

The background of the cover is a dark red color with a bokeh effect of various-sized, semi-transparent red circles of different opacities, creating a textured, depth-filled appearance.

Preduzetnički MENADŽMENT

**DR BOŽIDAR STAVRIĆ
DR SLOBODAN POKRAJAC
DR MILE VASIĆ**

DR BOŽIDAR STAVRIĆ DR SLOBODAN POKRAJAC DR MILE VASIĆ

PREDUZETNIČKI MENADŽMENT



SLOBOMIR P UNIVERZITET
SLOBOMIR, 2015.

Autori

Dr Božidar Stavrić
Dr Slobodan Pokrajac
Dr Mile Vasić

Naslov

Preduzetnički menadžment
Prvo izdanje

Izdavač

Slobomir P Univerzitet, Slobomir

Za Izdavača

Prof. dr Mile Vasić, v.d. rektor Slobimir P Univerziteta

Recenzenti

Prof. dr Gordana Kokeza Prof. dr Branislav Mašić

Lektor

Svjetlana Krsmanović

Korektor

Nebojša Stavrić

Dizajn korica i računarska priprema

Doc. mr Sandra Mlađanović

Štampa

GRAFAM, Brčko

Za štampariju

Savka Vukov

Tiraž

300 primeraka

ISBN: 978-99955-54-13-2

© Zabranjeno fotokopiranje, preštampavanje i drugi oblici umnožavanja ove knjige. Sva prava zadržavaju autori.

**Odlukom Senata Slobomir P Univerziteta broj 40/15-SPU od 23.02.2015.
odobrena je upotreba ovog udžbenika u nastavnom procesu**

P R E D G O V O R

Koncept ove knjige zasnovan je na potrebi upotpunjavanja znanja o menadžmentu, s posebnim aspektima na formiranje, vođenje i razvoj preduzeća kao osnovnih subjekata tržišne privrede. Otuda i naslov *Preduzetnički menadžment*, kojim se najavljuje usmeravanje na specifičnosti upravljanja organizacionom i ekonomskom strukturom preduzeća. To podrazumeva obuhvatanje ovim konceptom i problematike aktivnosti menadžmenta na polju ulaganja kapitala u poslovanje preduzeća i njegove poslovne uspešnosti. Na taj način, već stečena znanja iz osnova menadžmenta, kojima su obuhvaćeni opšti principi upravljanja bilo kojim organizacionim sistemima, omogućiće studentima da se usmere na specifičnosti poslovanja preduzeća, što zahteva i odgovarajuća znanja o ovoj vrsti organizacionih sistema.

Svojim konceptom i sadržajem, knjiga je namenjena studentima fakulteta čijim nastavnim planovima su, pored opšteg menadžmenta, obuhvaćene i naučno-nastavne discipline sa ekonomskim obeležjima. Time će se doprineti njihovoj edukaciji o poslovanju preduzeća kao svojevrsnih društvenih organizacija. Na taj način će se, istovremeno, respektovati i jedna od paradigmi menadžmenta po kojoj se ova upravljačka disciplina odnosi na vođenje svih organizacija, što podrazumeva i obaveznost primene i u vođenju preduzeća.

S obzirom na njen slojeviti i obuhvatni sadržaj, knjiga pod ovim naslovom može korisno poslužiti i stručnjacima u poslovnoj praksi radi upotpunjavanja stečenih znanja o specifičnostima poslovanja preduzeća.

Objavljivanje ovog rukopisa preporučili su ugledni poznavaoци problematike preduzetničkog menadžmenta, na čemu im i ovom prilikom zahvaljujemo. Takođe, zahvalnost dugujemo i izdavaču knjige, jer je omogućio da ovaj tekst bude dostupan studentima, ali i drugim čitaocima zainteresovanim za problematiku koja se u njoj tretira.

U Slobomiru, februar 2015.

Autori

Sadržaj

UVOD	9
I GLAVA – PERSPEKTIVA PREDUZETNIŠTVA.....	13
1. PREDUZETNIK I PREDUZETNIŠTVO.....	13
1.1. Pretpostavke nastanka preduzetništva.....	18
1.2. Definisane preduzetništva	21
1.3. Vrste preduzetništva.....	26
1.4. Istorijski razvoj preduzetništva.....	41
1.5. Teorijski pristup preduzetništvu.....	43
2. PREDUZETNIČKI NAČIN RAZMIŠLJANJA.....	52
2.1. Preduzetnik kao osnov preduzetništva.....	52
2.2. Porivi preduzetništva.....	56
2.3. Ponašanje i karakteristike ličnosti preduzetnika.....	58
2.4. Specifičnosti preduzetničkih sposobnosti i veština	63
2.5. Tipovi preduzetnika.....	65
II GLAVA – OSNIVANJE I POČETAK	68
PREDUZETNIČKOG PODUHVATA	68
1. INOVACIJE I ANALIZA PRILIKE.....	68
1.1. Inovacije i promene kao centralni sadržaj preduzetništva.....	68
1.2. Inovacije kao generatori promena.....	73
1.2.1 Definicija inovacije	74
1.2.2. Vrste inovacija.....	76
1.2.3. Evolucija inovacija.....	79
1.2.4. Prepreke inovativnosti	80
1.2.5. Rizici inovacija.....	81
1.3. Paradigme inovacionih pristupa	82
1.4. Tehnologija i tehnološke inovacije.....	86
1.4.1. Tehnologija kao društvena i ekonomska pojava.....	86
1.4.2. Pojam tehnološke inovacije.....	88
1.4.3. Vrste tehnoloških inovacija.....	91
1.4.4. Proces tehnološke inovacije.....	91
1.4.5. Modeli tehnoloških inovacija	93
1.4.5.1. Linearni modeli tehnoloških inovacija	96
1.4.5.2. Savremeni pristup modelu tehnoloških inovacija.....	99
1.4.5.3. Modeli zatvorenih i otvorenih inovacija	102
1.4.6. Izvori tehnoloških inovacija.....	105
1.5. Principi inovativnog ponašanja.....	107
1.6. Inovativna organizaciona klima	110
1.7. Intelektualno vlasništvo	113
2. POSLOVNI PLAN – OSNIVANJE I POČETAK POSLOVNOG PODUHVATA	117
2.1. Šta je poslovni plan.....	119
2.2. Izrada poslovnog plana.....	126

2.3. Struktura poslovnog plana.....	129
2.4. Osnovni koncepti preduzetništva	153
III GLAVA – ORGANIZACIONA I EKONOMSKA.....	156
STRUKTURA PREDUZEĆA.....	156
1. ORGANIZACIONA STRUKTURA PREDUZEĆA	156
1.1. Dizajn organizacije.....	156
1.2. Vrste organizacionih struktura preduzeća.....	160
1.3. Delegiranje kao model prenošenja autoriteta	164
1.4. Decentralizacija i delegiranje	166
1.4.1. Decentralizacija i centralizacija	166
1.4.2. Principi decentralizacije i upravljanja.....	169
1.4.3. Proces organizovanja poslovnih jedinica	171
1.4.3.1. Strategijske poslovne jedinice	173
1.4.3.2. Profitni centri	173
1.4.3.3. Centri troškova.....	175
1.4.3.4. Centri prihoda	175
2. EKONOMSKA STRUKTURA PREDUZEĆA.....	176
2.1. Radni kolektiv kao izvor radne snage	176
2.1.1. Uloga sredstava u poslovanju preduzeća	178
2.1.1.1. Naturalni oblici sredstava	181
2.1.1.2. Ekonomski oblici sredstava	182
2.2. Elementi ekonomije preduzeća	183
2.2.1. Ulaganje kapitala u reprodukciju	183
2.2.1.1. Angažovanje kapitala kao oblik ulaganja.....	183
2.2.1.2. Trošenje elemenata proizvodnje kao oblik ulaganja	184
2.2.2. Rezultati reprodukcije	185
2.2.3. Kvalitet ekonomije	187
2.3.1. Osnovni ekonomski princip reprodukcije	187
2.3.2. Parcijalni ekonomski principi reprodukcije	188
2.3.3. Izražavanje kvaliteta ekonomije	189
2.3.4. Faktori kvaliteta ekonomije preduzeća.....	190
3. UPRAVLJANJE RAZVOJEM PREDUZEĆA	191
3.1. Faktori razvoja.....	193
3.1.1. Podsticajni faktori razvoja	195
3.1.2. Ograničavajući faktori razvoja	197
3.2. Tehničko-tehnološki proces kao faktor razvoja preduzeća.....	199
3.3. Globalni razvoj preduzeća u funkciji tehnološkog razvoja	201
3.4. Strategija tehnološkog razvoja preduzeća	203
4. ORGANIZACIONO PONAŠANJE I KULTURA PREDUZEĆA	204
4.1. Definisanje pojma organizaciono ponašanje.....	204
4.2. Organizaciona kultura i organizaciona klima.....	207
4.2.1. Pojam i karakteristike organizacione kulture preduzeća	207
4.2.2. Organizaciona klima.....	211
4.2.3. Upravljanje organizacionom kulturom.....	212
IV GLAVA – UPRAVLJANJE ULAGANJEM KAPITALA U POSLOVANJE PREDUZEĆA.....	214

1. MENADŽMENT TROŠKOVA POSLOVANJA	214
1.1. Definisaneje i klasifikovanje proizvodnih kapaciteta	215
1.2. Izbor veličine kapaciteta	221
1.3. Organizaciona struktura korišćenja kapaciteta	223
1.4. Fiksni troškovi.....	225
1.4.1. Pojam fiksnih troškova	225
1.4.2. Ponašanje fiksnih troškova	226
1.4.3. Razlaganje fiksnih troškova na objektivnu i subjektivnu komponentu.....	228
2. TROŠKOVI USLOVLJENI KORIŠĆENJEM KAPACITETA.....	231
2.1. Proporcionalni troškovi	232
2.1.1. Ponašanje proporcionalnih troškova	232
2.1.2. Uslovljenost dinamike proporcionalnih troškova	233
2.2. Relativno fiksni troškovi.....	235
2.2.1. Zakonitosti u ponašanju relativno fiksnih troškova.....	236
2.2.2. Objektivna i subjektivna komponenta relativno fiksnih troškova	242
3. METODE KALKULACIJE CENE KOŠTANJA	245
3.1. Metodološki problem izračunavanja troškova po jedinici proizvoda.....	246
3.2. Osnovne kalkulativne metode	248
3.2.1. Divizionna kalkulacija cene koštanja.....	248
3.2.2. Kalkulacija cene koštanja pomoću ekvivalentnih brojeva.....	250
3.2.3. Kalkulacija cene koštanja kuplovanih proizvoda.....	252
3.2.4. Dodatna kalkulacija cene koštanja	254
3.2.5. Metoda "direct costing"	256
3.2.6. Kombinovanje kalkulativnih metoda	258
4. UPRAVLJANJE CIRKULACIJOM KAPITALA U PREDUZEĆU.....	259
5. POJAVNI OBLICI I PREOBRAŽAJI KAPITALA U PROCESU REPRODUKCIJE.....	260
5.1. Naturalni oblici kapitala preduzeća.....	260
5.2. Novčani oblik kapitala vrednosti.....	266
6. FAZE CIKLUSA REPRODUKCIJE.....	267
6.1. Faze naturalnih oblika vrednosti	267
6.1.1. Specifičnosti pojedinih faza.....	267
6.1.2. Vreme angažovanja sredstava	269
6.2. Ukupno vreme ciklusa reprodukcije.....	272
7. REPRODUKCIONI ASPEKT ANGAŽOVANJA KAPITALA	274
7.1. Kapital angažovan u obrtnim sredstvima.....	274
7.2. Kapital angažovan u osnovnim sredstvima	276
8. KVANTITATIVNI ODNOS ANGAŽOVANJA KAPITALA I TROŠENJA ELEMENTA PROIZVODNJE	276
8.1. Koeficijent angažovanosti kapitala.....	276
8.2. Koeficijent reprodukcovanja.....	277
9. TROŠENJE I ANGAŽOVANJE KAO OBLICI ULAGANJA KAPITALA.....	279
10. IZVORI KAPITALA U REPRODUKCIJI.....	280
10.1. Izvori kapitala za prostu reprodukciju.....	281
10.2. Izvori kapitala za proširenu reprodukciju	282
11. KAMATA U FUNKCIJI UPRAVLJANJA CIRKULISANJEM KAPITALA UREPRODUKCIJI.....	282
11.1. Kamata kao cena usluge kreditiranja	282

11.2. Nesklad između društvenih potreba i proizvodnih mogućnosti.....	284
11.3. Cirkulisanje kapitala u okviru preduzeća.....	285
11.4. Kreditni odnosi kao regulator srazmere u raspodeli društvenog fonda rada..	289

V GLAVA – MENADŽMENT KVALITETA EKONOMIJE PREDUZEĆA 292

1. KONSTITUISANJE EKONOMSKIH PRINCIPA POSLOVANJA PREDUZEĆA	292
2. DEFINISANJE PARCIJALNIH PRINCIPA REPRODUKCIJE.....	295
3. KOMPLEKS PRODUKTIVNOSTI.....	297
3.1. Princip produktivnosti	297
3.2. Faktori produktivnosti	298
3.2.1. Objektivni faktori produktivnosti	299
3.2.2. Organizacioni faktori produktivnosti	303
3.3. Izražavanje produktivnosti	305
3.3.1. Proizvod u izrazu produktivnosti.....	305
3.3.2. Metode merenja ostvarene produktivnosti.....	307
3.4. Sprovođenje principa produktivnosti	310
4. KOMPLEKS EKONOMIČNOSTI.....	314
4.1. Princip ekonomičnosti	314
4.2. Elementi ekonomičnosti.....	315
4.2.1. Proizvedena vrednost.....	315
4.2.2. Vrednost utrošena u proizvodnji	318
4.3. Izražavanje i merenje ekonomičnosti	322
4.3.1. Naturalno izražavanje trošenja u izrazu ekonomičnosti.....	322
4.3.2. Novčano izražavanje trošenja u izrazu ekonomičnosti	324
4.4. Ekonomičnost izražena odnosom cene proizvodnje i cene koštanja.....	325
4.5. Sadržaj ekonomičnosti	328
4.6. Sprovođenje principa ekonomičnosti	329
4.6.1. Ekonomisanje trošenjem elemenata proizvodnje.....	329
4.6.2. Ekonomisanje rezultata proizvodnje	331
5. KOMPLEKS RENTABILNOSTI	331
5.1. Princip rentabilnosti	331
5.2. Rentabilnost izražena odnosom dohotka i angažovanog kapitala	333
5.2.1. Vrednost proizvodnje u izrazu rentabilnosti.....	333
5.2.2. Troškovi sredstava za proizvodnju u izrazu rentabilnosti.....	334
5.2.3. Koeficijent angažovanja kapitala u izrazu rentabilnosti.....	335
5.3. Rentabilnost izražena profitnom stopom	337
5.4. Sprovođenje principa rentabilnosti	339
6. KONTROLA FUNKCIONISANJA POJEDINIH ELEMENATA EKONOMSKOG SISTEMA PREDUZEĆA	340
6.1. Podsystem proizvodnje.....	340
6.2. Podsystem razmene.....	341
6.3. Podsystem finansiranja.....	342

VI GLAVA – PRAVNI OBLICI PREDUZETNIŠTVA 344

1. UVODNE NAPOMENE.....	344
2. PREDUZEĆE KAO OSNOVNI ORGANIZACIONI OBLIK PROFITNE ORGANIZACIJE.....	345

2.1. Pojam preduzeća	345
2.2. Pojavni oblici preduzeća	347
2.2.1. Društva lica	347
2.2.1.1. Vlasnička preduzeća	347
2.2.1.2. Ortakluk (partnerstvo)	348
2.2.1.3. Komanditno društvo	349
2.2.2. Društvo kapitala	350
2.2.2.1. Akcionarsko društvo	350
2.2.2.2. Društvo sa ograničenom odgovornošću (d.o.o.)	352
2.2.3. Javno preduzeće	353
2.2.4. Holding društvo	353
2.2.5. Poslovne strateške alijanse	354
2.2.6. Zadruge	355
2.2.7. Poslovni inkubatori	356
3. MALO PREDUZEĆE	357
3.1. Karakteristike malih preduzeća	361
3.2. Prednosti i nedostaci malih preduzeća	362
VII GLAVA – SAVREMENI IZAZOVI PREDUZETNIŠTVA	365
1. TIMSKI RAD	365
2. VIRTUELNI NAČIN RADA	369
3. UČEĆA ORGANIZACIJA	370
4. ELEKTRONSKO POSLOVANJE	372
5. GLOBALIZACIJA I RAZVOJ LJUDSKIH RESURSA	377
5.1. Zapošljavanje i globalizacija	378
5.1.1. Zapošljavanje	378
5.1.2. Odliv radne snage	380
5.2. Razvoj ljudskih resursa u međunarodnom okruženju	380
5.2.1. Programi obuke	381
5.2.2. Metodi obuke	383
5.2.3. Razvoj ljudskih resursa na lokalnom nivou	383
5.3. Permanenta edukacija menadžera	384
5.3.1. Razvoj menadžera	384
5.3.1.1. Važnost razvoja menadžera	385
5.3.1.2. Programi obrazovanja menadžera van radnog mesta	386
5.3.1.3. Tehnike obrazovanja menadžera na poslu	387
5.3.2. Samoobrazovanje menadžera	387
LITERATURA	389