

# Sadržaj

Prvi deo

## Specifičnosti industrijskog (poslovnog) tržišta i kupaca (1)

<b>1. Specifičnosti kupaca i tražnje u industrijskom marketingu</b>	<b>2</b>
1.1. Specifičnosti industrijskih kupaca	2
1.2. Objašnjenje ekonomskog pojma tražnja	4
1.2.1. Objašnjenje pojma tražnja	4
1.2.2. Objašnjenje međusektorske - input-output analize	7
1.2.3. Specifičnosti tražnje za proizvodnim dobrima	10
1.3. Faktori koji utiču na tražnju industrijskih proizvoda	13
1.3.1. Makroekonomija – agregatni proizvodnje	13
1.3.2. Opšti faktori koji utiču na tražnju industrijskih proizvoda	24
1.3.3. Pristup analizi karakterističnih internih zbivanja koji utiču na povećanje troškova poslovanja preduzeća	27
1.3.3.1. Analiza faktora koji utiču na obim proizvodnje	28
1.3.3.2. Analiza troškova poslovanja	28
1.3.3.3. Analiza gubitaka u poslovanju	30
1.3.4. Finansiranje tržišnog projekta	32
1.3.4.1. Postavljanje pitanja i traganje za odgovorima	32
1.3.4.2. Metoda interne stope prinosa	34
1.3.4.3. Metoda neto sadašnje vrednosti	35
1.3.4.4. Izračunavanje cene kapitala	36
1.3.4.5. Cena akumulacije	38
1.3.4.6. Utvrđivanje prosečne cene kapitala	38
1.3.5. Zavisnost investicija preduzeća od opšte privredne situacije	40
<b>2. Odnos nabavke i principa ulaganja kapitala</b>	<b>43</b>
2.1. Modeli racionalizacije ulaganja kapitala	43
2.1.1. Potrebe poslovnih funkcija za ulaganjima kapitala	44
2.1.2. Utvrđivanje optimalne structure ulaganja kapitala	45
2.2. Modeli planiranja zaliha	47
2.2.1. MRP-sistem planiranja zaliha	47
2.2.2. ROP-sistem planiranja zaliha	49
2.2.3. Vilsonova formula za izračunavanje optimalnog naloga	49
2.2.4. ABC – sistem	50
2.2.5. Kombinacija sistema	50
2.2.6. Racionalizacija investiranja kapitala	51
2.2.7. Pokazatelji racionalizacije kapitala	52
<b>3. Segmentacija industrijskog tržišta i proces odlučivanja industrijskih kupaca</b>	<b>56</b>
3.1. Pristup segmentaciji industrijskog tržišta	56

3.1.1.	Demografske varijable	57
3.1.2.	Varijable poslovanja	57
3.1.3.	Pristup nabavkama	58
3.1.4.	Situacioni faktori	59
3.1.5.	Lične karakteristike nabavljača	60
3.2.	Proces odlučivanja industrijskih kupaca	60
3.2.1.	Faktori koji utiču na odluke	61
3.2.2.	Centri kupovine koji utiču u procesu odlučivanja	64
3.3.	Faze i poslovne funkcije koje učestvuju u odlučivanju o nabavci	70
3.3.1.	Proces odlučivanja industrijskih kupaca	70
3.3.2.	Faze procesa kupovine industrijskih kupaca	71
3.3.2.1.	Faza anticipiranja ili prepoznavanja problema	72
3.3.2.2.	Faza određivanja karakteristika i količina traženog proizvoda	72
3.3.2.3.	Faza specifikacije traženih karakteristika	72
3.3.2.4.	Faza traženja i klasifikacije potencijalnih dobavljača	73
3.3.2.5.	Faza prikupljanja i analize ponuda	73
3.3.2.6.	Faza procena ponude i izbor dobavljača	74
3.3.2.7.	Faza izbora redosleda narudžbe	74
3.3.2.8.	Faza ocene obavljene kupovine	74
3.3.3.	Ključni kriteriji odlučivanja kod nabavke industrijskih kupaca	74
3.3.4.	Faze procesa odlučivanja o nabavki s obzirom na vrstu kupovine	75
3.3.5.	Postupak analize dobavljača od strane industrijskog kupca	76
3.3.5.1.	Opšti postupak analize dobavljača	76
3.3.5.2.	Istraživanja za potrebe uspostavljanja saradnje sa dobavljačem	78
3.3.6.	Proces realizacije kupovine	83
3.4.	Specifičnosti odlučivanja o nabavki u industrijskom marketingu	84
3.4.1.	Proces odlučivanja o kupovini marketing-preprodavača	84
3.4.2.	Proces odlučivanja o kupovini državnih organa	85
3.5.	Načini i tipovi kupovina industrijskih kupaca	86
3.5.1.	Modeli (načini) i tipovi kupovine industrijskih kupaca	86
3.5.2.	Tipovi kupovina industrijskih kupaca	87

#### Drugi deo

### **Osnovne karakteristike poslovne funkcije nabavke (89)**

<b>1.</b>	<b>Funkcije marketinga nabavke</b>	<b>90</b>
1.1.	Objašnjenje pojma proizvodnja	90
1.1.1.	Proizvodni proces	91
1.1.2.	Proizvodna funkcija	92
1.1.3.	Proizvodni potencijal i komercijalno reprodukovanje sredstava	93
1.1.4.	Proces reprodukcije i obimi proizvodnje	94
1.1.4.1.	Reprodukciona sposobnost	94
1.1.4.2.	Zona obima proizvodnje	94
1.1.4.3.	Prag rentabilnosti proizvodnje	96

1.1.4.4.	Zona optimalne ekonomičnosti proizvodnje	101
1.1.4.5.	Objašnjenje pojmova serija i serijska proizvodnja	102
1.1.4.6.	Sezonska proizvodnja	103
1.1.5.	Objašnjenje pojma sirovine	103
1.2.	Kontinuitet snabdevanja proizvodnje i nabavka	104
1.2.1.	Determinisanje pojma snabdevanje	104
1.2.2.	Osnovne funkcije marketinga nabavke	105
<b>2.</b>	<b>Proizvodni menadžment</b>	<b>107</b>
2.1.	Sistem i proces upravljanja proizvodnjom	107
2.1.1.	Determinisanje proizvodnog menadžmenta	107
2.1.2.	Proizvodnja kao objekt upravljanja	109
2.1.3.	Sistem i proces upravljanja proizvodnje	112
2.2.	informatička podrška proizvodnje	114
2.2.1.	Računarsko upravljanje proizvodnjom	115
2.2.2.	Priprema, vođenje i kontrola proizvodnje računarom	119
2.2.3.	Računarska integracija proizvodnje	122
2.2.4.	Informacioni sistem preduzeća i proizvodnje	122
2.2.4.1.	Informacioni sistem proizvodnje – informacije o proizvodnji, dokumentacija i baze podataka	126
2.2.4.2.	Informacioni sistem proizvodnje – Blok-dijagram za planiranje proizvodnje	127
2.2.4.3.	Informacioni sistem proizvodnje – upravljanje materijalom i zalihama	129
2.3.	Model upravljanja proizvodnjom	132
2.3.1.	Model Proman	132
2.3.2.	Modeli za terminiranje proizvodnje	133
2.3.3.	Proizvodnja Just-in-time i netroškovi princip i principi upravljanja	134
2.3.4.	Prinsip Just-in-time proizvodnje	137
2.3.4.1.	Just-in-time	137
2.3.4.2.	Poko-Yoko metod	138
2.3.4.3.	SMET – system	138
2.3.5.	Kanban – sistem i upravljanje proizvodnjom	139
2.3.6.	Proizvodnja „po narudžbi,“	141
2.3.7.	Proizvodnja „bez skladišta,“	143
<b>3.</b>	<b>Optimizovanje nabavke sa stanovišta efektivnog upravljanja fleksibilne proizvodnje</b>	<b>145</b>
3.1.	Sistem menadžment fleksibilne proizvodnje	146
3.2.	Operativno pozicioniranje poslovne funkcije nabavka	151
3.3.	Forma i organizacija marketing-nabavke	152
3.4.	Organizacija pojma nabavke	153
3.4.1.	Definisanje procedura nabavke	154
3.4.2.	Definisanje pravila nabavke	155
3.4.3.	Definisanje pojmova standardizacija, unifikacija i tipizacija nabavke	156
3.4.3.1.	Objašnjenje pojma standard	157

3.4.3.2.	Definisanje standarda materijala	158	
3.4.3.3.	Definisanje standarda nabavnih cena		159
3.4.3.4.	Definisanje standarda zaliha materijala		159
3.4.3.5.	Definisanje izuzetaka kod nabavke		160
3.4.3.6.	Definisanje standarda ulazne kontrole materijala		163
3.5.	Kalkulacija		165
3.5.1.	Postupak stvaranja kalkulacije		165
3.5.1.1.	Diviziono kalkulacija		165
3.5.1.2.	Kalkulacija ekvivalentnih brojeva		165
3.5.1.3.	Kalkulacija vezanih proizvoda		166
3.5.1.4.	Dodatna kalkulacija		167
3.5.1.5.	Kalkulacija projekcijom		167
3.5.2.	Kalkulacija cene koštanja		168
3.5.2.1.	Kalkulaciona lista		169
3.5.2.2.	Kalkulativni troškovi		169
3.5.2.3.	Kalkulacija cena	169	
3.5.2.4.	Kalkulativna razgraničenja		170
3.5.2.5.	Kalkulativno otpisivanje		170
3.5.2.6.	Kalkulativno formiranje cena		170
3.5.2.7.	Cena koštanja		171
<b>4.</b>	<b>Politika odnosa sa dobavljačima sa strategijama utvrđivanja izvora snabdevanja</b>		172
4.1.	Politika odnosa s dobavljačima		172
4.1.1.	Značaj izbora dobavljača		172
4.1.2.	Utvrđivanje odgovornosti veza sa dobavljačima		173
4.1.3.	Specifikacija zahteva prema dobavljačima		175
4.1.4.	Procena sposobnosti i izbor dobavljača		176
4.1.4.1.	Izbor dobavljača		176
4.1.4.2.	Analiza kvalifikacije dobavljača		177
4.1.4.3.	Analiza sposobnosti dobavljača		177
4.1.4.4.	Kontrola kvaliteta dobavljača		177
4.1.5.	Kontrola dobavljača u svrhu razvijanja trajnog poslovnog partnerstva		178
4.1.5.1.	Zajedničko ekonomsko planiranje		178
4.1.5.2.	Zajedničko tehnološko planiranje		179
4.1.5.3.	Saradnja tokom izvršavanja ugovora		180
4.1.6.	Certifikacija dobavljača		181
4.1.7.	Postupak merjenja kvaliteta odnosa s dobavljačima		182
4.1.8.	Postupak proveru kvaliteta saradnje s dobavljačima		183
4.1.8.1.	Analiza pridržavanja zahteva pouzdanosti isporuke		183
4.1.8.2.	Korišćenje histograma kod analize dobavljača		184
4.1.8.3.	Lot-plot plan		186
4.1.8.4.	Pareto analiza dobavljača		186
4.1.9.	Rangiranje kvaliteta dobavljača		187
4.2.	Zahtevi koje postavlja sector proizvodnje na bazi sistema kvaliteta finalnog proizvoda u vezi sa kvalitetom dobavljača		188

4.2.1.	Elementi planiranja kvaliteta proizvodnje	188
4.2.1.1.	Planiranje proizvodnje	189
4.2.1.2.	Kritički pregled projekta procesa proizvodnje	190
4.2.2.	Kreiranje sistema samokontrole	191
4.3.	Strategije izvora nabavke organizovanjem sopstvene proizvodnje	192
<b>6.</b>	<b>Strategije nabavke u posebnim uslovima i nestabilnim ekonomskim situacijama</b>	<b>195</b>
6.1.	Strategije nabavke u uslovima nestašica na tržištu	195
6.2.	Strategija nabavke u uslovima inflacije	200
6.3.	Strategija nabavke u uslovima recesije	202
<b>8.</b>	<b>Postupak rešavanja konflikata poslovno-tehnološko-proizvodnog sistema</b>	<b>208</b>
8.1.	Konflikti između nabavne i marketing funkcije	209
8.2.	Konflikti između proizvodne i marketing funkcije	209
8.3.	Konflikti između finansijske i marketing funkcije	211
8.4.	Rešavanje konflikta poslovnih funkcija uvođenjem kriterija optimalnih zaliha materijala i gotovih proizvoda	212
<b>7.</b>	<b>Strategije uslova nabavke</b>	<b>215</b>
7.1.	Visina nabavnih cena	215
7.2.	Strategije uslova plaćanja	216
7.3.	Strategije kvaliteta	217
7.3.1.	Program strateškog upravljanja kvalitetom	218
7.3.2.	Sistem kontrole kvaliteta sirovina i gotovih proizvoda	219
7.4.	Rizikovi isporuke	221
7.5.	Sistem i način dopreme	223
7.5.1.	Transport	223
7.5.1.1.	Transportni sistemi	224
7.5.1.2.	Transportne organizacije	224
7.5.1.3.	Transportni troškovi	224
7.5.1.4.	Transportne klauzule	224
7.5.1.5.	Transportni rizici	225
7.5.2.	Spedicija	226
7.5.3.	Saobraćajno-agencijski poslovi	228
7.5.4.	Kontrola kvaliteta i količine	228
7.5.5.	Osiguranje i reosiguranje robe	230
7.6.	Upravljanje reklamacije	230
<b>9.</b>	<b>Metode koordinisana snabdevanja i upravljanje zalihama</b>	<b>232</b>
9.1.	Metode koordinisana snabdevanja	232
9.2.	Deinovanje politike zaliha	233
9.2.1.	Deinovanje politike zaliha	234
9.3.	Upravljanje zalihama	236
9.4.	Metode vrednovanja zaliha	237
9.5.	Upravljanje zalihama prema kriterijima investicionog menadžmenta	238

## Treći deo

**Ekonomsko-pravni aspekti poslovnog ugovaranja nabavke (243)**

<b>1. Pretpostavke kupoprodajne transakcije nabavke</b>	244
1.1. Ponuda	244
1.2. Lansiranje porudžbina	245
1.2.1. Porudžbina kao prihvata ponude	245
1.2.2. Porudžbina kao akt ponude	245
1.2.3. Porudžbina kao akt kontraponude	245
1.3. Poslovni običaji	245
1.4. Poslovni moral	246
1.5. Otvorena pitanja pravnog okruženja	247
<b>2. Ugovaranje poslova nabavki</b>	248
2.1. Definisane pojma ugovor	249
2.2. Vrste ugovora i ugovorne klauzule	252
2.3. Ugovor o kupo-prodaji robe	253
2.4. Ugovor o osiguranju	255
2.5. Ugovor o prevozu robe železnicom	257
2.6. Ugovor o zakupu ili najmu	258
2.7. Ugovor o zajmu	258
2.8. Ugovor o kontroli robe	260
<b>3. Finansijski aspekti upravljanja zalihama i gotovinom</b>	261
3.1. Osnove finansijskog menadžmenta	261
3.1.1. Oblici finansijskog menadžmenta	263
3.1.1.1. Fransizing	263
3.1.1.2. Lizing	263
3.1.1.3. Faktoring	264
3.1.1.4. Forfeting	264
3.1.2. Analiza i kontrola finansijskog upravljanja zalihama	267
3.1.3. Utvrđivanje interne likvidnosti – solventnosti	267
3.2. Ocena finansijskog planiranja i sistema kontrolisanja investicionih projekata	268
3.2.1. Metodologija novčanih tokova	269
3.2.2. Računovodstvena metodologija	270

## Četvrti deo

**Nabavni menadžment (272)**

<b>1. Planiranje nabavke</b>	273
1.1. Osnovica planiranja marketinga nabavke	274
1.1.1. Politika i načela nabavke	274
1.1.2. Planiranje nabavke	276

<b>2 Organizacija nabavke</b>	280
2.1. Polazne osnove projektovanja organizacije marketinga nabavke	281
2.2. Trajna poslovna saradnja sa dobavljačima	281
Literatura	284

