

**UNIVERZITET U NOVOM SADU
TEHNIČKI FAKULTET "MIHAJLO PUPIN"
ZRENJANIN**

**Prof. dr Dragan Čočkalo
Prof. dr Dejan Đorđević
Prof. dr Cariša Bešić
Dr Mihalj Bakator**

PREDUZETNIČKI MENADŽMENT



Zrenjanin, 2022. g.

**Univerzitet u Novom Sadu
TEHNIČKI FAKULTET „MIHAJLO PUPIN”
ZRENJANIN**

Prof. dr Dragan Čočkalo

Prof. dr Dejan Đorđević

Prof. dr Cariša Bešić

Dr Mihalj Bakator

PREDUZETNIČKI MENADŽMENT

BIBLIOTEKA UDŽBENICI

248

2022/2023

Zrenjanin, 2022. g.

PREDUZETNIČKI MENADŽMENT

Autori:

Prof. dr Dragan Čočkalo

Prof. dr Dejan Đorđević

Prof. dr Cariša Bešić

Dr Mihalj Bakator

Recenzenti:

Prof. dr Marijana Vidas-Bubanja, Fakultet za finansije, bankarstvo i reviziju,
Alfa BK Univerzitet, Novi Beograd

Prof. dr Ivana Katić, Fakultet tehničkih nauka, Univerziteta u Novom Sadu,
Novi Sad

Izdavač:

Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, 23000 Zrenjanin, Đure Đakovića bb

Za izdavača: prof. dr Dragica Radosav

Priprema za štampu: prof. dr Dragan Čočkalo

Dizajn korica: Ivan Palinkaš, M.Sc.

Lektura i korektura: dr Katarina Ivanović

ISBN: 978-86-7672-357-7

Odlukom Naučno-nastavnog veća Fakulteta ova publikacija je prihvaćena kao udžbenik.

CIP - Каталогизација у публикацији
Библиотеке Матице српске, Нови Сад

005.5(075.8)

PREDUZETNIČKI menadžment [Elektronski izvor] / Dragan Čočkalo ... [et al.]. -
Zrenjanin: Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", 2022. - 1 elektronski optički disk (CD-ROM);
12 cm. - (Biblioteka Udžbenici / Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin; 248)

Nasl. sa naslovnog ekrana. - Bibliografija.

ISBN 978-86-7672-357-7

а) Предузетништво - Менаџмент

COBISS.SR-ID 77627913

SADRŽAJ

	str.
GLAVA 1 - MESTO I ULOGA PREDUZETNIŠTVA U SAVREMENOJ EKONOMIJI	...1
1. POJAM, RAZVOJ I ZNAČAJ PREDUZETNIŠTVA	...1
1.1. Pojmovno određenje preduzetnika i preduzetništva	...1
1.2. Savremeno shvatanje preduzetništva	...2
1.3. Preduzetništvo i inovacije	...4
1.3.1. Inovacije	...5
1.3.2. Konceptualni odnos preduzetništva i inovacije	...5
1.3.3. Pitanja kulture relevantna za preduzetništvo i inovacije	...8
2. KARAKTERISTIKE, MOTIVI I PREDISPOZICIJE PREDUZETNIKA	...9
2.1. Objašnjenje fenomena preduzetnika u ekonomskoj teoriji	...9
2.2. Preduzetnik u savremenom poslovanju	...11
2.3. Motivi preduzetnika	...12
2.3.1. Teorija hijerarhije potreba i motiva	...12
2.3.2. Unutrašnji ili lični preduzetnički motivi	...15
2.3.3. Činioci koji podstiču preduzetništvo	...19
2.3.4. Okolnosti životnog puta	...20
2.4. Preduzetničke predispozicije	...22
2.4.1. Osobine preduzetnika	...22
2.4.2. Tipične crte uspešnog preduzetnika	...23
2.4.3. Razlike preduzetničkog i nepreduzetničkog menadžmenta	...25
3. DRAKEROVA „TRANSFORMACIJA ČOVEČANSTVA“	...29
3.1. „Guru“ menadžmenta	...29
3.2. Nove realnosti u vladi i političkim procesima	...30
3.3. Nove realnosti i transformacija u privredi	...31
3.4. Nove realnosti u društvu	...34
GLAVA 2 - PREDUZETNIČKI MENADŽMENT	...41
1. POSLOVNE IDEJE I PREDUZETNIŠTVO	...41
1.1. Ideje i preduzetništvo	...41
1.2. Načini dolaska do ideja	...43
1.3. Izvori inovacija	...48
1.3.1. Izvori preduzetničkih mogućnosti	...48
1.3.2. Sedam i po izvora inovacija	...50
1.3.2.1. <i>Neočekivane situacije</i>	...51
1.3.2.2. <i>Nepodudarnosti</i>	...52
1.3.2.3. <i>Potrebe procesa</i>	...54
1.3.2.4. <i>Promene u industriji ili strukturi tržišta</i>	...54
1.3.2.5. <i>Demografske promene</i>	...55

	str.
1.3.2.6. <i>Promene u opažanju</i>	...56
1.3.2.7. <i>Novo znanje</i>	...57
1.4. Strateško preduzetništvo	...58
1.4.1. Strateška upotreba inovacija	...58
1.4.2. Strategije prodora na tržište	...59
1.4.2.1. <i>Novi proizvod i/ili usluga</i>	...59
1.4.2.2. <i>Paralelna konkurencija</i>	...61
1.4.2.3. <i>Franšizing</i>	...66
1.5. Poslovni modeli i strategija	...70
2. PROCENA I RAZVOJ POSLOVNIH MOGUĆNOSTI	...73
2.1. Životni vek proizvoda	...73
2.1.1. Razvoj proizvoda ili uvođenje novog proizvoda na tržište	...74
2.1.2. Ekonomski (tržišni) životni vek proizvoda	...78
2.1.2.1. <i>Teorijska osnova</i>	...78
2.1.2.2. <i>Konceptijska analiza ekonomskog životnog ciklusa proizvoda</i>	...80
2.1.3. Rizici životnog veka proizvoda	...85
2.1.4. Inženjering životnog ciklusa	...86
2.2. Tehnike za procenu poslovnih mogućnosti	...88
2.2.1. Portfolio koncept	...89
2.2.2. SWOT analiza	...90
2.2.3. Analiza troškova i koristi	...92
2.3. Izvori finansiranja	...93
2.4. Insitucije i infrastruktura za podršku preduzetništvu	...96
2.4.1. Značaj podrške preduzetništvu	...96
2.4.2. Neki institucionalni i infrastrukturni oblici podrške preduzetništvu	...97
2.4.3. Sistemi podrške u svetu i međunarodne organizacije za pomoć i razvoj MSP	...99
2.4.4. Osnovni institucionalni okviri za podršku MSP u Republici Srbiji	...100
2.4.5. Klasteri kao način unapređenja poslovanja preduzetnika	...101
GLAVA 3 - MENADŽMENT U PREDUZETNIŠTVU	...111
1. MENADŽMENT FUNKCIJE	...111
1.1. Menadžment, kratko	...111
1.2. Upravljanje organizacijom	...112
1.2.1. Planiranje	...112
1.2.2. Organizovanje	...118
1.2.3. Vođenje i kontrola	...119
2. POJAM I VRSTE TROŠKOVA	...120
2.1. Troškovi	...120
2.8. Troškovi i definisanje cene	...121
3. INVESTICIJE	...122
3.1. Pojmovno određenje investicija	...122
3.2. Donošenje odluka u vezi sa investicijama	...123
4. UPRAVLJANJE PROIZVODNIM PROCESOM	...125
4.1. Proces proizvodnje	...125

	str.
4.2. Upravljanje proizvodnjom	...126
5. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA	...127
5.1. Osnove koncepta	...127
5.2. Timski rad	...128
5.3. Upravljanje ljudskim resursima i upravljanje znanjem	...129
6. UPRAVLJANJE VREMENOM	...130
6.1. Upravljanje organizacijom i vremenski okvir	...130
6.2. Upravljanje vremenom i poslovno planiranje	...132
6.3. Upravljanje vremenom pomoću Gantovog dijagrama	...133
7. UPRAVLJANJE VREDNOSTIMA	...135
7.1. Uvod u koncept vrednosti	...135
7.2. Funkcija vrednosti	...136
7.3. Inženjering vrednosti (IV) i analiza vrednosti (AV)	...137
8. INFORMACIONE TEHNOLOGIJE U MENADŽMENTU	...141
8.1. Pojmovno određenje	...141
8.2. Znacaj IT za savremeni koncept menadžmenta	...141
9. PRAVNI ASPEKT POKRETANJA BIZNISA	...143
9.1. Zakonski okviri	...143
9.2. Osnovni subjekti u privredi	...144
9.3. Osnovni elementi privrednih društava	...145
9.4. Društva lica	...147
9.4.1. Ortačko društvo (o.d.)	...147
9.4.2. Komanditno društvo (k.d.)	...148
9.5. Društva kapitala	...149
9.5.1. Društvo sa ograničenom odgovornošću (d.o.o.)	...149
9.5.2. Akcionarsko društvo (a.d.)	...149
9.6. Povezivanje društava	...151
GLAVA 4 – ELEMENTI POSLOVNOG PLANIRANJA	...155
1. NEOPHODNOST PLANIRANJA	...155
1.1. Osnove procesa upravljanja	...155
1.2. Značaj planiranja	...156
1.3. Namena poslovnog plana	...157
2. STRUKTURA POSLOVNOG PLANA	...158
2.1. Uvod	...159
2.2. Menadžment i organizacija	...160
2.3. Poslovno okruženje	...162
2.4. Marketing plan	...163
2.5. Poslovne aktivnosti	...165
2.6. Finansije	...166
2.7. Rizik	...167
2.8. Zaključak	...168
3. ELEMENTI MARKETING MIKSA	...168

	str.
3.1. Pojmovno određenje marketing miksa	...168
3.2. Proizvod kao element marketing miksa	...169
3.3. Cena kao element marketing miksa	...170
3.4. Distribucija i marketing logistika	...172
3.5. Promocija	...173
4. ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA	...174
4.1. Osnovni aspekti istraživanja tržišta	...174
4.2. Analiza tržišta	...176
4.3. Analiza tražnje	...179
4.4. Istraživanje ponašanja potrošača	...180
GLAVA 5 - TRENDVI U PREDUZETNIŠTVU	...185
1. SAVREMENA POSLOVANJE I PREDUZETNIŠTVO	...185
1.1. Uslovi savremenog poslovanja	...185
1.2. Odnos prema preduzetništvu	...187
1.3. Socijalno preduzetništvo	...191
1.4. Preduzetništvo u sektoru javnih usluga	...195
2. IT PREDUZETNIŠTVO	...197
2.1. Informacione tehnologije i savremeno poslovanje	...197
2.1.1. Razvoj i primena informacionih tehnologija	...197
2.1.2. Tehnologije u IT preduzetništvu	...199
2.1.3. Startapovi	...202
2.2. E-poslovni modeli	...204
2.2.1. Razvoj e-poslovnih modela i strategija	...204
2.2.2. B2B i B2C	...208
2.2.3. C2B i C2C	...208
2.2.4. B2G i C2G	...209
2.2.5. G2B, G2C i složeniji modeli	...209
2.2.6. Faktori uspešnosti i ograničenja	...210
2.3. Koncept otvorenih inovacija i budućnost e-poslovanja	...211
2.3.1. Otvorene inovacije	...211
2.3.2. Održivo poslovanje	...213
2.3.3. Digitalna ekonomija i budućnost poslovanja	...214
PRILOZI	...221
PRILOG 1 – Prelomna tačka rentabiliteta	...221
PRILOG 2 – Bilansi u poslovanju	...224
PRILOG 3 – Primer poslovnog plana za izgradnju hotela	...231
PRILOG 4 – Primeri poslovnog preduzetničkog poduhvata	...238
POJMOVNIK	...251
LITERATURA	...279

PREDGOVOR

Knjiga pod nazivom „Preduzetnički menadžment“ predstavlja rezultat dugogodišnjeg teorijskog, ali i, kroz brojne međunarodne i domaće radove i publikacije, odnosno rezultate projekata, prezentovanog praktičnog rada autora na području analize preduzetništva i preduzetničkog ponašanja, kao i analize poslovne prakse inostranih i domaćih preduzeća.

Uspeh u budućnosti zavisice od potrebe poslovne organizacije da odgovori na sve zahteve svih interesnih grupa koje egzistiraju u poslovnom okruženju, uzimajući u obzir kreativnost, inovativnost i fleksibilnost. Da bi organizacija ovo mogla da ostvari, neophodno je da permanentno analizira, kako svoje konkretno poslovno okruženje, tako i trendove u društvu i ekonomiji i u odnosu na to definiše pravce rasta i razvoja svog poslovanja.

Knjiga je namenjena prevashodno studentima osnovnih i master studija koji u saznajnom i istraživačkom domenu imaju u zahtevu i potrebu za izučavanjem teorije i prakse preduzetništva i preduzetničkog menadžmenta, kao osnova za dalja i dublja istraživanja predmetne problematike. Osim toga, namenjena je i naučnoj i stručnoj javnosti, odnosno može poslužiti kao koristan podsetnik stručnjacima koji se u praksi bave ovom problematikom: menadžerima, konsultantima, istraživačima, vlasnicima preduzeća, zaposlenima u državnoj administraciji itd.

Knjiga, u pet poglavlja, obrađuje problematiku teorije i prakse preduzetništva i preduzetničkog menadžmenta. Prva glava obrađuje mesto i ulogu preduzetništva u savremenoj ekonomiji i uvod je, u svakom smislu, u centralnu tematiku knjige - preduzetnički menadžment koji je u vrlo širokom smislu razmatran u glavi dva. Posebno ističemo da smo u analizi preduzetničkog fenomena, preduzetničkog menadžmenta i menadžmenta u preduzetništvu – preduzetničke teorije i prakse u opštem smislu, značajan akcenat stavili na razradu učenja Jozefa Šumpetera i Austrijske škole ekonomije, u vidu nadovezujućih radova gurua menadžmenta i preduzetništva, Petera F. Drakera. Glava tri prati fenomenologiju menadžmenta u preduzetništvu, gde se, osim funkcije menadžmenta i analize troškova i investicija, posebno potencira upravljačka komponenta preduzetništva, odnosno pravni aspekti osnivanja i vođenja poslovanja. Četvrta glava analizira postupak nastanka i elemente poslovnog plana, akcentirajući značaj elemenata marketing miksa i istraživanja tržišta. Poslednjom glavom vrlo smo zadovoljni, jer se, osim socijalnim i preduzetništvom u sektoru javnih usluga, ovdje, smatramo sasvim dovoljno da zainteresujemo i podstaknemo čitaoce na razmišljanje i dalje istraživanje, bavimo i IT preduzetništvom; u posebnom segmentu analiziramo osnovne elemente ovog, može se reći, popularnog i sve brže rastućeg društvenog i poslovnog fenomena. U dodatku knjige nalaze se brojni prilozi kojima pratimo materijal iz osnovnog teksta i od kojih izdvajamo prezentaciju jednog konkretizovanog poslovnog plana, odnosno motivacione prikaze uspešnih preduzetničkih priča i poduhvata.

Zahvaljujemo se prof. dr Marijani Vidas-Bubanji i prof. dr Ivani Katić na recenziji i korisnim sugestijama u vezi sa materijalom koji sačinjava ovu knjigu. Takođe ćemo razmotriti i prihvatiti sve dobronamerne buduće sugestije, kritike i predloge kako bismo unapredili svako naredno izdanje u kojem će tematika biti podobna onoj koja se ovde u nastavku obrađuje, sa ciljem da bude više prilagođeno zahtevima onih koji ga čitaju i koriste.

U Zrenjaninu, oktobra 2022. g.

Autori