



# MENADŽMENT KVALITETOM I PREUZETNIČKI BIZNIS

## QUALITY MANAGEMENT AND ENTREPRENEURIAL BUSINESS

**Vlada Živanović**

Gradska uprava Grada Kragujevca, Kragujevac, Srbija

**Nada Živanović**

Fakultet za poslovno industrijski menadžment, „Union“ Univerzitet, Beograd, Srbija

**Marija Živanović**

Gradska uprava Grada Kragujevca, Kragujevac, Srbija

© MESTE NGO

JEL category: **L15, L26**

### **Apstrakt**

*Odluka svakog preduzetnika da brzo započne novi biznis, i da taj biznis dalje razvija i unapređuje u kontinuitetu, rešava mnoga pitanja značajna za status subjekta kako interno, tako i eksterno. Naime, tako se ostvaruje ambijent za brzo zapošljavanje, integrisani razvoj organizacija uključenih u mali biznis u kontinuitetu, razvoj privrednog regiona i razvoj društva u celini.*

*Kako da se ostvari efikasan i kvalitetan strateški uspeh, pitanje je na koje se odgovor može dati ukoliko se stvari posmatraju sa aspekta menadžment kvalitetom poslovanja u preduzetništvu. To govori, da je potrebno da se preduzetništvo i menadžment fokusiraju u celini na: formu i sadržinu menadžment poslovne strategije.*

*Imajući u vidu činjenicu, da su kvalitet i preduzetništvo značajna sfera strategije i politike menadžmenta malog biznisa, u radu se daju tri razloga (šanse) zbog kojih preduzeća treba i mogu da se uključe na konkurentna tržišta:*

- *rast tržišta. Naročito treba imati u vidu pri osnivanju novih preduzeća;*
- *spoznaja menadžmenta za postojanje šanse da će novo preduzeće moći da se tretira kao uspešno, zbog adekvatne opsluženosti tržišta, zbog efikasnosti menadžmenta postojećih koncerna (velikih preduzeća), i to naročito u zemljama u razvoju;*
- *uvođenje potpuno novog proizvoda na tržište.*

*Šanse leže u razvijanju prodajnih prognoza koncipiranih kvalitetnim marketing planom kao ključnom osnovom u planiranju bilo kog posla.*

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

**Nada Živanović**

 [profesorkanada@yahoo.com](mailto:profesorkanada@yahoo.com)

*Svi troškovi poslovanja mogu biti zasnovani na proceni saznanja:*

- *kako je proizvod (ili usluga ostvaren) i*
- *kako je prodaja ostvarena.*



*Takođe, za očekivani uspeh preduzetničkog biznisa potrebno je sprovesti sistematizaciju realizacije procesa, zasnovanu na prihodima i troškovima generisanim na proceni prodaje.*

**Ključne reči:** Kvalitet, menadžment, preduzetništvo, mali biznis, strategija, marketing plan, organizacije.

## Abstract

The decision of each entrepreneur to quickly start a new business, and to continue to develop and improve it, solve many important issues for the status of the subject both internally and externally. In fact, that is how the environment for rapid employment is realized, along with integrated development organizations involved in small business continuously developing economic and social development of the region as a whole.

How to achieve efficient and high quality strategic success, the question to which the answer can be given if items are viewed from the aspect of quality management in business entrepreneurship.

This fact shows that it is necessary that entrepreneurship and management focus entirely on: form and content management business strategy.

Given the fact that the quality of entrepreneurship is an important field of strategy and policy management of small business, not only in the western countries but also in our country, the paper gives three reasons (opportunities) for which companies should and can be involved in a competitive market:

- the market growth. In particular, it should be kept in mind, when establishing a new enterprises;
- cognition of managers about the existence of chances that the new company can be treated as successfully because of adequate serving to market, or due to the efficiency of the existing management (large companies), particularly in developing countries;
- the implementation of a completely new product on the market.

The chances lie in developing sales forecast quality designed marketing plan as a crucial basis for the planning of any business.

All operating costs can be based on the assessment findings:

- which way product (or service) is achieved, and
- Which way the sales was generated.

Also, the expected success of entrepreneurial business should be conducted by systematization implementation process, based on the income and expenses generated to estimate sales.

**Keywords:** quality, management, entrepreneurship, small business, strategy, marketing plan, organization

## 1 UVOD

Današnji razvoj malog biznisa i preduzetništva, predstavlja ključnu determinantu poboljšanja stanja privrednog i ekonomskog ambijenta. Konceptcija razvoja menadžmenta kvaliteta u procesu započinjanja malog biznisa *uključuje sve subjekte* koji žele da svoj poslovni i razvojni plan ostvare sa najboljim performansama kvaliteta tj. da dovedu to stanje do rezultata koji su adekvatni poslovnoj izvrsnosti - (TQM).

Odluka svakog preduzetnika da brzo startuje (započne) biznis, i da taj biznis dalje razvija i unapređuje u kontinuitetu, rešava mnoga značajna pitanja za status subjekata kako interno tako i eksterno. Naime, ostvaruje se ambijent za brzo zapošljavanje, integrisani razvoj organizacija uključenih u mali biznis u kontinuitetu, razvoj privrednog regiona i razvoj društva u celini.

Kako da se ostvari efikasan i kvalitetan strateški uspeh u preduzetništvu je pitanje na koje se odgovor može dati ukoliko se stvari posmatraju sa *menadžment aspekta* na sledeći način:

Potrebno je da se preduzetništvo i menadžment u celini fokusira na formu i sadržinu *menadžment poslovne strategije*. To podrazumeva kvalitetno ostvarivanje kategorija koje uključuju (Živanovic, Živanović, & Živanović, 2013, str. 461):

- (I) Plan - Planiranje;
- (II) Organizovanje;
- (III) Osoblje za saradnju i
- (IV) Kontrolisanje ukupnog kvaliteta.

Za uspešan preduzetnički ambijent kod nas, od posebnog je značaja da se preduzetnik usmeri na postizanje efikasnosti svih potrebnih aktivnosti u što kraćem vremenskom roku odnosno, potrebno je da se poslovno proizvodni procesi rešavaju kvalitetno.

Prema podacima, preduzetništvo je prvo započeto na američkom kontinentu, da bi se ta praksa, odnosno preduzetnička poslovna filozofija kasnije prenela na zemlje Azije, Kine i Evrope, u kojima se danas sve brže širi i razvija. Može se reći da je to poduhvat koji predstavlja *fenomen vremena* u kome živimo i radimo, uslovno rečeno to je „imperativ“ budućih nadanja i ostvarenja životnih želja i egzistencijalne sigurnosti građana.

## 2 EVOLUCIJA PREDUZETNIŠTVA U SVETU I KOD NAS

### 2.1 Počeci razvoja preduzetništva u SAD-u

Prvi koraci koje je SAD napravila u promovisanju malog biznisa bili su usmereni na sistemsko ostvarivanje ciljeva, metoda i mera podrške razvoja male privrede (Zakon o privrednim društvima, 2004, str. 67-69). Glavni uzrok naglog razvoja poslovnog uspeha malih i srednjih preduzeća u velikom %, bila je primena preduzetničkih inovacija.

Prema podacima, za deset godina stvoreno je 21 milion novih radnih mesta, a više miliona (oko 80%) stvoreno je u preduzećima ispod 100 zaposlenih. U okviru naglog razvoja preduzetničkog posla, 2/3 radnih mesta stvorile su firme sa ispod 20 zaposlenih.

Pretpostavka je, da u toj zemlji egzistira preko 14 miliona poslova vođenih od strane jednog vlasnika sa bruto nacionalnim dohotkom zemlje od oko 38%. Tome je doprinelo jednostavno osnivanje preduzeća što se procedure tiče, bez zakonskih prepreka, a dok potencijalni biznismeni su u prilici i imaju skoro uvek šansu da dobiju kredit za svoje poslovanje ukoliko sami procene da imaju prosperitet rada i tržišnog uspeha svoje firme.

Kada su u pitanju specijalni programi npr. za izvoz, za patentirane inovacije i sl. država podstiče takve aktivnosti direktno, u vidu raznih olakšica. Za uspešan rad malog i srednjeg biznisa, u SAD se dodeljuju Malkolm Beldridž-ove nagrade i druge nagrade kvaliteta, ukoliko firme konkurišu i ukoliko su zainteresovane da posluju po tržišnim kriterijumima.

### 2.2 Razvoj malog biznisa u Evropi (Nemačka)

Na primeru Nemačke (Zakon o privrednim društvima, 2004, str. 71) razvijena je strategija podsticanja malo biznisa na osnovama privatne inicijative i vlasništva. Prema podacima, preko 4 miliona biznismena u toj zemlji poseduje svoje preduzeće. Za njihov mentalitet svojstveno je postojanje discipline i spremnosti za ostvarivanje visokog kvaliteta, produktivnosti i dobiti (profita). Razvijeno je savetovanje koje se odvija kroz institucije i uslužne centre za mala i srednja preduzeća. Država, takođe vidi interes kroz njene poreske obveznike i podržava službu savetovanja koja funkcioniše kao: *Agencije trgovačkih udruženja i službe savetovanja pri Nemačkom centru za produktivnosti upravljanje*. Treba naglasiti da je koncepcija razvoja i primene preduzetništva podržano od strane Vlada država u Evropi. (Živanović, Živanović, & Lukić, 2011)

U tu svrhu 50-ih godina formirana je Evropska komisija za preduzetništvo, gde je donela brojne *Smernice* u cilju podsticanja malog i srednjeg preduzetništva.

Prema podacima za ostvarene visoke poslovne rezultate u malim kompanijama, u Nemačkoj se dodeljuje Ludvig-ova nagrada kvaliteta, zatim Evropska nagrada kvaliteta (EQA) modela totalnog upravljanja kvalitetom - TQM. (Živanović N., 2000, str. 71)

Za uspešno ostvarivanje poslovne izvrsnosti malog biznisa u dugoročnom periodu *samoocenjivanje* predstavlja važno sredstvo za merenje ostvarenog učinka u okviru kriterijuma koncepta EFQM modela TQM. Cilj je, da se unapređenje kvaliteta izvodi u kontinuitetu i uz učešće svih zaposlenih sa optimalnim troškovima. Realizuje se u praksi ne samo u okviru celokupne firme - malog preduzeća, već i u okviru sektora ili pogona. (Zivanovic, Zivadinovic, Cekerevac, & Zivanovic, 2011).

### 2.3 Razvoj malog biznisa u Japanu

Prema podacima, velike japanske kompanije kao što su: Toyota, Nissan, Mazda, Sony i druge, ne mogu zamisliti poslovanje bez kooperativne i svake druge poslovne saradnje sa malim i srednjim preduzećima (Zivanovic, Zivanovic, &

Cekerevac, Solving strategies of obstacle in industrial management, 2011).

Za ostvarene najbolje rezultate i kao podsticaj razvoju male privrede u preduzetništvu, u toj zemlji se dodeljuje godišnja nagrada kvaliteta za uspešan razvoj kvaliteta i poslovne izvrsnosti TQM-a.

Ocenjivanje postignutih karakteristika kvaliteta u malom biznisu pri konkurisanju firmi za nagradu malih kompanija, vrši se prema kriterijumima TQM modela koje treba da ispune za osvajanje nagrade: Deming-ove, Japanske medalje ili nagrade za mali sektor i preduzetništvo. Ocenjivanje je tajno, a maksimalni broj poena prema ostvarenom kvalitetu i kriterijumima nagrade su prema podacima iz 90-ih, bili do 70%.

## 2.4 Mali biznis i preduzetništvo u Srbiji

U Srbiji se počelo ozbiljno razmišljati o razvoju malih i srednjih preduzeća, sredinom 90-ih i to, u oblasti *proizvodnje* i *usluga*. Podaci govore, da je do danas u Srbiji osnovano preko 380 000 malih i srednjih preduzeća i preduzetničkih radnji, gde je od toga preko 80% trgovinskih radnji.

*Zakon o privrednim društvima* član 1 (2004, str. 1), uređuje osnivanje privrednih društava i preduzetnika, upravljanje društvima, prava i obaveze osnivača, ortaka, članova i akcionara, povezivanje i reorganizacija (statusne promene i promene pravne forme privrednih društava, reorganizacija, prestanak preduzetnika i likvidacija privrednih društava.

Prema ovom Zakonu (2004, str. 9) *Preduzetnik* - Pojam i registracija, govori da je preduzetnik fizičko lice koje je registrovano, i koje radi sticanja dobiti u vidu zanimanja obavlja sve zakonom dozvoljene delatnosti, uključujući umetničke i stare zanate i poslove domaće radinosti.

Kao što se u Japanu i u mnogim drugim zemljama dodeljuje godišnja nagrada za ostvaren *visok nivo kvaliteta poslovanja, proizvoda i usluga* - primena i razvoj sertifikovanog sistema kvaliteta u malom biznisu, tako se i u našoj zemlji takođe, prema konkursu, dodeljuju nagrade: za velike, male i srednje organizacije (za proizvodne i uslužne), i to:

1. Nacionalna nagrada za poslovnu izvrsnost Srbije Oskar kvaliteta – Apsolutni pobednik (u obe kategorije)

2. Nacionalna nagrada za poslovnu izvrsnost Srbije Oskar kvaliteta u jednoj ili više oblasti (u obe kategorije).

3. Nacionalna nagrada za poslovnu izvrsnost Srbije Oskar kvaliteta : Finalista nagrade.

Konkurs za dodelu nagrade raspisuje FQCE – Fond za kulturu kvaliteta i izvrsnosti (Časopis "Kvalitet"), a nagrade se dodeljuju na osnovu konačne ocene Ocenjivačkog tima od strane stručnog žirija na Svetski dan kvaliteta (drugi četvrtak u mesecu novembru).

Ukoliko se osvoji 400 i 499 bodova organizacije dobijaju **Sertifikat za Drugi nivo izvrsnosti:**

### **Priznata izvrsnost.**

Kriterijumi TQM modela za kategoriju velikih organizacija su:

1. Liderstvo – 100;
2. Politika i strategija – 90;
3. Ljudski resursi – 100;
4. Partnerstvo i resursi – 110;
5. Procesi – 150;
6. Zadovoljstvo kupca/korisnika – 150;
7. Zadovoljstvo zaposlenih – 90;
8. Uticaj na društvo – 60;
9. Poslovni rezultati – 150.

Kriterijumi za **kategoriju malih i srednjih organizacija** su:

1. Liderstvo – 100;
2. Strategija i planiranje – 90;
3. Upravljanje ljudskim resursima – 100;
4. Resursi – 110;
5. Procesi – 150;
6. Zadovoljstvo kupca/korisnika – 150;
7. Zadovoljstvo zaposlenih – 90;
8. Uticaj na društvo – 60;
9. Poslovni rezultati – 150.

## 3 VAŽNE OSNOVE RAZVOJA PREDUZETNIČKIH SISTEMA

**Prvo i osnovno pravilo** za razvoj preduzetništva na globalnom nivou je: da se **preduzetnički duh** širi u što većim razmerama i velikom brzinom. U tome značajnu ulogu ima *menadžment procesima*, u cilju dostizanja visokog nivoa kvaliteta svih procesa malog biznisa, uključujući sve aktivnosti koje čine noseću strukturu preduzetničke građevine.

**Drugo**, cilj novih **poslovnih inicijativa** za proizvode i za usluge usmeren je na konkurentsko tržište.

Da bi se taj cilj ostvario sa visokim nivoom kvaliteta potrebno je *spoznati tržište* i shvatiti da svaki proces poslovanja počinje *od ideje do realizacije* konačnog proizvoda ili usluge, i da predstavlja veoma kompleksan posao za menadžment.

S toga, *poznavanje* i *procena* tržišta na početku donošenja planova i odluka, determiniše se na samom *ulazu (inputu)* procesa. Time se pored već poznate spremnosti na rizik stvara priprema scenarija moguće prodaje. (Zivanovic & Zivanovic, 2010).

Imperativ je preduzetničkih firmi je: da preduzetnici shvate kupca, da uspešno odgovore njihovim željama, navikama i satisfakciji korišćenja proizvoda ili korišćenja usluge.

Osnovno je, da se ispune svi uslovi za dostizanja TQM-a poslovne izvrsnosti, ne samo u poslovnim procesima već, i u kvalitetu gotovog proizvoda ili usluga, i da se u potpunosti postigne zadovoljstvo kupaca.

**Treće**, značajno je pri donošenju stratejskih odluka u menadžmentu, na samom početku tog procesa tačno definisati **ciljni segment - tržišta**. Pri tome je najvažnije ostvariti dobru *menadžment psihologiju* poslovanja u preduzetničkom biznisu, usmerenu na mentalni sklop kod kupca, tj. na spoznaju kupca da postoji razlika kod konkurencije u kvalitetu.

Na primer, treba razvijati:

1. *inovativne karakteristike*, koje će se jasno isticati kod fizičkih svojstava proizvoda (veličine, dizajna, oblika, namene, kvaliteta);
2. *uslove prodaje* (pakovanje, imidž, garancija, način prodaje, servis u garantnom i post-garantnom roku);
3. činjenice da postoji veliki broj *različitih potrošača*. To govori, da je značajno poštovati

## Citirani radovi

Zakon. (2004). Zakon o privrednim društvima. *Službeni glasnik RS*(125).

Zivanovic, N., & Zivanovic, V. (2010). Effective organizational culture key successful business enterprises in transition. *Mechanics Transport Communications*, UK3.1-UK3.4.

skalu vrednosti za kupce, tj. najveće vrednosti koje oni cene (npr. kvalitet proizvoda ili usluga, estetiku, status, udobnost, bezbednost, ugrađene novine, modni trend, trajnost, fleksibilnost, prijateljski i saradnički odnos i dr.)

## 4 ZAKLJUČAK

Imajući u vidu činjenicu da je *kvalitet i preduzetništvo* značajna strategija i poslovna politika menadžmenta malog biznisa, ne samo na zapadu već i kod nas, važna su tri razloga (šanse) za konkurentska tržišta.

Značaj razvoja paradigmi *poslovne izvrsnosti* za efikasnu i uspešnu organizaciju preduzeća. Proces efikasnosti se ogleda u tome, što se odmah nakon prvog koraka njihove primene uočavaju organizaciona, ekonomska, tehnološka i druga poboljšanja, merena u odnosu na prethodno stanje.

Osnova primene koncepta sistema menadžmenta kvalitetom leži u činjenici da se tim procesom može stvoriti kvalitetna i profitabilna organizacijska i poslovna struktura koja predstavlja ključ kvaliteta poslovanja i imperativ budućnosti preduzeća.

Primena i razvoj *Kriterijuma* TQM modela u našim preduzećima može da doprinese poslovnom uspehu sa više aspekata, i to:

1. Sa tehnološkog aspekta, primena i razvoj ovog koncepta obezbeđuje nova rešenja.
2. Izmene u poslovanju menadžmenta ogledaju se u *poslovanju u radnim timovima* usmereni u pravcu redizajna poslovnih procesa.

U preduzetništvu menadžment treba da razvija svest o neodložnim promenama razvoja kvaliteta poslovanja. Ta poslovna paradigma je pobeđivala i u drugim mnogo većim i tržišno orijentisanim zemljama. U preduzećima kod nas treba da se razmotri kojom će se brzinom širiti dati koncept u pozitivnom trendu.

Živanović, N., Živadinović, S., Cekerevac, Z., & Živanović, V. (2011, February). Good strategy of modern management, ISSN 2219-5378. *Collection of scientific articles - Economic sciences, XXI(7)*, 171-178.

Živanović, N., Živanović, V., & Cekerevac, Z. (2011). Solving strategies of obstacle in industrial management. *Mechanics Transport Communications*, UK3.1-UK3.6.

Živanović, N., Živanović, V., & Živanović, M. (2013). Strategijske promene u maloj privredi u Regionu Šumadije i Pomoravlja – primena razvojnih tehnika. *Novi funkcionalni materijali i visoke tehnologije* (str. 112-115). Tivat, Crna Gora: Ruska akademija nauka.

Živanović, N. (2000). *Kako do TQM-a?* Beograd: Zadužbina Andrejević, Posebna izdanja.

Živanović, N., Živanović, V., & Lukić, S. (2011). Affirmation of integrated quality management system in medium enterprises. *International scientific conference SMEPP*. Novi Pazar: International university of Novi Pazar, Faculty for management in traffic and communication.

Datum prve prijave: 02.02.2014

Datum prijema korigovanog članka: 26.08.2014

Datum prihvatanja članka: 28.08.2014

#### Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

Style – **APA Sixth Edition:**

Živanović, V., Živanović, N., & Živanović, M. (2015, Jan 15). Menadžment kvalitetom i preduzetnički biznis. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 3(1), 72-77. doi:10.12709/fbim.03.03.01.09

Style – **Chicago Sixteenth Edition:**

Živanović, Vlada, Nada Živanović, and Marija Živanović. 2015. "Menadžment kvalitetom i preduzetnički biznis." Edited by Zoaran Čekerevac. *FBIM Transactions (MESTE)* 3 (1): 72-77. doi:10.12709/fbim.03.03.01.09.

Style – **GOST Name Sort:**

**Živanović Vlada, Živanović Nada and Živanović Marija** Menadžment kvalitetom i preduzetnički biznis [Journal] // *FBIM Transactions* / ed. Čekerevac Zoaran. - Beograd : MESTE, Jan 15, 2015. - 1 : Vol. 3. - pp. 72-77.

Style – **Harvard Anglia:**

Živanović, V., Živanović, N. & Živanović, M., 2015. Menadžment kvalitetom i preduzetnički biznis. *FBIM Transactions*, 15 Jan, 3(1), pp. 72-77.

Style – **ISO 690 Numerical Reference:**

*Menadžment kvalitetom i preduzetnički biznis. Živanović, Vlada, Živanović, Nada and Živanović, Marija. 2015.* [ed.] Zoaran Čekerevac. 1, Beograd : MESTE, Jan 15, 2015, *FBIM Transactions*, Vol. 3, pp. 72-77.