

# Sadržaj

Prvi deo

## Determinisanje faktora koji opredeljuju Inovativno preduzetništvo (1)

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Objašnjenje odabranih ekonomskih pojmova</b>  | <b>2</b>  |
| 1.1. <i>Teorijska ishodišta preduzetničke ekonomije</i>                                     | 3         |
| 1.1.1. Definisanje preduzetničke ekonomije, preduzetnika i preduzimača                      | 3         |
| 1.1.2. Pretpostavke ugradnje preduzetničke ekonomije u model socijalne organizacije društva | 9         |
| 1.1.3. Preduzetničke poslovne koncepcije  | 13        |
| 1.2. <i>Determinisanje pojmova makro i-mikroekonomija</i>                                   | 16        |
| 1.2.1. Objašnjenje pojma poslovni uspeh   | 19        |
| 1.2.2. Objašnjenje pojma produktivnost  | 20        |
| 1.2.3. Objašnjenje pojma ekonomičnost   | 20        |
| 1.2.4. Objašnjenje pojma rentabilnost   | 22        |
| 1.2.5. Objašnjenje pojma preduzetnička dobit (profit)                                       | 23        |
| 1.3. <i>Objašnjenje poslovno-finansijske analize preduzeća pomoću koeficijenata</i>         | 27        |
| 1.3.1. Utvrđivanje interne likvidnosti – solventnosti                                       | 28        |
| 1.3.2. Utvrđivanje operativnog poslovnog rezultata  | 29        |
| 1.3.3. Analiza rentabilnosti  | 30        |
| 1.3.4. Analiza preduzetničkih rizika  | 31        |
| 1.3.5. Analiza poslovne ekspanzije  | 32        |
| 1.3.6. Utvrđivanje eksterne likvidnosti   | 33        |
| <b>2. Objašnjenje pojmova u vezi sa kreiranjem stvaralačke (inovativne) atmosfere</b>       | <b>34</b> |
| 2.1. <i>Osnove teorije stvaralaštva</i>   | 36        |
| 2.1.1. Kriterijumi stvaralaštva   | 40        |
| 2.1.2. Funkcija stvaralaštva u oblikovanju i reoblikovanju                                  | 41        |
| 2.1.3. Objašnjenje pojmova meta-marketing i hi-tech-marketing                               | 42        |
| 2.2. <i>Inovacije i kreativno-inovativno preduzetništvo</i>                                 | 45        |
| 2.2.1. Suština, proces i modeli preduzetništva  | 45        |
| 2.2.1.1. Suština i motivi preduzetništva  | 45        |
| 2.2.1.2. Karakteristike preduzetništva i preduzetnika                                       | 47        |
| 2.2.1.3. Proces preduzetništva  | 53        |
| 2.2.1.4. Modeli preduzetničkih aktivnosti   | 54        |
| 2.2.1.4.1. Trodimenzionalni model preduzetništva  | 54        |
| 2.2.1.4.2. Konceptijski model preduzetništva  | 55        |
| 2.2.1.5. Preduzetničke orijentacije   | 56        |
| 2.2.2. Teorije kreativnog stvaralaštva  | 60        |
| 2.2.2.1. Teorije orijentisane na ličnost  | 60        |
| 2.2.2.2. Teorije orijentisane na kreativnu duhovnost  | 63        |

|          |   |     |
|----------|---|-----|
| 2.2.3.   | Kriterijumi stvaralaštva i funkcija kreativnog stvaralaštva u oblikovanju i reoblikovanju | 65  |
| 2.2.4.   | Postupak razvijanja kreativnog mišljenja  | 66  |
| 2.2.4.1. | Osnovne karakteristike kreativnosti   | 66  |
| 2.2.4.2. | Obeležja kreativnog pojedinca i kreativne organizacije                                    | 67  |
| 2.2.4.3. | Inovatorski i prilagođavački pristup rešavanju problema                                   | 68  |
| 2.2.4.4. | Proces kreativnog mišljenja   | 69  |
| 2.2.4.5. | Osobine kreativnih ljudi  | 71  |
| 2.3.     | <i>Postupci kreativno-inovativnog preduzetništva</i>                                      | 71  |
| 2.3.1.   | Principi, faze i procesi kreativne inovacije  | 71  |
| 2.3.2.   | Tipologija inovacija  | 74  |
| 2.3.3.   | Izvori inovacija  | 74  |
| 2.3.4.   | Inovacija kao kontinuelni proces tehnoloških promena                                      | 75  |
| 2.3.4.1. | Tehnološke inovacije  | 77  |
| 2.3.4.2. | Klasifikacija inovacija   | 78  |
| 2.3.4.3. | Difuzija inovacija  | 80  |
| 2.4.     | <i>Inovacijski problemi kod istraživanja i razvoja novog proizvoda</i>                    | 80  |
| 2.4.1.   | Problemi i otvorena pitanja inovativnosti   | 81  |
| 2.4.2.   | Vrste inovacija prema kriterijumu proizvoda   | 83  |
| 2.4.3.   | Dijagram faznog toka procesa razvoja proizvoda  | 84  |
| 2.4.4.   | Predložak za izradu dokumenta inovacije proizvoda   | 86  |
| 2.4.5.   | Analiza marketing okoline kao poslovne arene novih preduzetničkih šansi i mogućnosti      | 88  |
| 2.5.     | <i>Menadžment poslovnih ideja</i>   | 89  |
| 2.5.1.   | Proces rađanja nove poslovne ideje  | 89  |
| 2.5.2.   | Analiza i selekcija ideja o novom proizvodu   | 91  |
| 2.5.2.1. | Faza filtriranja novih ideja  | 91  |
| 2.5.2.2. | Područja istraživanja za potrebe razvoja novih ideja                                      | 93  |
| 2.5.2.3. | Ocena novih ideja   | 94  |
| 2.5.3.   | Rangiranje i razvoj ideje i odlučivanje o novom proizvodu                                 | 95  |
| 2.5.3.1. | Opređeljivanje dominantnog kruga novih ideja  | 96  |
| 2.5.3.2. | Sistem ocenjivanja novih ideja reangiranjem   | 96  |
| 2.5.3.3. | Pristup vrednovanju ideja   | 97  |
| 2.5.3.4. | Marketing-pristup ocenjivanja novih proizvoda   | 98  |
| 2.5.3.5. | Marketing-postupak provere ideje o novom proizvodu  | 100 |
| 2.5.3.6. | Marketing-provera koncepta novog proizvoda  | 101 |
| 3.       | <b>Svršishodna preduzetnička inovacija</b>  | 104 |
| 3.1.     | <i>Izvori inovacija u okviru organizacije</i>   | 107 |
| 3.1.1.   | Neočekivani rezultati kao šansa   | 107 |
| 3.1.1.1. | Neočekivani uspeh kao šansa   | 107 |
| 3.1.1.2. | Neočekivani promašaj kao šansa  | 109 |
| 3.1.1.3. | Neočekivani spoljni događaji kao šansa  | 110 |
| 3.1.2.   | Nepodudarnost između stvarnosti i onog što bi moglo biti i onog što bi trebalo da bude    | 112 |
| 3.1.2.1. | Nepodudarnost ekonomske realnosti   | 116 |
| 3.1.2.2. | Nepodudarnost između realnosti i pretpostavki o njoj                                      | 117 |
| 3.1.2.3. | Nepodudarnost između opaženih i stvarnih vrednosti i očekivanja potrošača                 | 121 |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 3.1.3.    | inovacije bazirane na nepodudarnosti procesa  | 122        |
| 3.2.      | <i>Izvori inovacija izvan organizacije</i>  | 123        |
| 3.2.1.    | Nepodudarnosti zbog promena u strukturi privrede i tržišta  | 123        |
| 3.2.2.    | Nepodudarnosti usled promena u demografskoj strukturi stanovništva  | 125        |
| 3.2.3.    | Nepodudarnosti između postojećeg i novog znanja   | 126        |
| <b>4.</b> | <b>Osnovne determinante preduzetništva</b>  | <b>129</b> |
| 4.1.      | <i>Značaj kulture, škole i porodice za razvoj preduzetničkog duha potomstva sa determinisanjem uloge ličnosti</i> | 129        |
| 4.1.1.    | Značaj kulture, škole i porodice za razvoj preduzetničkog duha  | 129        |
| 4.1.1.1.  | Definisanje elemenata, institucija i kulturnih stavova koji utiču na ponašanje                                    | 129        |
| 4.1.1.2.  | Definisanje uloga porodice, odgoja i obrazovanja što utiče na ponašanje potomstva                                 | 130        |
| 4.1.2.    | Definisanje uloge ličnosti u razvoju inovativnog preduzetništva   | 133        |
| 4.2.      | <i>Preduzetnički nagon volje, motivi i odgovornosti</i>   | 136        |
| 4.2.1.    | Aktualiziranje preduzetničkih ciljeva, motiva i motivacije  | 136        |
| 4.2.2.    | Preduzetnička socijalna odgovornost   | 142        |
| 4.2.3.    | Preduzetnička etička odgovornosti i kultura kompanije   | 146        |
| 4.2.3.1.  | Opšti principi preduzetničke etičke odgovornosti  | 146        |
| 4.2.3.2.  | Definisanje novog pluralizma  | 150        |
| 4.2.3.3.  | Korporativna kultura i klima  | 152        |
| 4.2.3.4.  | Elementi korporativne etičke odgovornosti   | 156        |
| 4.2.3.5.  | Karakteristike organizacione kulture  | 161        |
| 4.2.3.6.  | Liderstvo kao pretpostavka realizacije organizacione kulture  | 164        |
| 4.3.      | <i>Preduzetničko ponašanje žena</i>   | 166        |
| <b>5.</b> | <b>Srpski preduzetnički homeopatski tipovi i savremena preduzetnička i menadžerska praksa</b>                     | <b>170</b> |
| 5.1.      | <i>Srpski preduzetnički homeopatski tipovi</i>  | 171        |
| 5.1.1.    | Nux vomica homeopatski preduzetnički tip  | 172        |
| 5.1.2.    | Formalni preduzetnici   | 174        |
| 5.2.      | <i>Menadžerska tipologija</i>   | 175        |
| 5.2.1.    | Reference savremene preduzetničke prakse  | 175        |
| 5.2.2.    | Osnovni tipovi srpskih menadžera  | 179        |
| <b>6.</b> | <b>Preduzetničke odlučivanje i opstanak velikih preduzeća</b>   | <b>187</b> |
| 6.1.      | <i>Uloga preduzetnika u velikom preduzeću</i>   | 188        |
| 6.1.1.    | Razvoj kulture velikog preduzeća  | 189        |
| 6.1.2.    | Preduzetnici, menadžeri i zaposleni treba da vole svoje preduzeće i kupce   | 190        |
| 6.2.      | <i>Preduzetna upravljačka tehnologija</i>   | 194        |
| 6.3.      | <i>Problem izradnje menadžerskih timova</i>   | 200        |
| 6.4.      | <i>Shvatanje promena kao mogućnosti rešavanja izlaska iz krize</i>  | 202        |
| 6.5.      | <i>Utvrđivanje politike razvoja porodičnih, malih i srednjih preduzeća</i>  | 205        |

|   |     |
|---|-----|
| <b>1. Filozofija srpske (balkanske) palanke i palančana od značaja za preduzetništvo</b>          | 213 |
| 1.1. <i>Stil balkanske i srpske palanke i palančana</i>   | 214 |
| 1.2. <i>Duh balkanske i srpske palanke i palančana</i>  | 215 |
| 1.3. <i>Realizam kao filozofija balkanske i srpske palanke</i>                                    | 218 |
| 1.4. <i>Tradicionalizam kao filozofija balkanske i srpske palanke</i>                             | 220 |
| 1.5. <i>Srpska i balkanska surevnjivost i zavist</i>  | 222 |
| 1.6. <i>Srpska pravoslavna pitomost i dvoičnost</i>   | 224 |
| 1.7. <i>Srpski i balkanski primitivizam</i>   | 226 |
| 1.8. <i>Srpsko osećanje za kolektivizam i druželjubivost</i>                                      | 227 |
| 1.9. <i>Balkanski i srpski narcizam, nacionalizam i nacizam kao filozofija duha palanke</i>       | 229 |
| 1.10. <i>Srpska nacionalna duhovnost i duhovitost</i>   | 236 |
| 1.11. <i>Balkanski psihološko-antropološki tipovi</i>   | 239 |
| 1.11.1. Psihičko-moralne karakteristike dinarskog tipa  | 240 |
| 1.11.2. Psihičke karakteristike centralnog tipa slovenskog stanovništva                           | 242 |
| <b>2. Komunističke reforme i postkomunističke traume sa orijentacijom na promene</b>              | 244 |
| 2.1. <i>Izbor modela socijalne organizacije društva prema kriterijumu preduzetničke ekonomije</i> | 244 |
| 2.2. <i>Karakteristike delovanja države u korist funkcionisanja preduzetničke ekonomije</i>       | 245 |

### Treći deo

## Savremeni preduzetni menadžment (247)

|  |     |
|--|-----|
| <b>1. Principi preduzetnog menadžmenta</b>                                     | 248 |
| 1.1. <i>Razvoj naučne misli o menadžmentu</i>                                  | 248 |
| 1.2. <i>Paradigme savremenog preduzetnog menadžmenta</i>                       | 250 |
| 1.3. <i>Proces preduzetnog menadžmenta</i>                                     | 251 |
| <b>2. Osnivanje i oblici privrednih preduzetničkih društava kapitala</b>       | 256 |
| 2.1. Normativno i ekonomsko determinisanje pojma preduzetno preduzetno društvo | 256 |
| 2.2. Objašnjenje preduzetničkih normativnih oblika                             | 256 |
| 2.2.1. Objašnjenje pojmova   | 257 |
| 2.2.2. Objašnjenje preduzetničkih normativnih oblika                           | 259 |
| <b>3. Poslovne funkcije preduzetničkog društva</b>                             | 262 |
| <b>4. Pretpostavke uspešnosti preduzetničkog društva</b>                       | 265 |
| <b>5. Životni ciklusi preduzetničkog društva</b>                               | 269 |
| 5.1. Faze životnog ciklusa preduzetničkog društva                              | 269 |
| 5.1.1. Faza konstituisanja preduzeća   | 270 |
| 5.1.1.1. Faza razvijanja nove poslovne ideje                                   | 270 |
| 5.1.1.2. Faza razvijanja poslovnog plana                                       | 271 |
| 5.1.2. Faza konsolidovanja preduzeća   | 273 |
| 5.1.2.1. SWOT-analiza  | 274 |

|            |   |     |
|------------|---|-----|
| 5.1.2.1.1. | Analiza snage i slabosti u internom okruženju                         | 275 |
| 5.1.2.1.2. | Utvrđivanje glavnih snaga i glavnih slabosti                          | 276 |
| 5.1.2.1.3. | Analiza raspoloživih resursa  | 277 |
| 5.1.2.1.4. | Analiza šansi i prepreka u spoljašnjem okruženju                      | 278 |
| 5.1.3.     | Faza konkurencije na tržištu  | 280 |
| 5.1.4.     | Faza konkurentnosti preduzeća na tržištu                              | 281 |
| 5.1.5.     | Faza kompetentnosti preduzeća   | 283 |
| 5.1.6.     | Faza kooptacije – preuzimanja   | 284 |
| 5.1.7.     | Faza kapitulacije preduzeća   | 284 |
| 5.2.       | Preduzetnički motivi i koncept preduzeća                              | 285 |
| 5.3.       | Simptomi i uzročnici krize preduzeća i postupci izvođenja iz krize    | 286 |
| 5.3.1.     | Simptomi i uzročnici krize preduzeća                                  | 287 |
| 5.3.2.     | Faze oporavka preduzeća u krizi                                       | 290 |
| 5.3.2.1.   | Elementi strategija preduzeća u krizi                                 | 291 |
| 5.3.2.2.   | Elementi strategija marketinga preduzeća u krizi                      | 293 |
| <b>6.</b>  | <b>Preduzetne i menadžerske sklonosti ka investiranju i riziku</b>    | 295 |
| 6.1.       | Analiza sklonosti vlasnika i menadžmenta                              | 295 |
| 6.2.       | Preduzetničko odlučivanje o štednji ili investiranju                  | 297 |
| 6.3.       | Preduzetno odlučivanje o zajmu  | 299 |
| 6.4.       | Preduzetno optimiziranje portfelja                                    | 301 |
| 6.5.       | Preduzetnikova ocena neizvesnosti i rizika                            | 304 |
| 6.5.1.     | Funkcionisanje finansijske berze                                      | 304 |
| 6.5.2.     | Ocena neizvesnosti prema kriteriju očekivani prinos-rizik             | 305 |
| <b>7.</b>  | <b>Finansijski aspekti preduzetništva</b>                             | 308 |
| 7.1.       | Finansijski aspekti ponašanja preduzetnika                            | 308 |
| 7.2.       | Odlučivanje u uslovima neizvesnosti primenom matrice isplativosti     | 310 |
| 7.3.       | Finansijsko planiranje i sistem kontrolisanja investicionih projekata | 312 |
| 7.3.1.     | Metodologija novčanih tokova  | 313 |
| 7.3.2.     | Računovodstvena etodologija   | 314 |

#### Četvrti deo

### **Preduzetničke strategije i planiranje preduzetničke aktivnosti (316)**

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| <b>1.</b> | <b>Preduzetničke tržišne strategije</b>                         | 323 |
| 1.1.      | Definisanje vizije, poslovne misije, ciljeva i motiva preduzeća | 323 |
| 1.2.      | Identifikovanje poslovne i razvojne politike                    | 327 |
| 1.3.      | Opšte strategije preduzeća                                      | 330 |
| 1.3.1.    | Opšte preduzetničke strategije                                  | 332 |
| 1.3.1.1.  | Strategijske, taktičke i operativne odluke                      | 333 |
| 1.3.1.2.  | Strategija biti prvi i biti najbolji                            | 334 |
| 1.3.1.3.  | Strategija gađanja tamo gde nas ne očekuju                      | 334 |
| 1.3.1.4.  | Strategija pronalaženja ekoloških niša                          | 335 |
| 1.3.1.5.  | Strategija promena ekonomskih karakteristika poslovanja         | 336 |

|             |   |     |
|-------------|---|-----|
| 1.3.1.6.    | Strategija isporuke kupcu onoga što on očekuje                            | 336 |
| 1.3.2.      | Opšte marketing-strategije  | 337 |
| 1.3.3.      | Generičke tržišne strategije  | 338 |
| 1.3.4.      | Proces formulisanja tržišnih strategija                                   | 339 |
| 2.          | Planiranje preduzetničke aktivnosti                                       | 341 |
| 2.1.        | Determinisanje pitanja na koja preduzetnik treba da traži odgovore        | 342 |
| 2.1.1.      | Za koga i šta proizvoditi?  | 344 |
| 2.1.2.      | Ko treba da su osnivači preduzeća?  | 346 |
| 2.1.3.      | Kako proizvoditi?   | 347 |
| 2.1.4.      | Kako obezbediti kapital i problemi finansiranja projekta?                 | 348 |
| 2.1.5.      | Troškovi izvora finansiranja preduzetnikovog projekta                     | 349 |
| 2.1.5.1.    | Metoda interne stope prinosa  | 350 |
| 2.1.5.2.    | Metoda neto sadašnje vrednosti  | 351 |
| 2.1.5.3.    | Metoda izračunavanja visine cene kapitala                                 | 352 |
| 2.1.5.4.    | Metoda izračunavanja cene duga  | 353 |
| 2.1.5.5.    | Metoda izračunavanja cene akumulacije                                     | 354 |
| 2.1.5.6.    | Metoda izračunavanja prosečne cene kapitala                               | 355 |
| 2.2.        | Kreiranje individualnog preduzetnog plana za rad na sopstvenim sredstvima | 355 |
| 2.2.1.      | Razvoj potrebe za planiranjem   | 356 |
| 2.2.2.      | Delovi poslovnog plana rada na sopstvenim sredstvima                      | 358 |
| 2.2.3.      | Prikupljanje planskih činjenica   | 361 |
| 2.2.3.1.    | Korak 1.: Da li sam spreman ući u novi način života?.                     | 361 |
| 2.2.3.2.    | Korak 2.: Moram da analiziram samog sebe                                  | 362 |
| 2.2.3.3.    | Korak 3.: Odabiranje proizvoda ili usluga                                 | 363 |
| 2.2.3.4.    | Korak 4.: Tržišna i marketing istraživanja                                | 365 |
| 2.2.3.5.    | Korak 5.: Prognoziranje prihoda od prodaje                                | 366 |
| 2.2.3.6.    | Korak 6.: Izbor lokacije preduzeća  | 367 |
| 2.2.3.7.    | Korak 7.: Izrada proizvodnog plana  | 368 |
| 2.2.3.8.    | Korak 8.: Izrada marketing plana  | 369 |
| 2.2.3.9.    | Korak 9.: Izrada plana organizacije                                       | 370 |
| 2.2.3.10.   | Korak 10.: Izrada pravnog plana   | 371 |
| 2.2.3.11.   | Korak 11.: Izrada računovodstvenog plana                                  | 372 |
| 2.2.3.12.   | Korak 12.: Izrada plana i praćenje poslovanja računarom                   | 373 |
| 2.2.3.13.   | Korak 13.: Izrada finansijskog plana                                      | 373 |
| 2.2.3.13.1. | Novčani proračun  | 375 |
| 2.2.3.13.2. | Bilans i izveštaj o dohotku   | 375 |
| 2.2.3.13.3. | Izveštaj o profitu  | 375 |
| 2.2.3.13.4. | Grafikon poslovanja   | 376 |
| 2.2.3.14.   | Korak 14.: Idemo u potragu za novcem, donacijom ili zajmom?               | 376 |
| 2.2.3.15.   | Korak 15: Pisanje uvodnog pisma   | 377 |
| 3.          | <b>Kreiranje marketing-politika, planova i programa</b>                   | 379 |
| 3.1.        | Postupak optimizacija profita   | 380 |
| 3.2.        | Optimizacija marketing-miksa  | 382 |
| Literatura  |   | 389 |