

# SADRŽAJ

SADRŽAJ .....	2
I MENADŽMENT I BUDUĆNOST .....	20
1. GLOBALIZACIJA U SAVREMENOM DRUŠTVU .....	21
1.1. Koncepti i ciljevi globalizacije .....	21
1.2. Ekonomski aspekti globalizacije .....	24
1.2.1. Moć i profit razvijenih zemalja kao posljedica procesa globalizacije .....	24
1.2.2. Monopolska pozicija velikih korporacija .....	25
1.2.3. Seoba kapitala prema povoljnijim uslovima poslovanja .....	25
1.2.4. Ubrzan tehnološki razvoj i produbljanje svjetske podjele rada .....	26
1.3. Društveni aspekti globalizacije .....	27
1.3.1. Socijalni aspekti globalizacije .....	28
1.3.2. Politički aspekti globalizacije .....	29
1.3.3. Savremena potrošačka kultura kao posljedica procesa globalizacije .....	30
1.4. Globalizacija kao potčinjavanje ili šansa .....	30
1.4.1. Različiti pogledi na proces globalizacije .....	30
1.4.2. Kako se uključiti u proces globalizacije .....	31
1.4.3. Posljedice procesa globalizacije .....	32
1.5. Proces globalizacije tržišta i njen uticaj na poslovanje preduzeća .....	33
1.5.1. Karakteristike globalne ekonomije .....	34
2. KARAKTERISTIKE SAVREMENOG MENADŽMENTA .....	37
2.1. Percepcije i razumijevanje svijeta u kojem živimo .....	37
2.2. Kvalitet kroz upravljanje ljudskim resursima .....	39
2.3. Strategija za ulazak na internacionalna tržišta .....	41
2.4. Proces promjena organizacione strukture .....	43
3. OSNOVNE KARAKTERISTIKE SOCIJALISTIČKOG I PREDUZETNIČKOG DRUŠTVA .....	48
4. OSNOVNA NAČELA ORGANIZOVANJA PREDUZETNIČKE EKONOMIJE .....	51
4.1. Pristup organizaciji kao sistemu .....	51
4.1.1. Pojam sistema .....	51
4.1.2. Kolo povratne sprege .....	52
4.2. Organizacioni sistemi .....	53
4.3. Ciljevi sistema .....	55
4.4. Vrste sistema .....	55
4.5. Entropija organizacionih sistema .....	56
4.6. Organizacioni sistem posmatran kao "Crna kutija" .....	56
4.7. Preduzeće kao upravljiv sistem .....	57
4.8. Formalna organizaciona struktura .....	58
4.9. Neformalna organizacija .....	59
4.9.1. Interesne grupe .....	59



4.9.2. Prijateljske grupe.....	60
4.9.3. Karakteristike grupa .....	60
4.9.4. Oblici komunikacije neformalne organizacije.....	60
4.9.5. Formalni i neformalni informacijski odnosi .....	62
4.10. Proces organizovanja.....	62
5. TEORIJA Z.....	64
6. «EXCELLENCE» U MENADŽMENTU .....	65
7. RAZLIKE IZMEĐU KLASIČNE I INOVATIVNE ORGANIZACIJE .....	68
8. OSNOVNI PRINCIPI MENADŽMENTA .....	69
8.1. Tejlorovi osnovni principi menadžmenta .....	70
II PREDUZETNIŠTVO .....	78
1. ZAŠTO ŽELIMO DA BUDEMO BOGATI.....	79
1.1. Razumijevanje rizika ulaganja .....	81
2. TEORIJE O PREDUZETNIŠTVU .....	82
2.1. Koncepti preduzetništva .....	83
2.1.1. Koncept „velike ličnosti“.....	83
2.1.2. Škola „psiholoških karakteristika“ .....	83
2.1.3. Preduzetništvo – sposobnost uočavanja šanse .....	84
2.1.4. „Menadžment“ škola preduzetništva .....	84
2.1.5. „Liderska“ škola preduzetništva.....	85
2.1.6. Koncept „unutrašnjeg preduzetništva“.....	86
3. MENADŽMENT U PREDUZETNIŠTVU .....	89
3.1. Pojam menadžmenta .....	89
3.2. Definicije menadžmenta .....	89
3.3. Razlike između preduzetnika i menadžera .....	92
3.4. Razlike između tradicionalnog i preduzetničkog menadžmenta.....	96
3.5. Uspješni poslovni ljudi – rekli su o sebi i biznisu .....	98
3.6. Menadžment i menadžeri .....	101
3.6.1. Vrste menadžera .....	103
3.6.2. Karakteristike menadžera.....	106
3.6.3. Zadaci menadžera.....	107
3.7. Karakteristike uspješnog preduzetnika .....	111
3.7.1. Rješavanje problema na tržištu kao potencijalna šansa preduzeća .....	111
3.7.2. Samopouzdanje i vjera u ideju .....	111
3.7.3. Orijentacija na budućnost.....	112
3.7.4. Kreativnost .....	112
3.7.5. Prepoznavanje potreba kupca.....	113
3.7.6. Prilagođavanje novim okolnostima u okruženju .....	113
3.7.7. Realni optimizam.....	114
3.7.8. Efikasno komuniciranje .....	114
3.7.9. Odricanje i potpuna posvećenost biznisu .....	115
3.7.10. Preuzimanje i upravljanje rizikom.....	116



3.7.11. Istrajnost i upornost.....	116
3.7.12. Odlučnost u realizaciji ideje.....	117
3.7.13. Menadžersko iskustvo kao faktor uticaja na profil preduzetnika.....	117
<b>3.8. Demografske karakteristike preduzetnika.....</b>	<b>118</b>
<b>3.9. Preduzetničke vještine.....</b>	<b>121</b>
3.9.1. Preduzetnici - tehničari.....	121
3.9.2. Preduzetnici - kreatori organizacije.....	122
3.9.3. Preduzetnici – ugovarači poslova.....	122
<b>3.10. Postojeći mitovi o preduzetništvu.....</b>	<b>122</b>
<b>3.11. Test kao tehnika utvrđivanja preduzetničkih predispozicija.....</b>	<b>123</b>
13.11.1. Test ličnosti - jeste li tip preduzetnika.....	124
13.11.2. Posjedujete li pravu poslovnu ideju.....	127
13.11.3. Harperov test za ocjenjivanje kvaliteta.....	132
<b>4. LIDERSTVO.....</b>	<b>135</b>
4.1. Pojam liderstva.....	135
4.2. Definicija liderstva.....	135
4.3. Uloga moći u liderstvu.....	136
4.4. Funkcije i stilovi lidera.....	138
4.5. Liderski stilovi proučavanja u državi Ohajo.....	140
4.6. Modeli Vroom-Yetton i Vroom-Jago.....	141
4.7. Pokretačke snage liderstva.....	143
4.8. Vrste lidera.....	144
4.9. Mitovi i zablude u liderstvu.....	145
4.10. Razlike između menadžerstva i liderstva.....	146
4.11. Uloga moći u menadžmentu.....	149
4.12. Profil savremenog lidera.....	150
4.13. Savjeti menadžerima američkog autora Jeffrey J. Fox-a.....	152
<b>5. MOTIVACIJA.....</b>	<b>158</b>
5.1. Pristup motivaciji.....	158
5.2. Motivacija za postizanje cilja.....	159
5.3. Zadovoljstvo na poslu.....	159
5.4. Nagrađivanje.....	160
5.5. Privrženost svojoj organizaciji.....	161
5.6. Uputstva za menadžere koja vode poboljšanju radnog učinka.....	163
5.7. Radni učinak i napredovanje u službi.....	164
5.8. Sistemi i metodi ocjenjivanja.....	164
5.9. Obuka i razvoj.....	166
5.10. Novac i motivacija.....	167
5.11. Dizajniranje poslova kao osnova motivacije.....	167
5.12. Motivacija “Šargarepa i štap”.....	168
5.13. Stilovi vođenja.....	169
5.12.1. Neke karakteristike stila vođenja u Evropi.....	169
5.13.2. Osnovne karakteristike američkog stila vođenja.....	170
5.13.3. Osnovne karakteristike japanskog stila vođenja.....	170
5.14. “Mobbing” – Moralna zlostavljanja na radnom mjestu.....	173



5.14.1. Definicija mobinga.....	174
5.14.2. Vrste mobinga.....	175
5.14.3. Žrtve mobinga.....	175
5.14.4. Zakoni o mobingu.....	176
5.14.5. Reakcija žrtve mobinga.....	176
5.14.6. Posljedice mobinga na zdravlje.....	177
<b>6. UPRAVLJANJE SISTEMOM KVALITETA.....</b>	<b>180</b>
6.1. Tradicionalni pristup osiguranja kvaliteta.....	180
6.2. Upravljanje sistemom kvaliteta.....	181
6.3. Evolucija kvaliteta.....	182
6.4. Proces kontrolisanja.....	185
6.5. Povezanost planiranja i kontrolisanja.....	186
6.6. Pravila kontrolisanja.....	187
6.7. Kvalitet – pretpostavka opstanka.....	189
6.8. Kultura kvaliteta.....	191
6.9. Ideje Edvardsa Deminga – “Legendarna načela”.....	192
6.10. Juranov pristup.....	193
6.11. Savremeni TQM.....	195
6.12. Kvalitativni krug.....	196
6.13. Sistem upravljanja kvalitetom (SUK) načela.....	197
6.14. Osnovna načela sistema upravljanja kvalitetom.....	197
6.15. Procesi unutar sistema.....	201
<b>7. KARAKTERISTIKE MALOG PREDUZEĆA – MALOG BIZNISA.....</b>	<b>203</b>
7.1. Mogući kriteriji definisanja malog preduzeća.....	203
7.2. Snage malih preduzeća.....	207
7.3. Slabosti malih preduzeća.....	209
7.4.. Mala i velika preduzeća – prednosti i razlike.....	211
<b>8. ULOGA POREZA U RAZVOJU PREDUZETNIŠTVA.....</b>	<b>216</b>
8.1. Vrste poreza.....	216
8.2. Porez na dodatnu vrijednost - PDV.....	217
8.3. Razlike između PDV-a i poreza na promet.....	220
8.4. Osnovne karakteristike PDV - a.....	228
8.5. Kako to rade druge zemlje.....	230
8.6. Osnove BiH modela PDV-a.....	232
8.7. Makroekonomske implikacije PDV-a.....	232
8.8. Uticaj PDV-a na poslovanje preduzeća i internu ekonomiju.....	233
8.3. Sadržaj Zakona o PDV-U.....	234
<b>III REALIZACIJA BIZNIS IDEJE I UPRAVLJANJE BIZNISOM.....</b>	<b>240</b>
1. PREDUZETNIČKI PROCES.....	241
2. ANALIZA BIZNIS OPCIJE.....	242
3. KORACI U ANALIZI BIZNIS OPCIJA.....	244



<b>4. MOGUĆE ALTERNATIVE U KREIRANJU BIZNISA .....</b>	<b>245</b>
4.1. Kupovina postojećeg biznisa (firme) .....	246
4.2. Novi biznis.....	249
4.3. Franšizing.....	251
<b>5. IZBOR OBLIKA VLASNIŠTVA .....</b>	<b>256</b>
5.1. Solo vlasništvo .....	256
5.2. Partnerstvo.....	257
5.2.1. Ograničeno (djelimično) partnerstvo .....	259
5.2.2. Joint Venture .....	259
5.2.3. Ostale vrste partnera.....	259
5.3. Korporativni model.....	260
5.4. Načini obezbjeđenja potrebnog kapitala .....	261
<b>6. BIZNIS PLAN .....</b>	<b>268</b>
6.1. Uloga i značaj poslovnog plana .....	268
6.2. Namjena biznis plana .....	270
6.3. Prezentacija biznis plana .....	271
6.4. Nekoliko napomena za pisanje biznis plana .....	271
6.5. Struktura i osnovni elementi biznis plana.....	272
6.5.1. Uvod.....	274
6.5.2. Rezime biznis plana .....	274
6.5.3. Analiza konkurencije .....	275
6.5.4. Opis biznisa.....	275
6.5.5. Proizvodni plan.....	276
6.5.6. Marketing plan.....	276
6.5.7. Organizacioni plan.....	277
6.5.8. Procjena rizika.....	278
6.5.9. Finansijski plan.....	278
6.5.10. Aneks biznis plana .....	278
6.5.11. Savjeti za uspješnu izradu biznis plana.....	279
<b>7. MARKETING KONCEPT KAO POSLOVNA FILOZOFIJA PREDUZETNIŠTVA .....</b>	<b>280</b>
7.1. Marketing koncept.....	282
7.1.1. Potrebe i želje kupaca .....	280
7.1.2. Organizacija kao komponenta marketing procesa .....	281
7.1.3. Poslovni ciljevi .....	281
7.2. Odnos menadžmenta prema okruženju.....	282
7.2.1. Makro okruženje.....	282
7.2.2. Mikro okruženje .....	287
7.2.3. Porterov model analize okruženja .....	287
7.3. Marketing mix .....	290
7.4. Marketing plan .....	292
7.4.1. Procjena sadašnje situacije na tržištu .....	292
7.4.1.1. Analiza kupaca .....	293
7.4.1.2. Analiza konkurencije .....	294



7.4.1.3. SWOT analize u funkciji donošenja strateških preduzetničkih odluka.....	296
7.4.2. Marketing ciljevi.....	301
7.4.2.1. Proizvodni portfolio .....	303
7.4.2.2. Projektovanje marketing ciljeva .....	304
7.4.3. Marketing strategije.....	306
7.4.3.1. Tipovi marketing strategija .....	309
7.4.3.2. Definisanje marketing strategije vezane za proizvode .....	311
7.4.3.3. Cijene kao osnov za definisanje marketing strategije .....	311
7.4.3.4. Promotivne aktivnosti kao osnova za definisanje marketing strategije.....	313
7.4.3.5. Kanali distribucije kao osnova za definisanje marketing strategije.....	319
<b>8. ORGANIZOVANJE KAO DIO PROCESA PREDUZETNIČKOG MENADŽMENTA .....</b>	<b>322</b>
<b>8.1. Proces organizovanja.....</b>	<b>322</b>
8.2.1. Logika organizovanja .....	323
8.2.2. Delegiranje autoriteta .....	324
<b>8.3. Vrste organizacionih struktura.....</b>	<b>326</b>
8.3.1. Prosta organizaciona struktura.....	326
8.3.2. Funkcionalna organizacija.....	327
8.3.3. Divizionarna organizacija.....	329
8.3.4. Teritorijalna organizacija .....	330
8.3.5. Dinamička organizaciona mreža .....	331
<b>8.4. Organizacioni nivoi i raspon upravljanja.....</b>	<b>331</b>
<b>8.5. Karakteristike organizacijske promjene .....</b>	<b>334</b>
8.5.1. Uzroci otpora promjenama .....	336
8.5.2. Reinžinjering .....	337
<b>9. FINANSIJSKI POKAZATELJI KAO MJERILO EFIKASNOSTI PREDUZEĆA .....</b>	<b>340</b>
<b>9.1. Metode vizuelne analize biznisa.....</b>	<b>340</b>
9.1.1. Racio analiza.....	342
9.1.2. Analiza bilansa pomoću neto obrtnog kapitala .....	347
9.1.3. Analiza toka sredstava .....	347
9.1.4. Analiza rentabilnosti .....	349
9.1.5. Prelomna tačka rentabilnosti .....	351
<b>9.2. Finansijska ocjena rentabilnosti investicije.....</b>	<b>354</b>
9.2.1. Procjena tokova novca .....	355
9.2.2. Stopa prinosa na kapitalna dobra.....	357
<b>9.3. Ocjena investicionih alternativa.....</b>	<b>360</b>
9.3.1. Vrijeme povraćaja investicija .....	360
9.3.2. Prosječna stopa prinosa.....	361
9.3.3. Neto sadašnja vrijednost.....	361
9.3.4. Interna stopa prinosa.....	363
9.3.5. Indeks profitabilnosti.....	363
9.3.6. Prihvatiti ili odbaciti investiciju .....	364
<b>IV KRIZNI MENADŽMENT U PREDUZETNIŠTVU .....</b>	<b>368</b>



1. DEFINISANJE OSNOVNIH POJMOVA.....	370
1.1. Krizni menadžment.....	370
1.2. Katastrofa.....	370
1.3. Kriza.....	371
1.4. Preduzetničke krize.....	371
1.5. Insolvencija.....	373
1.6. Saniranje.....	373
1.7. Restruktuiranje.....	374
2. SIMPTOMI KRIZE.....	374
3. UZROCI KRIZE.....	375
3.1. Interni uzroci krize.....	379
3.2. Eksterni uzroci krize.....	379
4. OSNOVE ZA SANIRANJE.....	381
5. TIPIČNI TOK ESKALACIJE KRIZE.....	382
5.1. Ponašanje menadžmenta u pojedinim fazama razvoja krize.....	384
6. VRSTE PREDUZETNIČKIH KRIZA.....	385
6.1. Strategijska kriza i strategijsko saniranje/restruktuiranje.....	385
6.2. Operativna kriza i operativno saniranje/restruktuiranje.....	386
7. FINANSIJSKA KRIZA.....	387
8. FAZE KRIZNOG MENADŽMENTA.....	387
9. UZROČNA VEZA, MENADŽMENT - KRIZA.....	390
10. MJERE ZA USPOSTAVLJANJE LIKVIDNOSTI.....	391
11. KRIZNI MENADŽMENT PO PODRUČJIMA POSLOVANJA.....	393
12. ULOGA KREDITNIH INSTITUCIJA U SANIRANJU FINANSIJSKE KRIZE PREDUZEĆA.....	394
12.1. Uloga banke.....	395
12.2. Finansijska podrška banke u saniranju.....	395
13. PRIMJER USPJEŠNOG KRIZNOG MENADŽMENTA U STRANOJ I DOMAĆOJ PRAKSI.....	397
13.1. Primjer firme "X" iz Njemačke.....	397
13.2. Primjer preduzeća "Stirokart" iz Srbca.....	397
13.3. Rezime kriznog menadžmenta u preduzetništvu.....	406
14. STEČAJ KAO RJEŠENJE ZA PREDUZEĆA U FINANSIJSKIM POTEŠKOĆAMA.....	408
14.1. Stečaj kao način da se sačuva poslovanje.....	408
14.2. Kako funkcioniše stečaj.....	409
14.3. Stečajni postupak.....	410
14.4. Reorganizacija.....	410
14.5. Likvidacija.....	411
14.6. Prednosti stečaja u oporavku preduzeća.....	411



V MENADŽER I KOMUNIKACIJA – OD IZBORA BIZNIS IDEJE DO NJENE REALIZACIJE.....	414
1. EFIKASAN MENADŽER – PRAKTIČNI SAVJETI ZA MENADŽERE .....	415
1.1. Donošenje odluka.....	415
1.2. Govori .....	417
1.3. Kada se naljutite .....	420
1.4. Komunikacija na višem nivou .....	421
1.5. Koomunikacija: Kako kontrolisati glasine .....	422
1.6. Komunikacija sa saradnicima .....	423
1.7. Komunikacija u pisanom obliku.....	425
1.8. Komunikacija u usmenom obliku.....	426
1.9. Konflikt između vas i drugih.....	428
1.10. Kako spriječiti konflikt .....	429
1.11. Konflikt među saradnicima.....	430
1.12. Motivacija .....	431
1.13. Organizacija vremena.....	433
1.14. Organizacija vremena: Kako izbjeći one sa kojima gubite vrijeme.....	435
1.15. Pregovaranje.....	437
1.16. Prezentacije.....	438
1.17. Prezentacije: Korišćenje vizuelnih medija .....	441
1.18. Razgovor o disciplini.....	442
1.19. Sastanci.....	443
1.20. Sastanci: Kako da budu kratki .....	444
1.21. Sastanci: Kako sa ljudima .....	445
1.22. Sastanci: Kada ih organizuju drugi.....	447
1.23. Slušati druge.....	448
1.24. Stres.....	449
1.25. Stručno usavršavanje .....	451
1.26. Stvaranje tima .....	453
1.27. Širenje odgovornosti.....	455
1.28. Uloga lidera .....	456
1.29. Uticaj: Kako utičete na svoje ljude.....	457
1.30. Zapošljavanje novih ljudi .....	458
1.31. Zdravlje i bezbjednost.....	459
2.PREGLED NEKIH IDEJA ZA MALI BIZNIS .....	460
2.1. Šta je poslovna ideja .....	460
2.2. Da li je poslovna ideja isto što i poslovna prilika .....	462
2.3. Karakteristike dobre poslovne ideje .....	462
2.4. Pregled nekih ideja za mali biznis.....	463
2.4.1. Zanatstvo i mala privreda .....	463
2.4.2. Kultura i intelektualne usluge .....	471
2.4.3. Trgovina, ugostiteljstvo i turizam .....	472
2.4.4. Poljoprivreda, šumarstvo, lov i ribolov.....	475
2.4.5. Ekonomija i administracija.....	477
2.4.6. Komunalne djelatnosti .....	477



2.4.7. Saobraćaj i veze.....	478
2.4.8. Zdravstvo i socijalna djelatnost .....	479
2.4.9. Poslovi kod kuće .....	479
2.4.10. Zabava i ostalo.....	480
<b>VI DODATAK.....</b>	<b>483</b>
<b>1. KLUB USPJEŠNIH .....</b>	<b>485</b>
<b>2. RIJEČNIK POJMOVA .....</b>	<b>550</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>574</b>

.....

.....

.....

- ▶ .....
- ▶ .....
- ▶ .....
- ▶ .....
- ▶ .....
- ▶ .....
- ▶ .....
- ▶ .....
- ▶ .....

.....

.....