonomsko-finansijske krize” postavljena u ovom radu potvrđena.

Tabela 3. TQM kao odgovor na negativan uticaj finansijske krize

Ukoliko postoji TQM uveden u Vašem preduzeću, procijenite da li Vam je pomogao u ovladavanju negativnog uticaja finansijske krize i omogućio bolju prodaju vaših proizvoda i usluga

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pomogao je	17	45,9	100,0	100,0
Missing	System	20	54,1		
Total		37	100,0		

Sa 12-im pitanjem u istraživačkom upitniku se vršilo ispitivanje druge postavljene hipoteze u ovom radu i dobijeni rezultati su prikazani (Tabela 4), iz koje vidimo da svih 17 preduzeća koja u svome poslovanju imaju uveden TQM navode da im pomaže u ostvarivanju bolje konkurentnosti na tržištu.

Tabela 4. Total Quality Management, omogućuje konkurentnost preduzeća.

Da li je TQM-a uticao na bolju konkurentsku prednost preduzeća?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	DA	17	45,9	100,0	100,0
Missing	System	20	54,1		
Total		37	100,0		

Analiza dobijenih rezultata nam nedvosmisleno pokazuje da - svih 17 “preduzeća koja imaju uspostavljen Total Quality Management uspješnije ovladavaju domaćim tržištem i ostvaruju uspješniji izlazak na inostrana tržišta sa njihovim proizvodima i uslugama”, što potvrđuje i drugu postavljenu hipotezu u ovom istraživačkom radu.

5. ZAKLJUČAK

Analizom rezultata istraživanja utvrđeno je da 54,10% ispitanih preduzeća nema uveden Total Quality Management što upućuje na nizak nivo uvedenosti Total Quality Management-a (TQM) u inovativnim preduzećima u Bosni i Hercegovini.

Iako postoji nizak nivo uvedenosti Total Quality Management-a, kod preduzeća koja imaju uveden Total Quality Management-a potvrđena je uzročno posljedična veza između primjene Total Quality Management-a i ostvarivanja konkurentne prednosti koji je preduslov za prevazilaženje poslovanja u uslovima uticaja finansijske krize.

S pravom se zaključuje da sa Total Quality Management-om bosanasko-herceovačka inovativna preduzeća uspješnije ovladavaju domaćim i inostranim tržištima, i svakako da im uspostavljen Total Quality Management ublažava negativne efekte nastale finansijskom krizom. Rezultatima empirijskog istraživanja su uspješno dokazane postavljene hipoteze.

6. LITERATURA

- [1] Dean, J., and Evans, J. (1994). Total quality management, organization and strategy. St Paul, MN: West Publishing.
- [2] Sureshchandar, G.S., Chandrasekharan, R., and Anantharaman, R.N. (2001). A conceptual model for total quality management in service organizations. Total quality management, 12(3), 343–363.
- [3] Millar, R.M.G. (1987). In foreword to J. Cullen & J. Hollingham. Implementing total quality. Bedford: IFS Publications.
- [4] Dow, D., Swanson, D., and Ford, S. (1999). Exploding the myth: Do all quality management practices contribute to superior quality performance? Production and Operations Management, 8(1), 1–27.