

SADRŽAJ

Prvi deo

FINANSIJSKI MENIDŽMENT	13
1. TEORIJSKE OSNOVE FINANSIJSKOG MENIDŽMENTA	15
1.1. NOVE PARADIGME POSLOVNIH FINANSIJA.....	16
1.2. FINANSIJSKI MENIDŽMENT, POTREBNA ZNANJA, OSOBINE I.....	19
VRLINE FINANSIJSKOG MENIDŽERA.....	19
1.3. FINANSIJSKI INŽENJERING.....	23
1.4. OBLICI FINANSIJSKOG MENIDŽMENTA	25
1.4.1. <i>Franšizing</i>	25
1.4.2. <i>Lising</i>	25
1.4.3. <i>Factoring</i>	28
Definisanje faktoringa.....	28
Vrste faktoringa.....	28
1.4.4. <i>Forfeting</i>	29
2. SISTEM ANALIZA I KONTROLA POMOĆU REVIZIJE.....	31
2.1. FINANSIJSKA KONTROLA I MARKETING REVIZIJA	31
2.2. KONTROLA MARKETING MENIDŽMENTA	32
2.3. ANALIZA I KONTROLA FINANSIJSKOG	34
UPRAVLJANJA GOTOVINOM.....	34
2.4. ANALIZA I KONTROLA	36
FINANSIJSKOG UPRAVLJANJA POTRAŽIVANJIMA OD KUPACA	36
2.5. ANALIZA I KONTROLA FINANSIJSKOG UPRAVLJANJA ZALIHAMA.....	38
3. OPŠTA OCENA FINANSIJSKIH ASPEKATA PREDUZEĆA.....	39
3.1. FINANSIJSKA SREDSTVA PREDUZEĆA	39
3.2. OCENA EFEKTIVNOSTI FINANSIJSKIH ULAGANJA.....	40
3.3. OCENA FINANSIJSKIH ASPEKTA RENTABILNOSTI.....	42
3.3.1. <i>Stopa prinosa investicija</i>	42
3.3.2. <i>Poslovna dobit</i>	43
3.3.3. <i>Primena ABC sistema u povećanju profitabilnosti</i>	46
3.3.4. <i>Finansijski koeficijenti operativnih performansi</i>	47
(<i>Operating performance</i>).....	47
3.4. OCENA FINANSIJSKOG PLANIRANJA I SISTEMA KONTROLISANJA	48
INVESTICIONIH PROJEKTA.....	48
3.4.1. <i>Metodologija novčanih tokova</i>	49
3.4.2. <i>Računovodstvena metodologija</i>	50
3.5. ANALIZA I OCENA TOKOVA FINANSIJSKIH SREDSTAVA	51

3.5.1. <i>Dopunsko izveštavanje o tokovima sredstava</i>	51
3.5.2. <i>Neto-i bruto princip bilansiranja novčanih tokova</i>	52
3.5.3. <i>Izveštavanje o tokovima neto obrtnih sredstava</i>	53
3.6. ANALIZA I OCENA BILANSA STANJA I BILANSA USPEHA	54
3.6.1. <i>Analiza bilansa stanja</i>	55
3.6.2. <i>Analiza bilansa uspeha</i>	57
3.6.3. <i>Analiza bilansa plaćanja</i>	59
3.6.4. <i>Presecanje bilansa stanja i bilansa uspeha</i>	60
Vertikalno presecanje bilansa stanja	60
Horizontalno presecanje bilansa stanja	60
4. MERENJE POSLOVNIH EFEKATA I RIZIKA	63
FINANSIJSKIM LEVERAGEOM	63
4.1. POSLOVNI LEVERAGE	64
4.2. FINANSIJSKI LEVERAGE	64
4.3. KOMBINOVANI LEVERAGE	65
5. ANALIZA I OCENA STRUKTURE FINANSIJSKOG	66
KAPITALA PREDUZEĆA	66
5.1. TRADICIONALNA TEORIJA ANALIZE STRUKTURE KAPITALA	66
5.2. MODIGLIANI-MILLEROVA TEORIJA ANALIZE	68
STRUKTURE KAPITALA	68
6. OCENA KVALITETA EKONOMIJE PREDUZEĆA	71
6.1. KVANTITATIVNI IZRAZ DINAMIKE KVALITETA EKONOMIJE	71
6.2. OCENA KVALITETA EKONOMIJE PREMA KRITERIJUMU MEZOEKONOMSKIH CILJEVA	73
6.3. OCENA KVALITETA EKONOMIJE KRITERIJUM FUNKCIONISANJA JIT- MENIDŽMENTA	74
7. POSLOVNO-FINANSIJSKA ANALIZA PREDUZEĆA	75
POMOĆU KOEFICIJENATA	75
7.1. UTVRĐIVANJE INTERNE LIKVIDNOSTI - SOLVENTNOSTI	76
7.2. UTVRĐIVANJE OPERATIVNOG POSLOVNOG REZULTATA, EKONOMIČNOSTI I PRODUKTIVNOSTI	78
7.2.1. <i>Utvrdjivanje operativnog poslovnog rezultata</i>	78
7.2.2. <i>Utvrdjivanje ekonomičnosti preduzeća</i>	80
7.2.3. <i>Analiza produktivnosti preduzeća</i>	84
7.3. ANALIZA RENTABILNOSTI	89
7.3.1. <i>Ekonomski aspekti rentabilnosti</i>	89

7.3.2. <i>Finansijski aspekti rentabilnosti</i>	93
7.3.3. <i>Utvrđivanje poslovne dobiti preduzeća</i>	94
<i>identifikovanjem prelomne tačke rentabiliteta</i>	94
7.3.4. <i>Ocena racionalnosti poslovne politike kriterijumom</i>	101
<i>marže bezbednosti</i>	101
7.4. FINANSIJSKA ANALIZA SPOSOBNOSTI I STANJA ORGANIZACIJE	103
7.4.1. <i>Analiza finansijskih rizika</i>	103
7.4.2. <i>Analiza poslovne ekspanzije</i>	104
7.5. <i>UTVRĐIVANJE EKSTERNE LIKVIDNOSTI</i>	105
8. PRETPOSTAVKE EFIKASNOSTI PREDUZEĆA.....	106
8.1. ANALIZA I KONTROLA POMOĆU LJUDI	109
8.2. PREDUZETNIČKE ALTERNATIVNE ORIJENTACIJE	109
8.2.1. <i>Preduzetnička dobit</i>	110
<i>Definisanje pojma preduzetnička dobit</i>	110
<i>Definisanje rentabilnosti kao preduzetničke dobiti</i>	113
<i>Definisanje solventnosti preduzeća</i>	114
<i>Finansijski izveštaj o sredstvima i izvorima</i>	115
<i>Račun dobitka i gubitka</i>	116
<i>Izveštaj o margini sigurnosti</i>	117
8.2.2. <i>Preduzetnički postupak optimiziranja profita</i>	118
8.2.3. <i>Osnovni pristup maksimizaciji profita</i>	120
8.2.4. <i>Menadžersko odlučivanje</i>	124
<i>u uslovima neizvesnosti primenom matrice isplativnosti</i>	124
9. TRŽIŠTE KAPITALA.....	127
9.1. <i>PROBLEMATIZIRANJE ODNOSA IZMEĐU INVESTICIJA I</i>	128
<i>RENTABILNOSTI I KAPITALA I INVESTICIJA</i>	128
9.2. ANALIZA SKLONOSTI VLASNIKA I MENIDŽMENTA	130
9.3. ODLUKA O ŠTEDNJI ILI INVESTIRANJU	131
9.4. PREDUZETNIČKO ODLUČIVANJE O ZAJMU	134
9.4.1. <i>Preduzetnički stav prema riziku - oprez ili hazard?</i>	136
9.4.2. <i>Finansijski aspekti imovinske bilanse preduzetnika</i>	137
9.4.3. <i>Preduzetničko optimizacije portfelja</i>	138
9.4.4. <i>Ocena neizvesnosti prema kriteriju očekivani prinos-rizik</i>	141
9.5. <i>KAKO PREDUZEĆE DA RACIONALNO INVESTIRA KAPITAL?</i>	143
9.5.1. <i>Ulaganja kapitala</i>	144
<i>Struktura kapitala</i>	144
<i>Vrste kapitala</i>	145
<i>Pravila raspodele kapitala</i>	146
<i>Upravljanje skladištem</i>	147
<i>Obrazac za analizu angažovanja kapitala</i>	148
<i>Optimalno upravljanje materijalom u skladištu</i>	149

MPS tehnika upravljanja skladištem	150
MRP-sistem planiranja zaliha	150
ROP-sistem planiranja zaliha	151
Vilsonova formula za izračunavanje optimalnog naloga.....	151
9.5.2. Racionalizacija investiranja kapitala	152
9.5.3. Pokazatelji racionalizacije kapitala	153

10. FINANSIJSKO UPRAVLJANJE PREMA KRITERIJIMA TROŠKA I KORIŠĆENJA FINANSIJSKIH RESURSA

10.1. RAČUNODSTVENO INFORMISANJE U	157
PROCESU FINANSIJSKOG ODLUČIVANJA	157
10.1.1. <i>Finansijske odluke koje se donose na osnovu računovodstvenih informacija</i>	157
10.1.2. <i>Finansijsko upravljanje troškovima (Cost Management)</i>	159
10.1.3. <i>Metode upravljanja troškovima</i>	163
Metoda gornje i donje tačke (High-Low method).....	163
Metoda dijagrama rasipanja (Scatter-Diagram Method).....	164
Regresiona metoda.....	165
Metoda isplativnosti trošenja	166
10.1.4. <i>Metode obračuna troškova</i>	168
10.1.4.1. Pogonski obračun troškova	168
10.1.4.2. Sistem obračuna po stvarnim troškovima.....	168
10.1.4.4. Obračun po standardnim varijabilnim troškovima – Direct Costing	172
10.1.4.5. Razvijeni oblik obračuna po stvarnim varijabilnim troškovima.....	173
10.1.4.6. Ciljevi obračuna troškova i periodični rezultat.....	176
Efekti sistema obračuna troškova po stvarnim troškovima	177
Efekti sistema obračuna po standardnim troškovima	177
Efekti sistema obračuna po standardnim varijabilnim troškovima	178
Zaključak o sistemima obračuna troškova	178
10.2. UPRAVLJANJE FINANSIJSKIM POSLOVANJEM.....	180
10.2.1. <i>Metode obračuna zaliha</i>	180
Kada naručiti – tačka naručivanja	180
Koliko naručiti – ekonomska količina narudžbe	181
10.2.2. <i>Modeli upravljanja troškovima</i>	183
10.3. POSTUPAK UTVRĐIVANJA KVALITETA OPERATIVNOG	186
POSLOVNOG REZULTATA U ODNOSU NA PLANIRANO.....	186
10.3.1. <i>Postupak budžetiranja i izrade budžeta poslovnih aktivnosti</i>	186
10.3.1.1. Kontrola budžeta.....	187
10.3.1.2. Vrste budžeta.....	187
10.3.1.3. Modeli finansijskog planiranja baziranog na računaru.....	189
10.3.2. <i>Menidžerski finansijski informacioni sistem</i>	189
10.3.3. <i>Menidžersko odlučivanja na bazi ažuriranih</i>	192

<i>finansijsko-računovodstveni informacija</i>	192
Izbor finansijsko-računovodstvenih informacija.....	192
CVP – sistem analiza tačke pokrića (Break Even Point Analysis).....	193
10.4. ABC METODA U OBRAČUNU TROŠKOVA	195
TRŽIŠNOG POSLOVANJA	195
10.4.1. Tehnika ABC u obračunu troškova.....	195
10.4.1.1. Kategorijalni sistem ABC tehnike.....	197
10.4.1.2. Način obračuna po ABC principu	198
10.4.1.3. Definisanje poslovnog procesa i.....	200
specifikacija ključnih aktivnosti i akcija	200
10.4.1.4. Načini definisanja aktivnosti	201
Odozgo-nadole metod.....	201
Odozdo-nagore metod	204
Kriterijumi za selekciju ključnih i značajnih aktivnosti	204
10.4.1.5. Definisanje outputa aktivnosti i načina	205
njihovog merenja	205
10.4.1.6. Identifikacija kupaca-korisnika outputa aktivnosti.....	207
10.4.1.7. Utvrđivanje aktivnosti koje dodaju novu vrednost	207
na proizvod ili uslugu.....	207
10.4.1.8. Identifikacija troškovnih indikatora (cost drivers)	208
10.4.1.9. Identifikacija ciljeva aktivnosti i njihovog merenja	208
Produktivnost.....	209
Kvaliteta	209
Kružni tok.....	209
Zadovoljstvo kupaca.....	209
Konačna ocena.....	210
10.4.1.10. Definisanje drugih osobina aktivnosti	210
Primarne naspram sekundarnih aktivnosti	211
Glavne, pomoćne i samostalne aktivnosti	211
Strateške aktivnosti	211
10.4.1.11. Prikupljanje podataka za ABC model	211
10.4.2. Metodološki aspekti ABC metoda.....	212
10.4.2.1. Osnove metodologije ABC	212
10.4.2.2. Obračun troškova materijala	214
Troškovi plata.....	215
Troškovi energije.....	215
Troškovi kancelarijskog materijala.....	215
Troškovi zakupa	215
Troškovi amortizacije	216
Matrica troškova aktivnosti	216
Utvrđivanje faktora koji utiču na visinu troškova.....	216
10.4.2.3. Obračun troškova proizvodnje proizvoda.....	219
Troškovi materijala.....	219
Troškovi plata.....	220
Troškovi energije.....	220
Troškovi amortizacije	220

Troškovi materijala za održavanje i troškovi zakupa.....	220
Troškovi održavanja	221
Konačni obračun.....	221
10.4.2.4. Obračun troškova ostalih objekata troškova.....	223
Troškovi marketing kanala i distribucije	224
Troškovi fizičke distribucije	225
Troškovi u vezi sa potrošačima.....	225
Zaključak.....	226
10.4.3. Upravljački aspekti ABC metoda.....	226
10.4.3.1. Strategijski aspekti ABC metoda	227
10.4.3.2. Nove mogućnosti u upravljanju troškovima.....	229

Drugi deo

FINANSIJSKO ODLUČIVANJE..... 235

1. ISTRAŽIVANJE FINANSIJSKOG TRŽIŠTA..... 236

1.1. DETERMINISANJE POJMA NOVAC	236
1.1.1. Geneza i svojstvo novca.....	237
1.1.2. Funkcije i vrednost novca	238
1.1.3. Oblici novca.....	239
1.1.4. Teorije novca.....	240
1.1.4.1. Teorija konvencije.....	240
1.1.4.2. Kvantitativna teorija novca.....	240
1.1.4.3. Robna i metalistička teorija novca.....	241
1.1.4.4. Teorije funkcionalne vrednosti novca.....	242
1.1.4.5. Dohodna teorija novca.....	242
1.2. TEHNIKA ANALIZE TRAŽNJE I TRAŽNJA NOVCA.....	243
1.2.1. Ciklus novca.....	243
1.2.2. Definisanje pojma tražnja.....	243
1.2.3. Tehnike analize tražnje	244
1.2.4. Tražnja za novcem	245
1.3. PONAŠANJE NOVCA	246
1.3.1. Analiza pojma novčana iluzija.....	246
1.3.2. Novčana masa.....	248
1.4. PRIKAZ NOVČANOG TRŽIŠTA	250
1.4.1. Ocena stanja privrede i tražnje za novcem.....	251
1.4.2. Ekonomski ciklusi i tražnja za novcem.....	252
1.4.3. Objašnjenje fenomena inflacija	253
1.4.3.1. Kvantitativna teorija novca i cena.....	254
1.4.3.2. Psihološka teorija novca.....	254
1.4.3.3. Teorija stvarne kamatne stope.....	255

1.4.3.4. Inflacioni efekti	255
1.5. ISTRAŽIVANJE FENOMENA RECESIJA	257
2. DEFINISANJE POJMA KREDIT I.....	261
FINANSIJSKE INSTITUCIJE	261
2.1. KREDIT, KAMATE I KAMATNE STOPE.....	261
2.1.1. <i>Potrošački krediti</i>	261
2.1.2. <i>Složeni kamatni račun</i>	262
2.1.3. <i>Amortizacija kredita</i>	263
2.2. VRSTE FINANSIJSKIH INSTITUCIJA	264
2.2.1. <i>Centralne i emisione banke</i>	265
2.2.2. <i>Komercijalne banke</i>	265
2.2.3. <i>Razvojne banke</i>	266
2.2.4. <i>Poslovne banke</i>	266
2.2.5. <i>Štedionice</i>	266
2.2.6. <i>Ostale finansijske institucije</i>	266
2.3. VRSTE BANKARSKIH POSLOVA.....	266
2.3.1. <i>Pasivni bankarski poslovi</i>	266
2.3.2. <i>Aktivni ili neutralni bankarski poslovi</i>	267
2.3.3. <i>Sopstveni bankarski poslovi</i>	267
2.3.4. <i>Trust poslovi</i>	267
2.3.5. <i>Specijalni bankarski poslovi</i>	268
2.3.6. <i>Depozitni (štedni) bankarski poslovi</i>	269
2.4. GLOBALIZACIJA INSTITUCIJA I FINANSIJSKOG POSLOVANJA.....	270
3. METODE ISTRAŽIVANJA FINANSIJSKE I TRŽIŠNE POZICIJE PRIVREDNOG DRUŠTVA KAPITALA	272
3.1. SWOT-ANALIZA I ANALIZA RANJIVOSTI ORGANIZACIJE.....	272
3.1.1. <i>Analiza snage i slabosti u internom okruženju</i>	273
3.1.2. <i>Utvrđivanje glavnih snaga i glavnih slabosti</i>	274
Utvrđivanje glavnih snaga	275
Identifikovanje glavnih slabosti	276
Analiza ranjivosti privrednog društva kapitala.....	276
Analiza organizacijske kompetentnosti.....	277
3.1.3. <i>Analiza raspoloživih resursa</i>	277
3.2. TRADE-OFF ANALIZA SVIH POZICIJA	278
3.3. DU PONT-ANALIZA	279
3.4. BENCHMARKING ANALIZA.....	282
3.4.1. <i>Proces praćenja aktivnosti i identifikacija</i>	285
<i>tržišne pozicije konkurencije</i>	285
3.4.2. <i>Analiza realnosti dosadašnje prodaje i</i>	286
<i>tržišnog učešća kompanije</i>	286

3.4.2.1. Analiza realnosti dosadašnje prodaje	286
3.4.2.2. Analiza dosadašnjeg tržišnog učešća.....	287
3.4.2.2.1. Opšti principi marketing-strategija tržišnog učešća.....	287
3.4.2.2.2. Bazična portfolio matrica „rast : tržišno učešće.....	289
3.4.2.2.3. Analiza finansijske opravdanosti	295
uvodjenja marketing-strategije tržišnog učešća	295
3.5. ANALIZA KVALITETA SARADNJE SA DOBAVLJAČIMA	297
4. FINANSIJSKA DIMENZIJA.....	303
STRATEGIJE UPRAVLJANJA TRGOVINSKIM DRUŠTVOM.....	303
4.1. KREIRANJE FINANSIJSKE STRATEGIJE TRGOVINSKOG DRUŠTVA	304
4.1.1. <i>Povraćaj na uložena sredstva</i>	304
4.1.2. <i>Planiranje, analiza i kontrola finansijskog</i> <i>upravljanja gotovinom</i>	306
4.1.4. <i>Planiranje, analiza i kontrola finansijskog</i> <i>upravljanja zalihama</i>	310
4.1.5. <i>Postupak testiranja i kontrole finansijskih sredstava i profitabilnosti</i> <i>marketing-ulaganja</i>	310
4.1.5.1. Analiza pomoću praga.....	312
rentabiliteta i ocena elastičnosti trgovinskog društva kapitala	312
4.1.5.2. Analiza mogućnosti maksimiziranja profita	314
4.2. POSTUPAK UTVRĐIVANJA TROŠKOVA MARKETINGA	314
4.2.1. <i>Ošti pojmovi o troškovima</i>	314
4.2.2. <i>Finansiranje troškova marketinga</i>	316
4.2.3. <i>Planiranje i analiza troškova marketinga prema prodaji</i>	319
5. PRIMENA I OCENA FINANSIJSKE.....	322
STRATEGIJE U PRAKSI.....	322
5.1. SOPSTVENA FINANSIJSKA SREDSTVA TRGOVINSKOG DRUŠTVA	322
5.2. FINANSIJSKA ULAGANJA	324
5.3. FINANSIJSKO PLANIRANJE I KONTROLISANJE	325
INVESTICIONOG PROJEKTA.....	325
5.3.1. <i>Metodologija novčanih tokova</i>	326
5.3.2. <i>Računovodstvena metodologija</i>	327
5.4. ANALIZA TOKOVA FINANSIJSKIH SREDSTAVA	328
5.4.1. <i>Dopunsko izveštavanje o tokovima sredstava</i>	328
5.4.2. <i>Neto-i bruto princip bilansiranja novčanih tokova</i>	329
5.4.3. <i>Izveštavanje o tokovima neto obrtnih sredstava</i>	330

FINANSIJSKA OPERATIVA	333
I. ANALIZA I UPRAVLJANJE OSNOVNIM SREDSTVIMA	334
1.1. ANALIZA OSNOVNIH SREDSTAVA U FUNKCIJI.....	334
1.1.1. <i>Funkcionalna analiza osnovnih sredstava u funkciji</i>	334
1.1.2. <i>Linijaska analiza osnovnih sredstava u funkciji</i>	335
1.2. STRUKTURNA ANALIZA OSNOVNIH SREDSTAVA.....	335
1.2.1. <i>Analiza pasive osnovnih sredstava</i>	335
1.2.2. <i>Strukturalna analiza osnovnih sredstava</i>	336
1.2.3. <i>Ekonomsko-tehnička analiza osnovnih sredstava</i>	337
1.3. IDENTIFIKOVANJE SUVIŠKA I REZERVI U KORIŠĆENJU	337
OSNOVNIH FONDOVA	337
1.3.1. <i>Utvrđivanje suvišnih osnovnih sredstava</i>	337
1.3.2. <i>Utvrđivanje rezervi u korišćenju proizvodnih kapaciteta</i>	339
1.3.3. <i>Rezerve u korišćenju proizvodnih kapaciteta i ekonomski optimum</i>	339
1.4. ANALIZA EFEKTIVNOSTI KORIŠĆENJA OSNOVNIH SREDSTAVA	340
1.4.1. <i>Analiza oscilatornih odstupanja od optimuma u korišćenju proizvodnih kapaciteta</i>	340
1.4.2. <i>Analiza efektivnosti korišćenja osnovnih sredstava</i>	342
1.5. ANALIZA AMORTIZACIJE.....	343
1.6. ANALIZA INVESTICIJA U TOKU	343
2. FINASIJSKI ASPEKTI OBRTNIH SREDSTAVA	345
2.1. ANALIZA NIVA INVESTICIONE AKTIVNOSTI U OSNOVNA SREDSTVA I REPRODUKCIONI POTENCIJAL	345
2.2. RAČUN POTREBA OBRTNIH SREDSTAVA	346
2.3. DINAMIKA ANGAŽOVANJA OBRTNIH SREDSTAVA	347
2.4. ANALIZA IZVORA OBRTNIH SREDSTAVA	350
3. FINANSIJSKI ASPEKTI MEŠOVITOG POSLOVANJA	351
3.1. FINANSIJSKI ASPEKTI ORGANIZOVANJA MEŠOVITIH PREDUZEĆA	351
3.2. FINANSIJSKI ODNOSI MEŠOVITOG PREDUZEĆA	352
4. FORMIRANJE KAPITALA I ODREĐIVANJE CENE	354
4.1. FORMIRANJE KAPITALA	354
4.2. PRIVLAČENJE SVEŽEG KAPITALA	355

Četvrti deo

FINANSIJSKO PLANIRANJE	359
1. IDENTIFIKOVANJE PODRUČJA DELOVANJA FINANSIJSKE POSLOVNE FUNKCIJE.....	360
2. KRITERIJUMI I PODRUČJA SAVREMENOG ODLUČIVANJA O POSLOVANJU	363
2.1. STRATEGIJSKE ODLUKE U PODRUČJU UPRAVLJANJA	363
TRŽIŠNIM POSLOVANJEM	363
2.1.1. <i>Utvrđivanje strukture i karakteristika.....</i>	<i>366</i>
<i>ciljeva i zadataka tržišnog poslovanja.....</i>	<i>366</i>
2.1.2. <i>Finansijska operacionalizacija ponašanja preduzetnika.....</i>	<i>368</i>
2.2. PROCES OPTIMIZACIJE MARKETING-MIKSA	370
2.3. OPTIMIZACIJA ALOKACIJE MARKETINGA NA	374
RAZLIČITA CILJNA TRŽIŠTA.....	374
2.4. PRIRODA STRATEGIJSKOG PLANIRANJA MARKETINGA	376
2.4.1. Upravljanje strategijskom pozicijom.....	378
2.4.2. Upravljanje strategijskim problemima	378
2.4.3. Upravljanje na bazi „slabih signala, i „iznenadenja,.....	379
2.5. OPERATIVNO I TAKTIČKO MARKETING-PLANIRANJE SA KREIRANJEM FINANSIJSKOG BUDŽETA	379
2.5.1. Opšti principi marketing-plana i finansijskog budžeta za potrebe tržišnog poslovanja.....	379
2.5.2. Operativno planiranje.....	383
FINANSIJSKA KONTROLA I REVIZIJA.....	385

Peti deo

1. KONTROLA KONFLIKATA	386
1.1. KONFLIKTI IZMEĐU NABAVNE, FINANSIJSKE.....	386
I MARKETING FUNKCIJE I NAČINI NJIHOVOG REŠAVANJA	386
1.2. KONFLIKTI IZMEĐU FINANSIJSKE	386
I MARKETING FUNKCIJE I NAČINI NJIHOVOG REŠAVANJA	386
2. REVIZIJA VOĐENJEM PROMENA U.....	388
ORGANIZACIONU STRUKTURU.....	388
LITERATURA	390