



ZNAČAJ MENADŽMENTA KVALITETA I RIZIKA ZA START-UP ORGANIZACIJE

THE IMPORTANCE OF QUALITY AND RISK MANAGEMENT FOR START-UPS

Lena Bogdanović*

Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka, Beograd

U savremenom dinamičnom poslovnom okruženju značaj menadžmenta rizika postaje neizostavan element uspešnog poslovanja jedne organizacije. U skladu sa tim, start-up organizacije se često suočavaju sa brojnim izazovima, rizicima i pretnjama, pogotovo u početnim fazama svog poslovanja, a uspeh ili neuspeh često zavisi od njihove sposobnosti da efikasno identifikuju, procene i upravljaju tim faktorima. Ova praksa nije važna samo za zaštitu interesa organizacije, već i za unapređenje kvaliteta proizvoda, usluga i procesa. U okviru sistema menadžmenta kvaliteta (eng. Quality Management System - QMS), menadžment rizika ima istaknutu ulogu u osiguravanju ispunjenja zahteva kvaliteta, zadovoljavanju potreba klijenata i unapređivanju performansi. Ovaj naučni rad istražuje doprinos menadžmenta kvaliteta i rizika, njihove standardizacije i primene za start-up preduzeća. Njegov cilj je da kroz analizu relevantne literature, istakne ključne principe i prakse menadžmenta kvaliteta i rizika. Poseban naglasak biće na implementaciji ovih principa, čime se dugoročno doprinosi uspehu i održivosti start-up organizacija u sve konkurentnijem poslovnom okruženju.

Ključne reči: Menadžment rizika; menadžment kvaliteta; analiza rizika; standardizacija; startap

In the modern business environment, the importance of risk management becomes an indispensable element of successful organizational operations. Accordingly, start-ups often face numerous challenges, risks, and threats, especially in initial stages of business operation, and their success or failure often depends on their ability to effectively identify, assess, and manage these factors. This practice is not only important for protecting the organization's interests but also for improving the quality of products, services, and processes. Within the framework of a Quality Management System (QMS), risk management plays a prominent role in ensuring compliance with quality requirements, meeting customer needs, and enhancing performance. This research explores the contribution of quality and risk management, their standardization, and application for start-up enterprises. Its aim is to highlight the key principles and practices of quality and risk management through the analysis of relevant literature. Special emphasis will be placed on the implementation of these principles, thereby

* Author: lena.bogdanovic@yahoo.com
<https://orcid.org/0009-0004-9429-1837>

contributing to the long-term success and sustainability of start-ups in an increasingly competitive business environment.

Key words: *Risk management; quality management; risk analysis; standardization; startup*

1. Uvod

Startup organizacije (eng. start-ups) podrazumevaju poslovanje u visoko neizvesnom i dinamičnom okruženju, kao i izloženost ogromnom broju različitih rizika. Stoga su menadžment kvaliteta i menadžment rizika integralni delovi uspešnog vođenja jednog startup preduzeća.

Prvi deo rada bavi se definisanjem startapa, menadžmenta kvaliteta i standardizacije. Potom detaljnije objašnjava seriju standarda ISO 9000, kao i standard ISO 9001:2015. U nastavku se bavi pitanjem razmišljanja zasnovanom na riziku, kao i menadžmentom rizika, njegovim sastavnim delovima, standardom ISO 31000:2018 i primenom menadžmenta rizika u kontekstu start-up-a. Na kraju, ističe značaj ovog pristupa za startape i daje zaključna razmatranja.

2. Startapi kao inovativni subjekti

Zakonom o inovacionoj delatnosti ("Sl. glasnik RS", br. 129/2021) startapi su prvi put zakonski prepoznati u Republici Srbiji. Tome je umnogome pomogla činjenica da su startapi tokom 2021. godine ostvarili rekordan broj investicija i da je tada oblikovan srpski "startup ekosistem" (Mudrinić, 2021).

Zakon (2021) navodi da je startup "novoosnovano privredno društvo ili preduzetnik koji razvija inovativni proizvod ili uslugu i koji ima potencijal brzog i velikog rasta". Ova preduzeća uglavnom spadaju u grupu mikroproduzeća, međutim, ono što je za njih svojstveno jeste da su ona visoko orijentisana na rast i inovativnost (Klute-Wenig and Refflinghaus, 2020). "Inovaciona delatnost podrazumeva razvojne aktivnosti koje se preduzimaju radi stvaranja novih proizvoda, tehnologija, procesa i usluga ili značajne izmene postojećih" ("Sl. glasnik RS", br. 129/2021). Inovacije podrazumevaju stvaranje nove dodate vrednosti i kao takve mogu se odnositi na proizvod, proces, organizaciju ili marketing. Razvojem različitih inovacija, startapi direktno utiču na poboljšanje nacionalne ekonomije jedne države, ali i na tehnološki napredak (Metzger, 2016).

3. Menadžment kvaliteta i standardizacija

Menadžment kvaliteta je pristup upravljanju organizacijom koji se fokusira na postizanje visokog nivoa kvaliteta u svim aspektima poslovanja. Ovaj pristup podrazumeva uspostavljanje sistema, procesa i praksi koji omogućavaju organizaciji da kontinuirano zadovoljava potrebe i očekivanja svojih klijenata, ali i da ostvaruje uspeh na tržištu.

Sušтина menadžmenta kvaliteta zasniva se na stalnom unapređenju. To znači da organizacije svoju pažnju treba da posvete praćenju, analiziranju i unapređivanju procesa, proizvoda i usluga kako bi obezbeđivale sve viši nivo kvaliteta. U direktnoj vezi sa tim je i standardizacija koja pruža univerzalan okvir za postavljanje, implementaciju i ocenjivanje QMS-a u organizacijama (International Organization for Standardization, 2015a).

3.1. Standardizacija

ISO standardi predstavljaju međunarodno priznate dokumente koji definišu specifikacije, smernice, procedure ili karakteristike proizvoda, usluga ili sistema. Skraćenica „ISO“ potiče od Međuna-

rodne organizacije za standardizaciju (eng. *International Organization for Standardization*) i objavljuje standarde u saradnji sa nacionalnim standardizacionim telima širom sveta (Institut za standardizaciju Srbije, n.d.).

Sertifikat izdaju akreditovana tela za ocenjivanje usaglašenosti, koja se još nazivaju i sertifikaciona tela, čiji je zadatak da utvrde usaglašenost procesa, proizvoda ili usluga, sistema ili organizacije sa definisanim zahtevima u okviru standarda. Međutim, nije dovoljno da organizacije samo implementiraju zahteve, već i da ih održavaju i rade na njihovom poboljšanju (Chiarini, 2017). Stoga standardizacija igra ključnu ulogu u obezbeđivanju kvaliteta proizvoda, usluga i procesa.

3.1.1. ISO 9000

Ova organizacija je 1987. godine izdala seriju standarda ISO 9000 koja definiše osnovne principe QMS-a (Chiarini, 2017). Ovi standardi imaju za cilj da korisnicima pruže osnovne informacije o „konceptima, principima i rečniku menadžmenta kvaliteta, kako bi bio u stanju da efektivno i efikasno primeni QMS“ (International Organization for Standardization, 2016a). Pored toga, univerzalno je primenljiv na sve organizacije, bez obzira na njihovu delatnost, veličinu i složenost i pomaže im da ostvare svoje ciljeve (International Organization for Standardization, 2015b). Oni su više puta revidirani kako bi odgovorili savremenom dinamičnom poslovnom okruženju, a poslednje izdanje objavljeno je 2015. godine. Uspešna primena podrazumeva učešće čitave organizacije, dok su organizacije koje su sertifikovane poznate po svojoj pouzdanosti, uspešnosti i posvećenosti kvalitetu (Kariović i Komazec, 2009). To je posebno važno za startapove budući da su novi na tržištu i da je sertifikacija jedan od načina da zadobiju poverenje kako korisnika, tako i drugih, velikih kompanija.

Na ovom mestu bitno je istaći da proces sertifikacije zahteva da preduzeće uložiti dosta resursa i napora kako bi ispunilo zahteve postavljene u standardima. To je naročito izazovno za početnike koji istovremeno treba da se usredsrede na izradu dokumentacije za sertifikaciju i adaptaciju sopstvenih sistema. Zbog toga startapovi i druga „mlada“ preduzeća neretko implementiraju QMS ne sa ciljem da dobiju sertifikat već se fokusiraju na one zahteve koji u najvećoj meri mogu unaprediti njihova poslovanja (Klute-Wenig and Refflinghaus, 2020).

ISO 9000 sadrži sedam principa menadžmenta kvaliteta, a to su: usredsređenost na korisnika, liderstvo, angažovanje ljudi, procesni pristup, poboljšanje, donošenje odluke na osnovu činjenica i menadžment međusobnim odnosima (International Organization for Standardization, 2015a). Budući da je u pitanju „konzistentan mrežni sistem“, svi principi su podjednako važni za uspešno i usklađeno funkcionisanje sistema (Luburić, 2018).

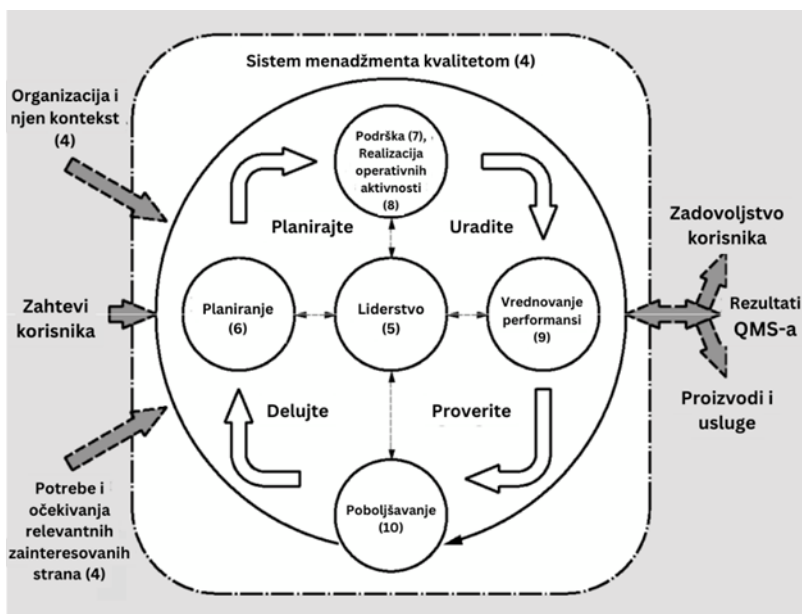
Važno je istaći da procesni pristup, kao jedan od principa ISO 9000 serije standarda, uključuje „P-D-C-A“ (eng. *Plan-Do-Check-Act* – PDCA) ciklus koji je inkorporiran u skoro svaki standard. Na slici 1 predstavljena je struktura ISO 9000:2015 u PDCA ciklusu.

3.1.2. ISO 9001

ISO 9001 je najčešći i najprimenljiviji standard i deo je ISO 9000 porodice standarda. On definiše zahteve koje organizacije treba da ispune kako bi bile sertifikovane, kao i smernice za njihovo realizovanje. Glavni cilj je obezbediti zadovoljstvo klijenata i kontinuirano poboljšanje kvaliteta tokom vremena (International Organization for Standardization, 2015b).

Od njegovog uvođenja pa do danas, više od milion organizacija u preko 170 država širom sveta je svoje poslovanje uskladilo sa ISO 9001 standardom i time steklo sertifikat. Krajem 2015. godine objavljena je revidirana verzija ISO 9001:2015 koja je usklađena sa „savremenim poslovanjem i upravljanjem kvalitetom“. Najvažnije promene odnose se na uzimanje u obzir „konteksta organizacije i razmišljanja zasnovanog na riziku“ (eng. *risk-based thinking* - RBT), odnosno relevantnih faktora

koji utiču na uspeh organizacije (Hrbáčková and Tuček, 2019). Premda je ovaj koncept bio zastupljen i u ranijoj verziji, sada je njemu data veća zastupljenost i važnost (Sæstad, 2017).



Slika 1. Struktura ISO 9000:2015 standarda u PDCA ciklusu

Izvor: International Organization for Standardization, 2015a

Ovim izmenama standard je postao relevantniji i za startapove budući da početak poslovanja gotovo svakog startapa podrazumeva suočavanje sa visokim eksternim ili internim rizicima. U vezi sa tim, potrebno je da organizacije razumeju šta ovaj pristup sve obuhvata i kako da ga na najbolji način primene da bi unapredile svoj sistem menadžmenta kvaliteta.

4. Razmišljanje zasnovano na riziku

4.1. Definisane pojmove

Postoje različite definicije „rizika“, međutim, ono što im je zajedničko jeste da većina podrazumeva određen nivo neizvesnosti. Holten (2004) rizik određuje kao „izloženost propoziciji za koju postoji neizvesnost“. Ejven (eng. Aven) (2008) navodi da je rizik: „kombinacija mogućih posledica sa povezanom neizvesnošću“, dok ISO (2009) rizik definiše kao „efekat neizvesnosti na postizanje ciljeva“. Uzimajući u obzir navedene definicije, rizik nije nužno pozitivna ili negativna pojava već se posmatra kao „odstupanje od očekivanog“ (Sæstad, 2017).

Donošenje bilo koje odluke uključuje određeni rizik i integralni je deo svih sistema, procesa i funkcija (International Organization for Standardization, 2016a). Zbog toga nije dovoljno samo poznavanje koncepta menadžmenta rizika, već je potrebno njegovo ukorenjivanje u sam način razmišljanja i donošenja odluka. Razmišljanje zasnovano na riziku podrazumeva identifikovanje, analizu i upravljanje rizicima, odnosno faktorima koji mogu uticati na sposobnost organizacije da ostvari svoje ciljeve i zadovolji potrebe klijenata (Sæstad, 2017). Umesto tradicionalnog pristupa koji se zasniva na reaktivnom delovanju, razmišljanje zasnovano na riziku promovise proaktivno identifikovanje i upravljanje rizicima kako bi se sprečile neželjene posledice. Za organizaciju to znači da će preventivne akcije biti sastavni deo „strateškog i operativnog planiranja“ (International Organization for Standardization, 2016a).

Kada je u pitanju poslovanje jednog preduzeća, postoje različiti tipovi rizika, najznačajniji i standardima prepoznati su (Olsson, 2002):

- Poslovni rizik; odnosi se na neispunjavanje poslovnih ciljeva usled neefikasnih i neefektivnih planova i strategija preduzeća, nedostatka resursa ili promena u okruženju,
- Finansijski rizik; odnosi se na interno poslovanje organizacije, proizilazi iz izloženosti preduzeća fluktuacijama na tržištu, kao i interakcije sa klijentima, prodavcima i drugim ugovornim stranama,
- Operativni rizik, odnosi se na gubitke izazvane ljudskim faktorom, neuspelim internim procesima, sistemima ili tehnologijama, a koji imaju operativni uticaj,
- Reputacioni rizik; odnose se na rizike u vezi sa reputacijom (slikom) preduzeća,
- Pravni/regulatorni rizik; odnosi se na rizik od neusklađenosti sa važećim pravnim propisima.

4.2. ISO 9001:2015

Razmišljanje zasnovano na riziku je sastavni deo ISO 9001:2015 i poslednjom verzijom je predviđena njegova integracija u čitav sistem menadžmenta kvalitetom (International Organization for Standardization, 2016b). Međutim, treba imati u vidu da ne podrazumevaju svi procesi isti nivo rizika, stoga je određenim potrebno posvetiti više pažnje i planiranja.

U okviru standarda, rizik i prilika se vrlo često navode zajedno, ali se prilika ne posmatra kao pozitivna strana rizika, već „skup okolnosti koji omogućava da se nešto uradi“. Različiti nivoi rizika javljaju se ukoliko se prilika iskoristi ili ne (International Organization for Standardization, 2016a).

ISO 9001:2015 sadrži (International Organization for Standardization, 2016a):

- Definiciju razmišljanja zasnovanog na riziku,
- Zahtev da organizacije odrede procese u okviru sistema upravljanja kvalitetom i da u to uključe potencijalne rizike i mogućnosti,
- Istaknutu dužnost najvišeg menadžmenta (eng. *top management*) da podiže svest o razmišljanju zasnovanom na riziku i da adresira rizike i mogućnosti,
- Zahtev da organizacije prepoznaju rizike i prilike u vezi sa performansama QMS-a,
- Zahtev da organizacije obezbede potrebne resurse i upravljaju svojim operativnim procesima,
- Zahtev da organizacije prate, mere i analiziraju efektivnost realizovanih aktivnosti koje se odnose na rešavanje rizika i prilika,
- Zahtev da organizacije spreče ili ublaže neželjene efekte i poboljšaju svoje sisteme upravljanja kvalitetom.

Razmišljanje zasnovano na riziku u okviru ISO 9001:2015 je deo zahteva ovog standarda za QMS. Prilikom određivanja rizika neophodno je da organizacije uzmu u obzir (International Organization for Standardization, 2016a):

- Analizu spoljnih i unutrašnjih pitanja,
- Strateški plan organizacije,
- Zainteresovane strane (eng. *stakeholders*) u vezi sa QMS-om,
- Obim QMS-a,
- Sve procese u organizaciji.

4.3. Značaj razmišljanja zasnovanog na riziku

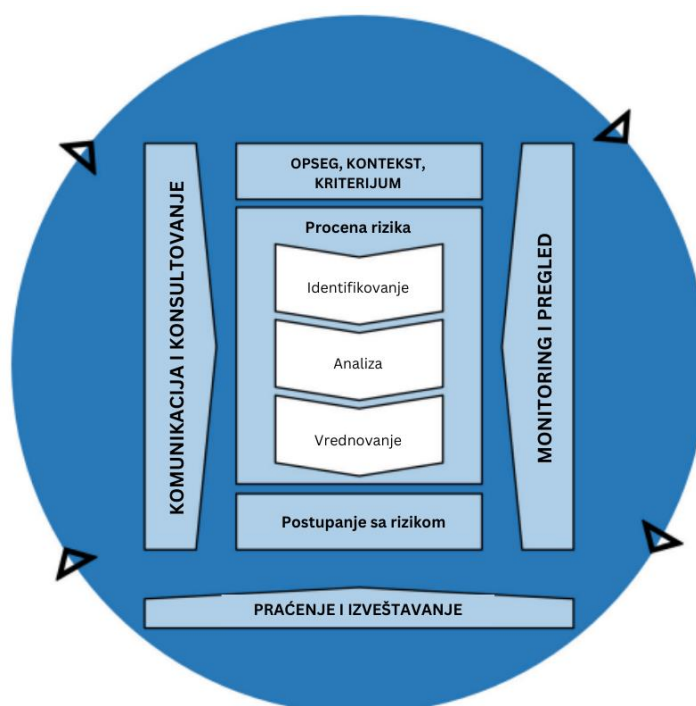
Budući da ISO 9001:2015 podrazumeva uzimanje u obzir rizika tokom svih procesa u organizaciji, time se povećava verovatnoća da će postavljeni ciljevi biti ostvareni, rezultat konzistentniji, a očekivanja i potrebe klijenata zadovoljene. U skladu sa tim, razmišljanje zasnovano na riziku utiče

na poboljšanje upravljanja organizacijom i uspostavljanje kulture stalnog unapređenja procesa, proizvoda i usluga. Pored toga, podstiče usklađenost sa važećim zakonima i propisima i promoviše kontinuitet u kvalitetu proizvoda i usluga čime se direktno povećava poverenje i zadovoljstvo klijenata (International Organization for Standardization, 2016b).

Imajući u vidu da je proces sertifikacije skup i intezivan, važno je da startapi prepoznaju značaj razmišljanja zasnovanog na riziku kao takvog i da ga primene u svom poslovanju, nezavisno od toga da li će njihov krajnji cilj biti dobijanje sertifikata ili ne.

5. Menadžment rizika

Menadžment rizika (eng. *risk management*) je širok proces identifikovanja, merenja, procene i analize rizika i razvoja strategija za njegovu kontrolu (Udovičić i Kadlec, 2014). Menadžment rizika se pokazao kao neophodan deo sistema standardizacije i predstavljen je u međunarodnom standardu ISO 31000. Prema ISO 31000:2018, menadžment rizika ima tri elementa: princip, okvir i proces.



Slika 2. Proces menadžmenta rizika

Izvor: International Organization for Standardization, 2018b

Treba imati u vidu da ISO 31000:2018 ne zahteva primenu konkretnih metodologija već daje smernice koje su u skladu sa zahtevima standarda i to se odnosi na sve delove procesa. Pored toga, važno je razlikovati ISO 31000:2018 i ISO 9001:2015 jer iako oba standarda promovišu razmišljanje zasnovano na riziku, ISO 9001:2015 se fokusira na primenu ovog koncepta u okviru QMS-a, dok ISO 31000:2018 pruža opšti okvir za menadžment rizika koji se može primeniti u različitim kontekstima i oblastima. ISO 31000:2018 je poput ISO 9001:2015 primenljiv na sve organizacije i nije namenjen samo profesionalnim menadžerima. On pomaže organizacijama da razviju efektivne strategije menadžmenta rizikom, dok je njegov sveobuhvatni cilj da „razvije kulturu menadžmenta rizika u kojoj su zaposleni i zainteresovane strane svesni njegove važnosti“ (International Organization for Standardization, 2018a).

U kontekstu poslovanja startapa dva segmenta procesa menadžmenta rizika su posebno značajna, a to su procena rizika i postupanje sa rizikom. U nastavku rada oni su detaljnije i objašnjeni.

5.1. Procena rizika

5.1.1. Identifikovanje rizika

Prilikom identifikovanja rizika treba uzeti u obzir sledeće faktore, kao i vezu između ovih faktora (International Organization for Standardization, 2018b):

- Materijalne i nematerijalne izvore rizika;
- Pretnje, prilike, slabosti i snage;
- Promene u spoljašnjem i unutrašnjem okruženju organizacije;
- Sredstva i resurse na raspolaganju i njihovu vrednost;
- Pouzdanost informacija;
- Vremenske faktore;
- Subjektivnost, pretpostavke i lična uverenja onih koji su uključeni u proces, itd.

Postoje različite metodologije i alati za identifikovanje rizika, jedan od njih je „SWOT“ analiza koja pomaže organizacijama da prepoznaju unutrašnje i spoljašnje snage, slabosti, prilike i pretnje. Kada je u pitanju određivanje eksternog rizika, PESTEL predstavlja koristan model pomoću koga se ispituju politički, ekonomski, socijalni (društveni), tehnološki, ekološki i pravni faktori koji mogu uticati na procese u jednoj organizaciji (9001Simplified, 2019).

5.1.2. Analiza rizika

Analiza rizika se vrši kako bi se razumela priroda rizika, kao i njegove karakteristike, što kasnije direktno utiče i na razvijanje preventivnih, ali i reaktivnih aktivnosti. Analiza podrazumeva detaljno razmatranje prirode i veličine potencijalnih posledica, kompleksnost i povezanost različitih rizika i verovatnoće da se oni dogode. Zatim razmatranje faktora koji se odnose na vreme i volatilitnost, mogućih scenarija, postojećih sistema kontrole i njihove efikasnosti (International Organization for Standardization, 2018b).

Na Slici 3 prikazana je matrica koja prikazuje ozbiljnost rizika u odnosu na verovatnoću njegovog pojavljivanja. Boje su raspoređene tako da zelena polja označavaju rizike koji su zanemarljivi ili podnošljivi, idući ka crvenoj postaju sve ozbiljniji, dok konačno, crvena označava rizike koji su neprihvatljivi (9001Simplified, 2019).

	Nevažan	Vrlo mali	Umeren	Značajan	Katastrofalan
Vrlo verovatno					
Verovatno					
Moguće					
Malo verovatno					
Daleko					

Slika 3. Analiza rizika putem matrice

Izvor: 9001Simplified, 2019

5.1.3. Vrednovanje definisanih rizika

Nakon identifikovanja i analize rizika, ISO 31000:2018 kao naredni korak predviđa vrednovanje definisanih rizika kako bi se donela adekvatna odluka o tome na koji način treba postupiti. Ovo može dovesti do odluke da se (International Organization for Standardization, 2018b):

- Ne preduzme ništa;
- Razmotre različite opcije adresiranja rizika;
- Preduzme dodatna analiza rizika radi njegovog boljeg razumevanja;
- Zadrže postojeći sistemi kontrole koji su se pokazali kao efikasni;
- Preispitaju postavljeni ciljevi.

5.2. Postupanje sa rizikom

Postupanje sa rizikom uključuje iterativni proces koji se sastoji iz (International Organization for Standardization, 2018b):

1. Biranja adekvatnog pristupa za postupanje;
2. Planiranja i realizovanja izabranog pristupa;
3. Procene efikasnosti i učinka tog pristupa;
4. Odlučivanje o tome da li je trenutni nivo rizika prihvatljiv;
5. Ukoliko nije prihvatljiv, dalje „lečenje“.

Postoje različite metode za postupanje sa rizikom, a ISO 31000:2018 nudi moguće opcije. Neke od njih su izbegavanje rizika, odnosno obustavljanje aktivnosti koja dovodi do rizika, prihvatanje rizika da bi se iskoristila prilika, otklanjanje uzroka rizika, podela rizika (npr. kupovinom polise osiguranja), zadržavanje rizika itd. (International Organization for Standardization, 2018b).

Nakon što se izbere odgovarajuća opcija za postupanje sa rizikom, potrebno je da se sastavi detaljan plan za akciju. Svrha plana je da informiše sve one koji su uključeni u proces o njihovim zadacima i odgovornostima i da jasno odredi redosled aktivnosti. Plan treba da bude integrisan i u ostale planove organizacije kako bi se osigurala koherentnost čitavog postupanja sa ostalim procesima u organizaciji (International Organization for Standardization, 2018b).

5.3. Primena menadžmenta rizika u startup kontekstu

Važnost menadžmenta rizika je najvidljivija kada se on ne obavlja na odgovarajući način ili se ne vrši uopšte i tada posledice oseća čitava organizacija. Da do toga ne bi došlo, potrebno je da preduzeće na adekvatan način postupi. Tradicionalni načini menadžmenta rizika ne funkcionišu u startup ekosistemu, budući da dugoročne projekcije i doslednost u primeni strategije mogu dovesti do neuspeha i usporiti inovaciju startapi. Zbog toga su razvijeni agilni pristupi menadžmentu rizika koji podrazumevaju “prihvatanje promena i fleksibilnost” (Todeschini et al., 2017).

Ipak, COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) (2004), predlaže i jedan univerzalan metod koji podrazumeva sledeće faze:

1. definisanje unutrašnjeg okruženja,
2. fiksiranje ciljeva,
3. identifikovanje događaja,
4. procena rizika,
5. odgovor na rizik,
6. kontrolne aktivnosti,
7. informisanje i komunikacija
8. praćenje.

5.4. Značaj menadžmenta rizika za startape

Pozitivni ishodi menadžmenta rizika mogu biti povećanje vrednosti preduzeća, zaštita vrednosti ili oboje (The University of Adelaide, n.d.). Sa jedne strane, može se vršiti menadžment rizicima koji utiču na postizanje strateških ciljeva organizacije i time se povećava mogućnost organizacije za njihovo ispunjavanje i pruža dodatna vrednost organizaciji. Sa druge, kada se vrši menadžment rizicima

koji imaju negativne posledice, cilj je zaštita vrednosti, odnosno minimiziranje neželjenih posledica (The University of Adelaide, n.d.). Drugi slučaj je posebno značajan za startape budući da njihovo poslovanje ne podrazumeva klasične strateške planove, već oni razvijaju sopstvene skalabilne poslovne modele. Neizvesnost na visokom nivou i složenost su sastavne karakteristike ovakvog poslovanja, stoga Krosan i Apajdin (2010) navode da je potrebno znati na koji način se nositi sa mogućim neuspesima i kako preuzeti rizik.

6. Zaključak

Startapovi, kao mlade organizacije, često se suočavaju sa brojnim izazovima, rizicima i pretnjama, posebno u ranim fazama svog poslovanja. Menadžment ovim faktorima postaje ključni element njihovog dugoročnog uspeha, jer se neretko ispostavlja da je sposobnost efikasnog identifikovanja, procene i upravljanja rizicima presudna za njihov opstanak.

Kroz primenu sistema menadžmenta kvaliteta (QMS), startapovi mogu osigurati da ispunjavaju zahteve kvaliteta i očekivanja klijenata, što postavlja osnovu za uspeh i održivost. Integracija pristupa menadžmenta rizika u sistem menadžmenta kvaliteta omogućava im da prepoznaju potencijalne rizike koji mogu uticati na kvalitet proizvoda, ali i zadovoljstvo klijenata, zatim da preduzmu odgovarajuće korake za njihovo minimiziranje ili eliminaciju i prepoznaju prilike za unapređenje.

Kroz analizu relevantne literature i praksu, ovaj rad naglašava ključne principe i strategije menadžmenta kvaliteta i rizika. Premda implementacija ovih principa zahteva posvećenost i znatne resurse, ona dugoročno doprinosi održivosti poslovanja, postizanju željenih rezultata, a time i konkurentnosti na sve dinamičnijem tržištu.

7. Spisak skraćenica

- COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
 ISO – International Organization for Standardization – Međunarodna organizacija za standardizaciju
 PDCA – Plan-Do-Check-Act – Planiraj – Uradi – Proveri - Deluj
 QMS – Quality Management System – Sistem menadžmenta kvaliteta
 RBT – Risk-based thinking – Razmišljanje zasnovano na riziku

8. Literatura

- [1] **Aven, T.**, *Risikoanalyse*. Universitetsforlaget, Oslo, Norway, 2008.
- [2] **Chiarini, A.**, Risk-based thinking according to ISO 9001:2015 standard and the risk sources European manufacturing SMEs intend to manage, *The TQM Journal*, Vol. 29 No. 2, pp. 310-323.
- [3] *** COSO, *Enterprise Risk Management – Integrated Framework (Executive Summary and Framework)*. Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission, New Jersey, 2004.
- [4] **Crossan, M.M., Apaydin, M.**, A multi-dimensional Framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47 (6), 2010, pp. 1154-1191.
- [5] **Holten, G. A.**, Defining Risk. *Financial Analysts Journal* Vol. 60, No. 6, pp. 19-25.
- [6] **Hrbáčková, L., Tuček, D.**, An analysis of two new process approach-related terms in ISO 9001:2015: Risk-based thinking and context of the organization. University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics and Administration, 2019.

- [7] *** Institut za standardizaciju Srbije, *Standardi*. Dostupno na: https://iss.rs/sr_Cyrl/standardi_p93.html, (n.d.) (Pristupljeno 24.3.2024).
- [8] *** International Organization for Standardization, *ISO 9000 quality management*, 2015a. Dostupno na: www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.html (Pristupljeno 24.3.2024)
- [9] *** International Organization for Standardization, *ISO 9001:2015 Quality Management Systems – Requirements*. International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland, 2015b.
- [10] *** International Organization for Standardization, *Risk-based thinking in ISO 9001:2015*, 2016a. Preuzeto sa: <https://committee.iso.org/files/live/sites/tc176/files/documents/ISO%209001%20Auditing%20Practices%20Group%20docs/Auditing%20to%20ISO%209001%2015/APG-RiskBasedThinking2015.pdf> (Pristupljeno 26.3.2024).
- [11] *** International Organization for Standardization, *ISO 9001:2015 risk-based thinking*, 2016b. Preuzeto sa: <https://committee.iso.org/files/live/sites/tc176/files/documents/ISO%209001%20Auditing%20Practices%20Group%20docs/Auditing%20to%20ISO%209001%202015/APG-RiskBasedThinking2015.pdf> (Pristupljeno 24.3.2024).
- [12] *** International Organization for Standardization, *Risk management: ISO 31000*, International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland, 2018a.
- [13] *** International Organization for Standardization, *Risk management — Guidelines*, International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland, 2018b.
- [14] **Karović, S., Komazec, N.**, Upravljanje rizicima kao preduslov integrisanog menadžment sistema u organizaciji. *Vojnotehnički glasnik* (2009), 3/10. pp. 146–161.
- [15] **Klute-Wenig, S., Refflinghaus, R.**, Quality management for microenterprises and start-ups – is the ISO 9001 suitable?, *Quality Management* (2020).
- [16] **Luburić, R.**, Principi menadžmenta kvalitetom i principi menadžmenta rizikom u funkciji efektivnijeg i efikasnijeg upravljanja promjenama. *Kvalitet i izvrsnost* (2018), 1-2. pp. 35-40.
- [17] **Metzger, G.**, KfW start-up monitor 2016, labor market clearly dampens the desire to start a business – Innovative founders assert themselves, Frankfurt, Germany, 2016.
- [18] **Mudrinić, M.**, *Novi Zakon o inovacionoj delatnosti bitan je za osnivače startapa – ali i za investiture*, Netokracija, 2022. Dostupno na: <https://www.netokracija.rs/zakon-o-inovacionoj-delatnosti-194137> (Pristupljeno 26.3.2024).
- [19] **Olsson, C.**, *Risk Management in Emerging Market*. Financial Time Prentice Hall, London, Great Britain, 2002.
- [20] **Sæstad, M.**, *Risk-Based Thinking in Quality Management, an ISO 9001:2015 Requirement*, Ph. D. thesis, University of Agder, Faculty of Engineering and Science, School of Business and Law, 2017.
- [21] **Todeschini, B. V., A. S. Boelter, J. S. De Souza, M. N. Cortimiglia**, Risk Management from the Perspective of Startups, *European Journal of Applied Business Management*, 3 (3), 2017, pp. 40-54.
- [22] *** The University of Adelaide, *Risk Management Handbook*, The University of Adelaide, n.d.
- [23] *** 9001Simplified. *What Is Risk-Based Thinking in ISO 9001?*, 2019. Dostupno na: <https://www.9001simplified.com/learn/risk-based-thinking-in-iso-9001.php> (Pristupljeno 24.3.2024).