

# Sadržaj

## Uvodne napomene o privatizaciji i tranziciji srpskog društva (1)

1.	<b>Uvodne napomene o privatizaciji</b>	1
1.1.	Istraživanje uzroka i ciljeva (re)privatizacije	2
1.2.	Istraživanje za potrebe izbora modela (re)privatizacije	4
1.2.1.	Prodaja javnih preduzeća u državnom vlasništvu	5
1.2.2.	Besplatna podela (poklon) stanovništvu	5
1.2.3.	Prenos kapitala na institucionalne investitore	6
1.2.4.	Denacionalizacija	7
1.3.	Analiza iskustva privatizacije zemalja u tranziciji	7
2.	<b>Preces tranzicije srpskog društva</b>	10
2.1.	Tranzitologija kao etička ideologija prakse	10
2.1.1.	Tranzitologija kao ideologija	10
2.1.1.1.	Opšti okviri zapadne tranzitologije i naša očekivanja	10
2.1.1.2.	Teorijski izvori zapadne tranzitologije	13
2.1.1.3.	Teorijske greške zapadne tranzitologije Istoka	15
2.1.2.	Teorija i praksa tranzicije etike	16
2.1.2.1.	Stipuliranje novih etičkih okvira	16
2.1.2.2.	Procena šansi na etici baziranog menadžmenta	20
2.2.	Rasprava o kulturno-civilizacijskoj i istorijskoj odgovornosti	20
2.2.1.	Etičke norme i društvena odgovornost u tržišnom poslovanju	20
2.2.2.	Karakteristična slika srpskog društva	21
2.2.3.	Aktualizacija uloge države u razvoju privatnog inovativnog preduzetništva	23
2.2.4.	Socijalni kapital ili sklonost srpskog društva ka spontanoj socijalnosti	25
2.2.5.	Porodica i razvoj sklonosti riziku i inovativnom preduzetničkom duhu potomstva	32
2.3.	<b>Etika, moral i kultura savremenog preduzeća</b>	37
2.3.1.	Složeni poslovni sistemi i reafirmacija uloge preduzetnika u velikom preduzeću	37
2.3.2.	Razvoj kulta i kulture velikog preduzeća	39
2.3.3.	Preduzetnici, menadžeri i zaposleni treba da vole svoje preduzeće i kupce	43

Prvi deo

## Preduzetni menadžment (47)

3.	<b>Preduzetništvo i preduzimač</b>	48
3.1.	Definisanje preduzetništva i preduzimača	48
3.2.	Razvoj teorije preduzetništva	52
3.3.	Istorijska dimenzija suštine preduzetništva i preduzetnika	53
3.4.	Karakteristike preduzetništva i preduzetnika	55
3.4.1.	Opšte karakteristike preduzetnika	56

3.4.2.	Specifične karakteristike malih preduzetnika	59
3.4.3.	Karakteristične razlike između menadžera, preduzimača i preduzetnika	60
3.5.	Proces, modeli i škole preduzetništva	63
3.5.1.	Proces preduzetništva	63
3.5.2.	Modeli preduzetničkih aktivnosti	63
3.5.3.	Škole inovativnog preduzetništva	65
3.6.	Preduzetnički milje i preduzetnička kultura	69
3.7.	Preduzetničko-menadžersko ponašanje žena	75
3.8.	Okrugljenje i razvoj potrebe za kreiranjem nacionalnih osećanja za inovativno preduzetništvo	76
<b>4.</b>	<b>Preduzetni menadžment</b>	<b>85</b>
4.1.	Opšti principi preduzetnog menadžmenta	85
4.1.1.	Razvoj naučne misli o menadžmentu	85
4.1.2.	Paradigme savremenog preduzetnog menadžmenta	87
4.1.3.	Proces preduzetnog menadžmenta	88
4.2.	Procesi internacionalizovanje države, privrede, preduzetništva, menadžmenta i preduzeća	91
4.2.1.	Opšti principi internacionalizovanja	91
4.2.2.	Stepeni internacionalizovanja preduzeća	93
4.3.	Poslovne funkcije preduzetničkog društva	96
<b>5.</b>	<b>Operacionalizacija preduzetnog menadžmenta</b>	<b>101</b>
5.1.	Tehnološki menadžment	104
5.1.1.	Identifikovanje suštine razvojnih faza tokom XX veka	108
5.1.2.	Prognoziranje razvojnih pravaca tokom XXI veka	112
5.1.3.	Strateški tehnološki menadžment	117
5.1.3.1.	Identifikovanje strateškog područja poslovanja	120
5.1.3.2.	Identifikovanje strateških poslovnih jedinica	122
5.1.3.3.	Identifikovanje strateške tehnologije	122
5.2.	Proizvodni menadžment	123
5.2.1.	Principi proizvodnog menadžmenta	129
5.2.2.	Informacioni sistem preduzeća i proizvodnje	132
5.2.2.1.	Informacije o proizvodnji, dokumentacija i baze podataka	135
5.2.2.2.	Blok dijagram za planiranje proizvodnje	136
5.2.2.3.	Upravljanje materijalom i zalihama	137
5.2.3.	Marketing-aspekti proizvodnog programa	140
5.3.	Marketing menadžment	141
5.3.1.	Preduzetni marketing menadžment	141
5.3.1.1.	Pravni aspekti akcija i akcionarskog menadžmenta	142
5.3.1.1.1.	Pravno definisanje akcija	142
5.3.1.1.2.	Osnivanje i oblici preduzetničkog društva	144
5.3.1.1.2.1.	Trgovačke radnje	146
5.3.1.1.2.2.	Ortačka društva	147
5.3.1.1.2.3.	Komanditno društvo	147
5.3.1.1.2.4.	Akcionarsko društvo	148
5.3.1.1.2.5.	Društvo sa ograničenom odgovornošću	149

5.3.1.1.2.6.	Ostali pravni oblici	149
5.3.1.1.3.	Prava i odgovornosti imaoća deonice	150
5.3.1.2.	Postupak emisije deonica	151
5.3.1.2.1.	Utvrđivanje vrste emisije deonica	153
5.3.1.2.2.	Priprema i realizacija odluke o emisiji deonica	154
5.3.1.2.2.1.	Postupak donošenje odluke o emisiji deonica	155
5.3.1.2.2.2.	Pribavljanje mišljenja ovlaštenog revizora o bonitetu	156
5.3.1.2.2.3.	Odobrenje Komisije za hartije od vrednosti	156
5.3.1.2.2.4.	Sastavljanje prospekta za emisiju	158
5.3.1.2.2.5.	Realizacija odluke o emisiji deonica	159
5.3.1.2.3.	Utvrđivanje kotacije, poziv za upis i realizacija odluke o deonicama	159
5.3.1.2.3.1.	Utvrđivanje kotacije hartije od vrednosti	159
5.3.1.2.3.2.	Utvrđivanje sadržaja i oblika deonice	161
5.3.1.2.3.3.	Objavljivanje poziva za upis i uplatu hartija	161
5.3.1.2.3.4.	Zahtev za registrovanje emisije	161
5.3.1.3.	Finansijski aspekti upravljanja deonicama	161
5.3.1.3.1.	Utvrđivanje učešća u akcionarskom društvu	161
5.3.1.3.2.	Utvrđivanje vrednosti akcija na berzi	162
5.3.1.3.3.	Prodaja (distribucija) novih akcija	164
5.3.1.3.4.	Kupovina akcija	167
5.3.1.3.5.	Trgovanje akcijama prodajom na prazno	170
5.3.1.3.6.	Kupovina varanta	171
5.3.1.3.7.	Kupovina akcija na kredit	172
5.3.1.3.8.	Utvrđivanje prava na upravljanje	173
5.3.2.	Oportunistički marketing menadžment	174
5.3.3.	Responzivni marketing menadžment	175
5.3.4.	Diverzifikacioni marketing menadžment	175
5.3.5.	Kooperacioni, simbiotički i ugovorni marketing menadžment	176
5.3.6.	Direktni marketing menadžment	177
5.3.7.	Globalni marketing menadžment	178
5.3.8.	Strateški marketing menadžment	179
5.3.9.	Integralni marketing menadžment	180
5.3.10.	Društveni, makro i mega-marketing menadžment	181
5.3.11.	Meta-marketing i hi-tech marketing menadžment	183
5.3.12.	Marketing menadžment usluga	184
5.3.13.	Multi-level marketing	185
5.3.14.	Međunarodni marketing menadžment	187
5.3.15.	Izvozni marketing menadžment	190
5.4.	Finansijski menadžment	192
5.4.1.	Nove paradigme poslovnih finansija	193
5.4.2.	Potrebna znanja, osobine i vrline finansijskog menadžera	195
5.4.3.	Finansijski inženjering	198
5.4.4.	Oblici finansijskog menadžmenta	199
5.5.	Kadrovski menadžment	200
5.6.	Državni menadžment	205
5.6.1.	Identifikovanje faktora koji su izmenili vrednosne orijentacije	206
5.6.2.	Uloga preduzeća u tržišnoj privredi	209

5.6.3.	Uloga javne korporacije u razvoju malog isrednjeg preduzeća	211
5.6.4.	Uloga države u razvoj privatnog preduzetništva	212
5.6.5.	Odnos između države, plana i tržišta upreduzetničkoj u ekonomiji	215
5.6.6.	Kreiranje strategije održivog razvoja	216
5.6.7.	Razvoj programa mera za mala, srednja i prodična preduzeća	221
5.6.7.1.	Utvrđivanje politike malog preduzetništva	222
5.6.7.2.	Pravno-institucionalno okruženje malog preduzetništva	223
5.6.7.3.	Oporezivanje i finansijski aspekti malog preduzetništva	229
5.6.7.4.	Javni servis malom preduzetništvu	232
5.6.7.5.	Programi i fondovi za finansiranje malog preduzetništva	237
5.6.7.6.	Obrazovanje i obuka malih preduzetnika	239
5.6.7.7.	Lokalni zadaci razvoja malog preduzetništva	240
5.6.7.8.	Asocijacije malog preduzetništva	247
5.6.7.9.	Internacionalizacija malog preduzetništva	248
5.6.7.10.	Standardizacija, kontrola kvaliteta i zaštita čovekove okoline	248
5.6.7.11.	Inkubator centri	249
5.6.7.12.	Obeležja malog preduzetništva	251
5.6.7.13.	Utvrđivanje politike	252

#### Drugi deo

### **Analiza poslovanja i metode ocene tržišnosti preduzeća (256)**

6.	<b>Determinisanje ekonomskih pojmova</b>	257
6.1.	Determinisanje pojmova iz makro i mikroekonomije	257
6.2.	Objašnjenje pojma produktivnost	259
6.3.	Objašnjenje pojma ekonomičnost	263
6.4.	Objašnjenje pojma rentabilnost	266
6.5.	Utvrđivanje dobiti sa identifikovanjem prelomne tačke rentabilneta	270
7.	<b>Pretpostavke uspešnosti i životni ciklusi preduzeća</b>	279
7.1.	Pretpostavke uspešnosti preduzeća	279
7.2.	Životni ciklusi preduzeća	281
7.2.1.	Faza konstituisanja preduzeća	283
7.2.2.	Faza konsolidovanja preduzeća	287
7.2.3.	Faza konkurencije na tržištu	288
7.2.4.	Faza konkurentnosti preduzeća na tržištu	288
7.2.5.	Faza kompetentnosti preduzeća	289
7.2.6.	Faza kooptacije – preuzimanja slabijih i propalih preduzeća	291
7.2.7.	Faza kapitulacije preduzeća	292
7.3.	Simptomi i uzročnici krize preduzeća i postupci izvođenja	292
7.3.1.	Simptomi i uzročnici krize preduzeća	294
7.3.2.	Faze oporavka preduzeća u krizi	295
7.3.3.	Elementi strategija preduzeća u krizi	296
7.3.4.	Elementi strategija marketinga preduzeća u krizi	298
7.4.	Modeli upravljanja preduzetničkim društvom	299
7.4.1.	Identifikacija ključnih odgovornosti kompanije	301

7.4.2.	Identifikovanje ključnih odgovornosti menadžmenta	302
8.	<b>Poslovno-finansijska analiza preduzeća pomoću koeficijanata</b>	305
8.1.	Utvrđivanje interne likvidnosti – solventnosti	305
8.2.	Utvrđivanje operativnog poslovnog rezultata	306
8.3.	Analiza rentabilnosti	307
8.4.	Analiza preduzetničkog rizika	308
8.5.	Analiza poslovne ekspanzije	308
8.6.	Analiza eksterne likvidnosti	309
9.	<b>Neformalna istraživanja sa ocenom snage i slabosti preduzeća</b>	310
9.1.	Neformalno ispitivanje i osmatranje tržišnog poslovanja	310
9.1.1.	Proces istraživanjamakro-okruženja	312
9.1.2.	Istraživanjemikro-okruženja (tržišta)	314
9.2.	SWOT-analiza	316
9.2.1.	Analiza snage i slabosti u internom okruženju	316
9.2.2.	Utvrđivanje glavnih snaga i glavnih slabosti kompanije	319
9.2.3.	Analiza raspoloživih resursa	320
9.2.4.	Analiza šansi i prepreka u spoljašnjem okruženju	321
9.2.5.	PrimenaSWOT-matrične analize	322
10.	<b>Ocena tržišnosti preduzeća sa procenom mogućnosti povrata uložениh sredstava</b>	324
10.1.	Du Pont sistem finansijskih analiza	324
10.2.	Merenje poslovnih efekata i rizika metodama finansijskog leveridža	326
10.3.	Analiza i ocena strukture kapitala preduzeća	328
10.4.	Ocena kvaliteta ekonomije preduzeća	332
11.	<b>Ocena preduzeća u odnosu na vodećeg konkurenta</b>	335
11.1.	Trade-off analiza svih pozicija	335
11.2.	Benchmarking-sistem analiza konkurencijske pozicije	336
12.	<b>Analiza dobavljača sa analizom poslovne funkcije nabavka</b>	343
12.1.	Postupak analize dobavljača	343
12.2.	Analiza politike i organizacije marketinga nabavke	348
12.2.1.	Ispitivanje politike izvora i izbor dobavljača	348
12.2.2.	Ispitivanje politika uslova nabavke	350
12.2.3.	Ispitivanje politike kontinuiteta snabdevanja	358
12.2.4.	Ispitivanje politike zalihа	359
Treći deo		
<b>Vođenje preduzeća (361)</b>		
13.	<b>Teorije timskog rada</b>	362
14.	<b>Vođenje poslovnih razgovora</b>	368
14.1.	Priprema za pregovore	368
14.2.	Tehnička priprema razgovora	378
14.3.	Započinjanje razgovora	379
15.	<b>Upravljanje sastancima</b>	382

**Poslovne strategije preduzeća (385)**

16. <b>Razvoj vizije budućnosti i misije kao svrhe postojanja preduzeća</b>	386
17. <b>Izbor strateških ciljeva</b>	390
18. <b>Proces kreiranja poslovnih strategija</b>	393
18.1. Opcije opštih strategija preduzeća	395
18.1.1. Strategije orijentisane na rast	395
18.1.2. Strategije orijentisane na stabilnost	399
18.1.3. Strategije orijentisane na restrukturiranje	401
18.1.4. Kombinovane strategije rasta	401
18.1.5. Generičke strategije	401
18.2. Analiza raskoraka u alternativnim strategijama	405

**Priprema preduzeća za izbor strateškog partnera i privlačenje novih ulagača (407)**

19. <b>Kreiranje stvaralačke preduzetničke atmosfere</b>	408
19.1. Osnovne teorije stvaralaštva	409
19.2. Kriterijumi stvaralaštva u oblikovanju i reoblikovanju	413
19.3. Postupak razvijanja kreativnog mišljenja	414
20. <b>Područja izvora svrsishodne preduzetničke inovacije</b>	419
20.1. Izvori inovacija u okviru organizacije	422
20.1.1. Neočekivani rezultati kao šansa	422
20.1.2. Nepodudarnost između stvarnosti i onoga što bi trebalo da bude	426
20.2. Nepodudarnosti ekonomske realnosti	429
20.2.1. Nepodudarnosti između realnosti i pretpostavki o njoj	430
20.2.2. Nepodudarnost između opaženih i stvarnih vrednosti i očekivanja potrošača	433
20.2.3. Inovacije bazirane na nepodudarnosti procesa	434
20.3. Izvori inovacija izvan organizacije	435
20.3.1. Nepodudarnosti zbog promena u strukturi privrede i tržišta	435
20.3.2. Nepodudarnosti usled promena u demografskoj strukturi	436
20.3.3. Nepodudarnosti između postojećeg i novog znanja	437
21. <b>Analiza preduzetno-meniđerskih sklonosti kod finansijskih ulaganja</b>	439
21.1. Analiza sklonosti vlasnika i menidžmenta	439
21.2. Odluka o štednji ili investiranju	440
21.3. Preduzetno odlučivanje o zajmu	443
21.4. Preduzetno optimiziranje portfelja	444
21.5. Preduzetnikova ocena neizvesnosti i rizika	446
21.5.1. Funkcionisanje finansijske berze	446
21.5.2. Ocena neizvesnosti po kriteriju očekivani prinos – rizik	447
21.6. Problemi finansiranja poslovnih planova sa međunarodnom metodologijom	449