



## PRIMENA TQM-A U FINANSIJAMA

### IMPLEMENTATION TQM IN FINANCE

dr Miloš Petronijević<sup>1)</sup>

**Rezime:** U analizi ključnih finansijskih informacija nalazimo se pred izazovom anticipiranja odgovarajućeg sistema orjentisanog ka menadžmentu kvaliteta koji se uskladjuje sa različitim sistemima i podsistemima unutar preduzeća. Samo preduzeće u vreme kreiranja budućih finansijskih poslova možda čak i nepostoji. Složenost potencijalnih sistema unutar plana, promene koje se mogu zahtevati i organizaciona kultura i kulture koje mogu da se razvijaju predstavljaju prave izazove u analzi upravljačkog sistema celokupnog preduzeća

**Ključne reči:** Kvalitet proizvoda, menadžment, finansijski tokovi

**Summary:** In analysis of prospective financial informations we are challenged by anticipating the adequate system of control orientend to the mamaging with the quality products which is coordinated with the different systems and subsystems inside the firm, The firm in the period of creation of prospective financial statements even doesnt exist. The complexity of the potential systems inside the plans, the changes which could be demanded and the organization structure and culture which could be developed, presents the challenges in analysis the management system of the whole firm.

**Key words :** Quality of products, management, financial trends

#### 1. UVOD

Jedna od osnovnih aktivnosti finansijskog poslovanja svakog preduzeca predstavlja obezbedenje potrebnih finansijskih sredstava za realizaciju planiranog rasta preduzeca. Da bi u potpunosti ostvarilo svoje razvojne ciljeve zacrtane u planu rasta, preduzece mora da realizuje odredeni broj razvojnih projekata. Realizacija ovih poduhvata pretpostavlja ulaganje značajnih finansijskih sredstava za realizaciju jednog ili više razvojnih poduhvata, kao i način pribavljanja tih sredstava. Taj proces naziva se finansiranje razvojnih projekata. Osnovni problemi finansiranja razvojnih projekata odnose se na obezbedenje potrebnih finansijskih sredstava, kako za obezbedenje tekućeg poslovanja, tako i za obezbedenje potrebnog kvantuma finansijskih sredstava za proces razvoja, za izmirenje raznih dugova (obaveza), obezbedenje kontinuiteta finansijske likvidnosti i ekonomske solventnosti, i sl. Preciznije rečeno, u napred pomenutim transakcijama konkretizuje se problematika finansiranja poslovnih potreba savremenog preduzeca kao složenog i dinamičkog poslovnog sistema, a upravo u tom sistemu neophodno je uvođenje totalnog kvaliteta.

#### 2. UTICAJ POJEDINIH MODALITETA NA UVOĐENJE KVALITETA U FINANSIJAMA

Donošenje odluke o određenom modalitetu finansiranja nije ni malo lak posao budući da svaki od modaliteta finansiranja ima svoje prednosti i nedostatke. Kako je problematika kompleksna, ideja je da se ukaze na prednosti i nedostake pojedinih modaliteta finansiranja razvojnih projekata preduzeća. Tačnije, može se reći da se radi o međusobnom uskladjivanju načina i uslova finansiranja, kao i projektovanja efekata razvojnog projekta. To se postiže odabirom, adekvatne strategije finansiranja, uvođenjem kvaliteta u skladu s nizom internih i eksternih faktora koji deluju na realizaciju projekta. Tako, za samofinansiranje kao modalitet finansiranja se može reći da ima brojne prednosti budući da se ubraja u najeftinije oblike finansiranja procesu reprodukcije. To je vid finansiranja koji ne stvara troškove proistekle iz korišćenja tuđeg kapitala, te shodno tome nije potrebno plaćati cenu kapitala na tuđa sredstva (kamatu), bas kao što nije potrebno vraćati ni glavnice. Važna prednost samofiniranja posledica je garancija koje poverioci dobijaju, u smislu da ce se uložena sredstva vratiti, uz adekvatnu nadoknadu, što je naročito izraženo u

1) dr Miloš Petronijević, Fabrika automobila Zastava Kragujevac, mail: puki@kg.ac.yu

uslovima u kojima je relativno veliki procenat učešća sopstvenih sredstava. Istovremeno, takvo preduzeće znatno je manje osetljivo na konjunktura kretanja na tržištu, pošto su mu trajni izvori finansiranja (amortizacija i akumulacija) najsigurniji izvor finansiranja tokova reprodukcije. Može se reći da preduzeće sopstvenim izvorima sredstava obezbeđuje svoju sigurnost i rentabilnost poslovanja, pošto ima autonomiju nad sopstvenim izvorima sredstava.

Samofinansiranje ima i svoje nedostatke koji se najčešće manifestuju u sledećem:

- finansiranje iz sopstvenih izvora je moguće samo onda, ukoliko je preduzeće raspoloživo da dovoljno sopstvenih sredstava,
- finansiranje iz sopstvenih izvora vezuje značajan deo sredstava to ih odvlači iz nekih drugih sektora u kojima bi njihova implementacija bila svrsishodnija,
- vlasnik sredstava snosi sve posledice ukoliko dodje do neuspeha u realizaciji projekta.

Upravo to je i razlog zasto se većina razvojnih projekata finansira, pored sopstvenih izvora i iz tuđih izvora, uzimanjem kredita. Dakle, kreditna sredstva se najčešće koriste, kada preduzeće nema dovoljno sopstvenih sredstava da bi stvorilo preduslove za realizaciju razvojnog projekta. Prilikom uzimanja kredita potrebno je u fazi pripreme uslova za realizaciju projekta utvrditi sigurnost povraćaja sredstava. Kriterijumi se odnose na:

- visinu kredita,
- odnos sopstvenih i kreditnih izvora, uslove
- dobijanja i vraćanja kredita

Sa aspekta celine privrednih tokova može se govoriti o mnogim prednostima i nedostacima kreditnog odnosa kao oblika finansiranja tokova reprodukcije, naročito sa aspekta kratkoročnog i dugoročnog finansiranja. Kratkoročnim kreditima se najčešće premošćavaju vremenski intervali od momenta prodaje proizvoda do momenta njegove naplate. Kratkoročnim kreditima se supstituišu vlastita novčana sredstva, i stvaraju uslovi za nesmetano odvijanje navednog toka reprodukcije. Dugoročnim kreditiranjem nadoknađuje se nedostatak vlastitih sredstava radi finansiranja investicija u osnovna i trajna obrtna sredstva. Dugoročnim kreditiranjem prevazilazi se problem nedostatka vlastitih akumuliranih sredstava i sredstava koja dolaze iz amortizacije, te se na taj način prevazilazi problem usporavanja razvoja preduzeća. Jedan od najvećih nedostataka kreditiranja ogleda se u tome što pribavljanje novčanih sredstava iz tuđih izvora povećava direktne troškove poslovanja preduzeća, korisnika tih sredstava, i uz to finansiranje tokova reprodukcije iz tuđih izvora smanjuje kreditnu sposobnost korisnika sredstava, i dovodi ih u

podređeni položaj prema davaocima kredita. Iako je ovo vid finansiranja, koji u svojoj osnovi predstavlja dopunski izvor finansijskog ulaganja, on je ipak nužan i ne retko dominantan u finansijskim tokovima privrednih subjekata. Svako ulaganje u preduzeću kod koga postoji neki vid zajedničkog ulaganja, te kao posledica toga ostvarivanje zajedničke dobiti, predstavlja ulaganje kapitala fizičkog ili pravnog lica, i u tom smislu smatra se zajedničkim poslovnim ulaganjem. To je vid finansijskog aranžmana koji pored zajedničke finansijske saradnje obuhvata i proizvodno-tehničku i finansijsko-komercijalnu saradnju, a sve u cilju što uspešnije realizacije projekta.

U tom smislu može se reći da se ovaj modalitet finansiranja može posmatrati kao vid kreditiranja jednog razvojnog projekta preduzeća. Zajednička ulaganja u našoj zemlji su našla svoju najbolju primenu, u oblasti zajedničkih ulaganja sa inostranim partnerima, posebno u oblasti proizvodno-tehničke saradnje u kojoj se rešavaju pitanja tehnologije proizvodnje proizvoda, licence za proizvodnju, projektovanje, zaštite znaka proizvoda, kooperacije u proizvodnji zajedničkih proizvoda, i sve ostale. Što vrši transfer tehnologije u preduzeće i pomaže unapređenju poslovanja preduzeća, i realizaciju definisane razvojne strategije. Lizing kao vid finansiranja ima za zadatak da ubrza proces finansiranja tokova reprodukcije, te je i njegova primena višestruka, jer lizing nije kredit, već samostalni izvor finansiranja. Lizing omogućava korisniku povećanje kapaciteta proizvodnje i dobiti bez povećanja stepena zaduženosti. Jedna od prednosti ogleda se u tome što se lizingom osnovnih sredstava zakupljuje njihova ukupna vrednost. Istovremeno, ukoliko se kupovina tih sredstava finansira iz dugoročnog duga, teško će se dobiti kredit u visini nabavne vrednosti sredstava, šta više, najčešće je potrebno obezbediti i učešće gotovine iz sopstvenih izvora finansiranja.

Istovremeno koriscenjem lizing aranžmana izbegava se problem zastarevanja osnovnih sredstava. To je najbolje uočljivo kod poslovnog lizinga, koji je za razliku od finansijskog lizinga, aranžman na znatno kraći vremenski rok. Istekom vremena zakupa sredstvo se vraća zakupodavcu, a zakupcu stoji na raspolaganju mogućnost da zakupi neko novo sredstvo, koje po svojim performansama može biti znatno savremenije. Naravno da pored brojnih prednosti korišćenja lizing aranžmana, postoje i nedostaci, koji se ogledaju kroz sledeće činjenice:

- korisnik je često u nepovoljnijoj situaciji u odnosu na lizing finansijera,
  - lizing društvo ima tipizirane ugovore (formulare),
- Nadalje, u pogledu nedostataka lizinga,

značajan nedostatak je, sa stanovišta zakupca, da se zakupnina, po pravilu plaća odjednom, na početku poslovne godine, što može da predstavlja znatno finansijsko naprezanje, s obzirom da se česta radi o veoma velikim iznosima, dok se amortizacija duga može predvideti na različite načine, što može biti znatno povoljnije za preduzeće. Analize su pokazale da je gotovo 90% korisnika Lizing aranžmana, koji su sklopili lizing-ugovor na dugi rok i s neotkazivim vremenom trajanja dala prednost ovakvom načinu pribavljanju opreme

U odnosu na kupovinu iste kreditom. Preduzeće se može finansirati iz različitih eksternih izvora, te pored prethodno spomenutih modaliteta danas sve prisutniji, i u našoj praksi, su svakako dodatne emisije, hartija od vrednosti - obvezica, preferencijalnih i običnih akcija. Svaki od prethodno navedenih vidova hartija od vrednosti ima svoje prednosti i nedostatke, koje su i slične, i različite, u zavisnosti od same hartije. Ono što im je zajedničko je da preduzeće pristupa emisiji, odnosno dodatnoj emisiji, ovih dugoročnih hartija od vrednosti svaki put kada je u situaciji da za realizaciju određenog razvojnog projekta nema dovoljno sredstava.

Osnovna prednost hartija od vrednosti u odnosu, recimo na kreditni aranžman, ogleda se u tome što se korisniku daje mogućnost da dugoročne potrebe za kapitalom razbije na manje sume, te u tom smislu preduzeću se pruža šansa da prodajom hartija od vrednosti prikupi znatno veća sredstva, nego što bi se to postiglo prikupljanjem nedostajućih sredstava iz samo jednog izvora. To se najbolje može uočiti kod obveznica. Emisijom obveznica preduzeće nastoji da mobilize kapital koji mu je neophodan za razvoj. Ova emisija podleže obaveznoj registraciji i može biti garantovana (delom ili celokupnom imovinom) negarantovana (dakle, ne postoji realno pokriće).

U praksi se mnogo češće susrećemo sa garantovanim emisijama. Istovremeno obveznice koje izdaju preduzeća, u odnosu na ostale obveznice ubrajamo u grupu koja nosi najvisi rizik, te je shodno tome i kamatna stopa na njih najviša. Tražnja za obveznicama uslovljena je stabilnošću privrede, kretanjima kamatne stope na tržištu kapitala, stopom inflacije, stabilnosti cena obveznica i akcija i likvidnošću. Preduzeća se najčešće odlučuju da pribave neophodan kapital emisijom obveznica, a ne emisijom akcija, zato što se kamata ne oporezuje. Investitori najcesce kupuju obveznice zato što im je to izvor stalnog prihoda, s obzirom da je kamata na obveznice fiksna. S druge strane, preduzeću stoji kao još jedan od vidova prikupljanja neophodnih sredstava za finansiranje razvojnih projekata, a to je emisija akcija (deonica). Preduzetnici koji ulažu u akcije

preduzeća, čine to zato što očekuju da će preduzeće uspešno poslovati, odnosno da će biti još zainteresovanih kupaca za akcije, te da će kao posledica toga vrednost akcija rasti. Naravno, uvek postoji mogućnost da dodje po pada cene akcije, naročito u slučaju kada investitori smatraju da su poslovni izgledi preduzeća koje emituje akcije loši, i da prodaje veći broj akcija koje i oni poseduju. Nezavisno od toga da li se radi o običnim ili preferencijalnim akcijama, akcije imaju značajne prednosti u odnosu na obveznice, budući da štite vlasnika od inflacije (tržišna revalorizacija) i istovremeno obezbeđuju mu mogućnost da dobije više nego li što je uložio. I svakako, ne manje bitan modalitet finansiranja je i koncesiono finansiranje. Koncesiono finansiranje se najcesce primenjuje kod javnog sektora - telekomunikacije, energetika (struja, gas, nafta), vodoprivreda, transport i sl. Ovaj vid finansiranja ima i svoja osporavanja, pri čemu se ne retko gubi iz vida činjenica da je u razvijenim zemljama odavno napusten tradicionalni koncept koncesije i sve češće on predstavlja tesnu kooperaciju između državnog i privatnog sektora u finansiranju, izgradnji i rukovodjenju realizacije investicionog projekta

### 3. IMPLEMENTACIJA TQM-a

U finansijskom sektoru ne samo da je moguća, već se i preporučuje primena principa TQM, što označava kulturu upravljanja orijentisanu na potrebe klijenata. Sve aktivnosti se koncentrišu na zadovoljavanje potreba korisnika a to se postiže odabirom adekvatne strategije koja je izabrana u skladu sa nizom internih i eksternih faktora. Zahvaljujući primeni TQM zadaci u finansijskom sektoru se realizuju na najefektniji i najekonomičniji način uz iskorišćenje potencijala svih radnika preduzeća za neprekidno podizanje kvaliteta sprovedenih zadataka. TQM je sveobuhvatan pristup koji utiče na svaki aspekt preduzeća, sa idejom da se kvalitet ugradi u sve što se radi – filosofija načina upravljanja preduzećem.

Centar pažnje TQM-a u finansijama je otkrivanje i ispunjavanje potreba preduzeća. Korisnici se posmatraju i kao spoljašnji, i kao unutrašnji, u odeljenjima preduzeća i među njenim članovima koji se međusobno snabdevaju informacijama, uslugama i sl. Totalni (celokupni, potpuni) kvalitet nije nešto što se može dostići, već smernica za stalno napredovanje, poput japanskog termina 'kaizen'<sup>1</sup> koji se odnosi na praktičnu, sistemsku promenu. Ono što predstavlja izazov jeste kreiranje

---

<sup>1</sup> korak po lorak

okruženja za takvu praktičnu, sistemsku promenu.

U američkim studijama ističe se da su preduzeća koja se bave finansijskim uslugama i koja rade na implementaciji TQM-a postigla mnogo bolje rezultate u pogledu odnosa zaposlenih, produktivnosti, zadovoljenja korisnika njihovih usluga. Takođe se napominje da nijedno od tih preduzeća takvo iskustvo nije steklo odmah pošto je TQM dugoročna strategija za napredovanje, a ne kratkoročna kombinacija.

Smatra se da TQM pokriva nekoliko poslovnih koncepata, ali je značajnije to što, kada je u pitanju TQM u finansijskim uslugama postoje dve prilično različite perspektive:

"Čvrst" statistički pristup ("hard" statistical approach) akcent stavlja na obim finansijskih usluga i na odgovarajuće promene u cilju sprečavanja sličnih problema u budućnosti. Ova perspektiva bitno se oslanja na dve tehnike. Prva je SQC – statistical quality control (statistička kontrola kvaliteta) – koja se koristi za izračunavanje grešaka u postupku obavljanja finansijskih usluga, praćenje traga, ispravljanje grešaka i pravljenje zapisa o onome što se nakon toga dešava. Druga je SPC – statistical process control (statistička kontrola procesa) koja se koristi da bi se analizirale devijacije u procesu sprovedene kontrole.

"Meki" pristupi ("soft" people-based approaches) baziraju se na ljudima i naglašavaju timski rad, odgovornost, otvorenu komunikaciju, uključivanje, učestvovanje, razvoj sposobnosti i usmeravanje na što bolje pružanje finansijskih usluga.

U pitanju su jasne forme i većina preduzeća za pružanje finansijskih usluga implementiraće kombinaciju datih pristupa.

Najvažniji elementi TQM-a obuhvataju

Posvećenost i liderstvo glavnog izvršnog direktora finansija

Postoji opšta saglasnost da je posvećenost vrha preduzeća od najveće važnosti. Viši menadžeri (senior managers) moraju definisati ciljeve preduzeća u vezi sa kvalitetom da bi ih razjasnili i dali im određen smer, kao i da bi o njima stalno razgovarali u okviru samog preduzeća. Glavni izvršni direktor (chief executive) i vrhovni tim takođe treba da preuzmu ulogu onih koji govore i postavljaju pitanja o standardima kvaliteta, kao i onih koji ih podstiču.

Promena kulture

Veoma je bitno stvoriti kulturu posmatranja grešaka, do kojih često dolazi, jer na greškama treba učiti pa se o kvalitetu govori kao o "dobro obavljenom iz prvog puta" i "nepostojanju

grešaka" (zero defects), što se ponekad prenosi i poima kao aspekt koji ne dozvoljava pojavu grešaka. Ukoliko greške nisu dozvoljene, onda se one i ne priznaju (osim u neizbežnim situacijama), a ukoliko se ne priznaju, drugi se na njima ne mogu ni učiti – tako da srž problema ostaje

Planiranje i organizacija

Planiranje i organizacija (planning and organisation) podrazumevaju ugradnju kvaliteta u pružanje finansijskih usluga i otkrivanje karakteristika grešaka (kako bi se one u daljem radu sprečile); planiranje, komunikacije i procedure koje će se pratiti kako bi se obezbedio kvalitet; dizajniranje struktura rada koje će podržati poboljšanje kvaliteta (npr. timovi za određene zadatke ili timovi sastavljeni od članova različitih odeljenja – task teams, cross-departmental teams); obezbeđivanje resursa neophodnih za poboljšanje kvaliteta; utvrđivanje načina na koji će se kvalitet meriti i pratiti.

Obrazovanje i obučavanje

Na planu razumevanja novog pristupa menadžmentu i filosofiji organizacije, obrazovanje i obučavanje (education and training) biće veoma važno: rad u okviru novih struktura; novi kriterijumi i standardi rada; sticanje novih sposobnosti u timskom okruženju; učenje o novim prioritetima i novim zadacima. U timskim strukturama, pomoć će posebno biti potrebna vođama timova u vođenju sastanaka na kojima će se razmatrati kvalitet, u rešavanju problema, kao i pri usvajanju različitog stila menadžmenta.

Uključivanje

Uključivanje zaposlenih (involving employes) u procesu poboljšanja kvaliteta zaista je suštinski bitno, bez obzira na to da li se obavlja preko shema sugestije, sastanaka timova za kvalitet, ili pak uključivanjem u unakrsne timove koji se bave kvalitetom.

Prepoznavanje

Viši menadžment (senior management) mora prepoznati, proslaviti i nagraditi poboljšanje kvaliteta, i to u vidu biltena kompanije ili nadoknada i nagrada kompanije ili jednostavnih pohvala za dobro urađen posao. Takođe je bitno da ostali personalni sistemi, kao što je sistem evaluacije, podrže dostignuća koja se odnose na kvalitet.

Merenje

Veoma je važan nivo kvaliteta prema usaglašenim merama, ceni kvaliteta i ciljevima poboljšanja kvaliteta. Jedno od sredstava koja se koriste jeste benchmarking: organizacija, ili jedno odeljenje u okviru nje, vrši poređenje na osnovu raznih parametara, sa direktnim konkurentima ili drugim preduzećima iz istog

sektora. Kada je u pitanju takva vrsta procene u odeljenjima, može se koristiti poređenje sa "najboljim" preduzećima, bez obzira na sektor. Informacije dobijene posredstvom takvih parametara koriste se potom kao standardi ili unapređeni ciljevi u preduzeću i kasnije mogu dovesti do sustizanja ili prestizanja rezultata drugih preduzeća.

U idealnom slučaju, preduzeća za reviziju koja primenjuju TQM stalno bi sledila prethodno navedene korake, pa bi i postigla poboljšanje kvaliteta (quality improvements). Medjutim, problemi su se uglavnom odnosili na posvećenost ciljevima tih inicijativa. Ustanovljeno je da srednji menadžeri (middle managers) predstavljaju prepreku u implementaciji (block to implementation). Oni, naime, ponekad TQM posmatraju kao nešto što za njih u stvari predstavlja više radnih obaveza, bez potpune nadoknade, ili su pak u strahu od raspodele odgovornosti koja ih može ostaviti bez određenog posla i određene moći pa umesto da ujedini srednje menadžere, zapravo postaje uzrok nadmetanja. Mnogi menadžeri izjavili su da ih je to izložilo pritiscima viših menadžera, kao i većim pritiscima zaposlenih koji su ispod njih.

Najčešće pominjani neuspeh TQM-a vidi se kao neuspeh višeg i srednjeg menadžmenta (upper and middle management), tj. kao njihovu nemogućnost da mu se dovoljno posvete. Menadžerima vrlo često nedostaje strastvenost i entuzijazam koji TQM zahteva, a glavni menadžment vrlo često svoje učešće prebacuje drugima i stavlja naglasak na to da kvalitet mora biti opsesija svakoga u preduzeću, što zahteva međusobno razumevanje i zajedničko delovanje na svim nivoima. Uprkos detaljnoj obuci, međusobno razumevanje i delovanje nije bilo razvijeno, a viši menadžeri toga nisu bili svesni. Veliki broj zaposlenih takođe je bio u strahu jer nova znanja nije mogao, iz više razloga da primeni u praksi. Sledeća teškoća menadžera

jeste borba sa konceptima TQM-a. TQM zahteva okruženje u kom se greške sagledavaju kao nešto na čemu se uči

#### 4. ZALJUČAK

Izbor adekvatnog modaliteta finansiranja nije nimalo jednostavan posao, jer ponekad on može podrazumevati i kombinaciju više razlicitih modaliteta finansiranja. Odluka o izboru razvojnog projekta, baš kao i modaliteta finansiranja ne mora i nije često podudarna, i često je definisana nizom elemenata, kao što su uslovi finansiranja razvojnog projekta, izvori i struktura izvora finansiranja, uskladenost strukture izvora finansiranja sa zahtevima projekta, kao i sam uticaj modaliteta finansiranja na očekivane efekte projekta. S toga se može reći da je i osnovna ideja rada da se u našim uslovima ukaže na alternative finansiranja razvojnih projekata, na uvođenje kvaliteta u tom sektoru, pošto se dešava da je samofinansiranje, odnosno kreditiranje, najčešće zastupljen vid finansiranja razvojnih projekata u našim preduzećima. Vreme će pokazati koliko su novi uslovi poslovanja spremni da otvore prostor za prednosti pojedinih modaliteta finansiranja, koji do sada nisu bili dovoljno zastupljeni u našoj praksi

#### LITERATURA

- [1] Benkovic S., Zarkic Joksimovic N: Tipologija menadžera s aspekta koriscenja racunovodstvenih informacija u strategijsko odlucivanju Menadžment, FON, Beograd, 2002, 14-17 str.
- [2] Bresley S, Brigham F. E: Essentials of Managerial Finance, The Drezden Press, Harcourt Inc, 2000. [3] Jovanovic P.: Upravljanje investicijama Grafoslog, Beograd, 2001.
- [3] Zarkic Joksimovic N.: Upravljanje finansijama, Grafoslog, Beograd, 2001