

SADRŽAJ

I. OSNOVE UPRAVLJANJA POSLOVANJEM.....	13
1.1. OSNOVNE KARAKTERISTIKE, ULOGA I ZNAČAJ POSLOVANJA	13
1.2. OSNOVNE POSTAVKE UPRAVLJANJA POSLOVANJE.....	14
1.2.1. Poslovni sistem.....	17
1.2.2. Funkcionisanje – rad poslovnog sistema.....	18
1.2.3. Merenje poslovnih rezultata	20
1.3. POSLOVNO OKRUŽENJE	20
1.3.1. Ciljevi upravljanja poslovanjem.....	20
1.3.1.1. Sistem snadbevanja.....	21
1.3.1.2. Privredna društva zasnovana na proizvodu	23
1.3.1.3. Privredna društva zasnovana na projektu	23
1.3.2. Eksterni faktori poslovne strategije.....	24
1.3.2.1. Ekonomski faktori.....	25
1.3.2.2. Demografski faktori	26
1.3.2.3. Državni organi uprave	27
1.3.2.4. Faktori kulture.....	28
1.3.2.5. Tehnološke izmene	28
1.3.2.6. Faktori globalizacije	28
1.4. ULOGA INŽENJERA U OSTVARIVANJU POSLOVNIH CILJEVA	29
1.4.1. Potrebe kupaca	29
1.4.2. Kvalitet proizvoda i/ili usluga	30
1.4.3. Troškovi poslovanja	30
1.4.4. Vreme poslovanja.....	31
II. UPRAVLJANJE POSLOVNIM PLANOVIMA	33
2.1. OSNOVNE KARAKTERISTIKE I NAČIN UPRAVLJANJA.....	33
2.2. PLANIRANJE PROGRAMA PROIZVODNJE I/ILI USLUGA	36
2.3. PLANIRANJE KAPACITETA I OBIMA PROIZVODNJE I/ILI USLUGA	39
2.4. PLANIRANJE SIROVINA I REPROMATERIJALA	40
2.4.1. Izbor sirovina i repromaterijala	41
2.4.2. Sistem snadbevanja sirovinama i repromaterijalom.....	42

2.4.3. Uticaj sirovina i repromaterijala na poslovanje.....	47
2.4.4. Upravljanje inventarisanjem.....	48
2.5. PLANIRANJE KADROVA.....	50
2.6. PLANIRANJE KVALITETA POSLOVANJA.....	51
2.6.1. Upravljački sistemi kvaliteta.....	52
2.6.2. Upravljanje celokupnim kvalitetom.....	54
2.7. PLANIRANJE RAZVOJNE DELATNOSTI.....	55
2.7.1. Projektovanje i razvoj novog proizvoda i/ili usluga.....	55
2.7.2. Alati i tehnike istovremenog inženjeringa.....	64
2.7.3. Osobine istovremenog inženjeringa.....	66
2.7.4. Nove dimenzije istovremenog inženjeringa.....	67
2.8. PLANIRANJE RAZVOJNE PRODAJE PROIZVODA I/ILI USLUGA.....	70
2.9. PLANIRANJE FINANSIJA POSLOVANJA.....	71
3. UPRAVLJANJE ORGANIZOVANIM POSLOVANJEM.....	75
3.1. RAZVOJ NAUČNOG ORGANIZOVANJA POSLOVANJEM.....	75
3.2. HIJERARHIJSKE FAZE ORGANIZOVANOG POSLOVANJA.....	76
3.3. PODELA POSLOVA U POSLOVNOM SISTEMU.....	78
3.3.1. Osnovni cilj ili funkcija.....	78
3.3.2. Proizvod ili usluga.....	79
3.3.3. Lokacija.....	79
3.3.4. Vremenska osnova.....	79
3.3.5. Zajednički poslovi.....	79
3.3.6. Angažovanje zaposlenih.....	80
3.3.7. Kupci.....	80
3.4. NAPREDOVANJE U PROCESU UPRAVLJANJA POSLOVANJEM.....	80
3.5. NEKI PRIMERI NEUSPEHA I PRILAGOĐAVANJA PROMENAMA.....	81
3.6. IZBOR RADNOG TIMA U PROCESU POSLOVANJA.....	84
3.6.1. Upravljanje radnom grupom – radnim timom.....	84
3.6.2. Učesnici u radu tima.....	85
3.6.2.1. Motivacija.....	87
3.6.2.2. Prihvatanje timskog rada.....	88
3.6.3. Tipovi grupa i njihovi ciljevi.....	89
3.6.3.1. Ciljevi kompanije.....	90
3.6.3.2. Ciljevi pojedinaca.....	90
3.6.4. Efikasnost radne grupe.....	90
3.6.4.1. Veličina grupe.....	91
3.6.4.2. Karakteristike članova.....	91
3.6.4.3. Ciljevi i uloge pojedinaca.....	91

3.6.4.4. Suština zadatka	92
3.6.4.5. Potpuna razvijenost grupe.....	92
3.6.4.6. Faza upoznavanja.....	92
3.6.4.7. Faza potsticanja.....	92
3.6.4.8. Faza pune aktivnosti	93
3.6.4.9. Faza smanjenja napetosti	93
3.6.5. Sastanak.....	93
3.6.5.1. Vrste sastanaka	94
3.6.5.2. Funkcije sastanka.....	95
3.6.5.3. Upravljanje sastankom.....	95
3.6.5.3.1. Stilovi upravljanja	96
3.6.5.3.2. Planiranje.....	97
3.6.5.3.3. Prethodno obaveštenje.....	97
3.6.5.3.4. Priprema	97
3.6.5.3.5. Način rada	97
3.6.5.3.6. Sastavljanje pisanog dokumenta	98
3.6.5.4. Rukovođenje sastankom	98
3.6.5.4.1. Izvori uticaja rukovodioca.....	100
3.6.5.4.2. Organizacioni izvor uticaja	100
3.6.5.4.3. Lični izvor uticaja.....	100
3.6.5.4.4. Drugi izvori uticaja.....	101
3.6.5.4.5. Analiza rukovođenja	101
3.6.5.4.6. Osobine ili karakter	101
3.6.5.4.7. Položaj.....	101
3.6.5.4.8. Funkcionalni ili grupni aspekt.....	102
3.6.5.4.9. Funkcije rukovođenja.....	102
3.7. ORGANIZOVANO UPRAVLJANJE KADROVIMA – LJUDSKIM	
RESURSIMA	104
3.7.1. Modeli upravljanja ljudskim resursima.....	105
3.7.2. Planiranje ljudskih resursa.....	106
3.7.3. Popunjavanje i izbor.....	106
3.7.4. Osposobljavanje i razvoj.....	107
3.7.5. Ocena izvršenja	107
3.7.6. Promena radnog mesta	108
3.7.7. Nagradivanje izvršilaca	108
3.7.8. Internacionalno upravljanje ljudskim resursima	109
3.7.8.1. Nacionalna kultura.....	109
3.7.8.2. Ekonomski razvoj.....	110
3.7.8.3. Zakonski okvir.....	110
3.7.8.4. Društvena povelja	111
3.7.8.5. Politički i ekonomski sistem.....	111

4.	UPRAVLJAČKI PROCES KOORDINACIJE, KOMUNIKACIJE I VOĐENJA – RUKOVODENJA POSLOVNIM SISTEMOM.....	113
4.1.	OSNOVNE KARAKTERISTIKE PROCESA KOORDINACIJE.....	113
4.2.	KOMUNIKACIJA U POSLOVNOM SISTEMU	114
4.2.1.	Komunikacija u teoriji.....	114
4.2.2.	Komunikacija u praksi.....	117
4.2.3.	Formalni sistemi komunikacije	122
4.2.3.1.	Intervju.....	122
4.2.3.2.	Intervju za izbor i angažovanje.....	123
4.2.3.3.	Intervju prilikom zvaničnog stupanja na dužnost.....	124
4.2.3.4.	Intervju radi procene napredovanja	124
4.2.3.5.	Intervju o disciplini.....	125
4.2.3.6.	Intervju o preporukama.....	125
4.2.3.7.	Završni intervju.....	126
4.2.3.8.	Rezime	126
4.2.4.	Komunikacija u pismenoj formi.....	126
4.2.4.1.	Sintaksa.....	127
4.2.4.2.	Sadržaj i struktura	128
4.2.4.3.	Esej.....	128
4.2.4.4.	Izveštaj	129
4.2.4.5.	Čitljivost.....	130
4.2.4.6.	Rezime	131
4.2.5.	Interakcija grupe.....	132
4.2.5.1.	Višekanalna komunikacija jedan – sa – jedan	133
4.2.5.2.	Višekanalna komunikacija jedan – sa – „više od jedan“ ..	134
4.2.5.3.	Višestruka (više – sa – više) komunikacija.....	134
4.2.5.4.	Komunikacioni šabloni.....	134
4.2.5.5.	Točak	135
4.2.5.6.	Krug	136
4.2.5.7.	Lanac.....	137
4.2.5.8.	Razgranati lanac na Y.....	137
4.2.5.9.	Svi kanali	137
4.2.6.	Verbalna komunikacija.....	139
4.2.6.1.	Osnovni elementi u vizuelnoj komunikaciji	140
4.2.6.2.	Vizuelni znaci	140
4.2.7.	Multimedijalna komunikacija.....	143
4.2.7.1.	Prezentacija.....	144
4.2.7.2.	Priprema.....	145
4.2.7.3.	Vizuelna pomoćna sredstva	146
4.2.7.4.	Govornik	146

4.3.	OSNOVNE KARAKTERISTIKE VOĐENJA – UPRAVLJANJA I RUKOVOĐENJA POSLOVNIM SISTEMOM	148
4.3.1.	Vodenje kao podproces globalnog procesa upravljanja	148
4.3.1.1.	Usmeravanje i koordinacija	148
4.3.1.2.	Komuniciranje	149
4.3.1.3.	Motivacija	150
4.3.1.4.	Odlučivanje menadžera	152
4.3.2.	Autoritet i moć vođa – rukovodilaca	153
4.3.3.	Osobine ličnosti vođa	154
4.3.4.	Stilovi ponašanja vođa	155
5.	UPRAVLJANJE KONTROLOM POSLOVANJA	157
5.1.	OSNOVNE KARAKTERISTIKE KONTROLE U POSLOVNOM SISTEMU	157
5.2.	FAZE SPROVOĐENJA KONTROLE U POSLOVNOM SISTEMU	158
5.3.	PROCES KONTROLE U POSLOVNOM SISTEMU	159
5.4.	PRAĆENJE IZVRŠENJA KONTROLE U POSLOVNOM SISTEMU	163
5.5.	PREDUZIMANJE POTREBNIH INTERVENTNIH MERA	165
6.	UPRAVLJANJE PROCESOM ODLUČIVANJA U POSLOVNOM SISTEMU	167
6.1.	OSNOVNE KARAKTERISTIKE I DEFINICIJA SISTEMA ZA PODRŠKU ODLUČIVANJU	167
6.2.	PRIMENA SISTEMA ZA PODRŠKU ODLUČIVANJU	169
6.3.	MOGUĆNOSTI SISTEMA ZA PODRŠKU ODLUČIVANJU	172
6.4.	KOMPONENTE SISTEMA ZA PODRŠKU ODLUČIVANJU	174
6.4.1.	Podsistem podataka	178
6.4.1.1.	Baza podataka SPO	178
6.4.1.2.	Upravljački sistem baze podataka	181
6.4.1.3.	Mogućnost upita	182
6.4.1.4.	Direktorijum podataka	183
6.4.2.	Podsistem modela	183
6.4.2.1.	Baza modela	184
6.4.2.2.	Upravljački sistem baze modela	186
6.4.2.3.	Direktorijum modela	187
6.4.2.4.	Izvršenje, integrisanje i naredbe modela	187
6.4.3.	Podsistem korisničkog odnosa (dijaloga)	188
6.4.3.1.	Upravljanje podsistemom korisničkog odnosa	189
6.4.3.2.	Proces korisničkog odnosa	190
6.4.4.	Podsistem znanja	190
6.5.	KORISNIK SISTEMA ZA PODRŠKU ODLUČIVANJU	192

6.6.HARDVER SISTEMA ZA PODRŠKU ODLUČIVANJU I NJEGOVA KLASIFIKACIJA	194
6.6.1. Klasifikacija prema Alter-u	195
6.6.2. Klasifikacija prema Holsapple i Whinston-u	195
6.6.3. Tekst-orijentisan sistem za podršku odlučivanju	195
6.6.4. Baza podataka-orijentisan sistem za podršku odlučivanju	196
6.6.5. Spreadsheet-orijentisan sistem za podršku odlučivanju	196
6.6.6. Rešenju-orijentisani sistem za podršku odlučivanju	197
6.6.7. Pravilima-orijentisani sistem za podršku odlučivanju	197
6.6.8. Kombinovani i inteligentni sistem za podršku odlučivanju	198
6.6.9. Ostalo klasifikovanje sistema za podršku odlučivanju	198
6.6.10. Lična, grupna i podrška preduzeća	198
6.6.11. Sistem za podršku odlučivanju za pojedince ili grupu	199
6.6.12. Sistemi prilagođeni kupcima ili gotovi sistemi	199
6.6.13. Sistem za podršku odlučivanju i Web	200
6.6.14. Korišćenje sistema za podršku odlučivanju	201
7.POSLOVNO UPRAVLJANJE SPECIFIČNIM PRIVREDNIM RESURSIMA	203
7.1. UPRAVLJANJE MARKETINGOM	203
7.1.1. Pojam i definicija marketinga	204
7.1.2. Osnove upravljanja marketingom	205
7.1.3. Potrebe potrošača	208
7.1.4. Segmentacija tržišta	211
7.1.5. Instrumenti marketing miksa	213
7.1.6. Karakteristike proizvoda	214
7.1.6.1. Životni ciklus proizvoda	217
7.1.6.2. Faze nastanka novog proizvoda	217
7.1.6.3. Planiranje novog proizvoda	219
7.1.7. Cena kao instrument marketing miksa	225
7.1.7.1. Troškovi kao značajan faktor cene proizvoda	228
7.1.7.2. Tražnja kao značajan faktor cene koštanja	229
7.1.7.3. Konkurencija kao značajan faktor cene koštanja	229
7.1.7.4. Ekonomska politika i društvena kontrola cena	230
7.1.8. Distribucija proizvoda i/ili usluga	231
7.1.8.1. Izbor kanala distribucije	232
7.1.8.2. Fizička distribucija	233
7.1.8.3. Promocija proizvoda i/ili usluga	235
7.1.8.4. Međunarodni marketing	237
7.2. UPRAVLJANJE INVESTICIJAMA	240
7.2.1. Cilj i uloga investiranja	240
7.2.2. Podela investicionih projekata	241

7.2.3. Cilj i uloga izrade investicione studije	243
7.2.4. Bonitet investitora	244
7.2.4.1. Tržišni bonitet investitora	245
7.2.4.2. Tehnički bonitet investitora	246
7.2.5. Tržišni aspekti investiranja	248
7.2.5.1. Tržište nabavke	248
7.2.5.2. Tržište prodaje	250
7.2.6. Tehnički aspekti investiranja	251
7.2.6.1. Građevinski objekti sa instalacijama, infrastruktura i lokacija	251
7.2.6.2. Tehnologija proizvodnje	255
7.2.6.3. Ostali tehnički aspekti investiranja	258
7.2.7. Ekonomsko – finansijski aspekti investiranja	260
7.2.8. Finansijsko – tržišna ocena projekta	262
7.2.9. Društveno – ekonomska ocena projekta	267
7.2.10. Zbirna ocena projekta	268
7.3. UPRAVLJANJE FINANSIJAMA	269
7.3.1. Pojam i značenje finansija	269
7.3.2. Osnovne oblasti finansija	269
7.3.3. Odnos između ekonomije i finansija	269
7.3.4. Finansije kao naučno – stručna disciplina	270
7.3.5. Osnovna sistematizacija finansija	271
7.3.6. Uticaj tranzicionih promena u oblasti finansija	271
7.3.7. Osnovni cilj upravljanja finansijama – finansijski menadžment	272
7.3.8. Značaj upravljanja finansijama	274
7.3.9. Definicija finansijskog menadžmenta	275
7.3.10. Osnovni zadaci finansijskog menadžera	276
7.3.11. Upotreba finansijskih sredstava	277
7.3.12. Disponiranje novca	278
7.3.13. Kontrola novčanih dokumenata	278
7.3.14. Vođenje operativne evidencije	279
7.3.15. Finansijsko planiranje	279
7.3.16. Finansijska analiza	280
7.3.17. Osnovni zadaci finansijske službe	281
7.3.18. Osnovni problemi finansijskog menadžera	282
7.3.19. Organizacija finansijske funkcije	284
7.3.19.1. Veličina i organizacija finansijske službe	284
7.3.19.2. Organizaciona šema finansijske službe	284
7.3.19.3. Finansijska služba u malim privrednim društvima	285
7.3.20. Evidencija i kontrola finansijskog poslovanja	286
7.3.20.1. Osnovni zadaci finansijske evidencije	286

7.3.20.2. Predmet finansijske evidencije	286
7.3.20.3. Pravila vodenja finansijske evidencije.....	287
7.3.20.4. Bitne evidencije finansijskog menadzmenta.....	288
7.3.20.5. Zadaci finansijske kontrole, obuhvatnosti i na \acute in njenog ostvarenja	288
7.3.20.6. Osnovne vrste kontrola u finansijskom poslovanja	289
7.3.20.7. Osnovna na \acute cela finansijske kontrole i finansijski inspektori	290
7.3.21. Ostale slu \acute žbe u privrednom dru \acute stvu	290
7.3.21.1. Ra \acute unovodstvena slu \acute žba i njen zadatak.....	290
7.3.21.2. Odnos izme \acute du finansijske i ra \acute unovodstvene slu \acute žbe	291
7.3.21.3. Upravlja \acute ko i finansijsko ra \acute unovodstvo	291
7.3.21.4. Regulacija odnosa finansijske i ra \acute unovodstvene funkcije	292
7.3.21.5. Odnos izme \acute du finansijske i komercijalne funkcije.....	293
7.3.21.6. Odnos izme \acute du finansijske slu \acute žbe i direktora privrednog dru \acute stva.....	293
7.3.22. Neka zanimanja u okviru finansija.....	294
7.4. UPRAVLJANJE SPOLJNOTRGOVINSKIM POSLOVANJEM..	296
7.4.1. Definicija i obuhvatnost spoljnotrgovinskog poslovanja	296
7.4.2. Zna \acute čaj spoljnotrgovinskog poslovanja	298
7.4.3. Organizacija spoljnotrgovinskog poslovanja	300
7.4.4. Planiranje spoljnotrgovinskih poslova	301
7.4.5. Faktori konkurentnosti savremenih privrednih dru \acute stava.....	302
7.4.6. Struktura prodaje privrednog dru \acute stva.....	302
7.4.7. Godišnji plan izvoza – prodaje.....	302
7.4.8. Osnovni finansijski zahtevi spoljnotrgovinskog poslovanja	304
7.4.9. Osnov planiranja rada komercijalne slu \acute žbe.....	306
7.4.10. Osnov upravljanja spoljnotrgovinskim poslovanjem	306
7.4.11. Komercijala i ostale slu \acute žbe u privrednom dru \acute stvu.....	307
7.4.12. Saradnja komercijalne slu \acute žbe u upravljanju spoljnotrgovinskim poslovanjem.....	307
7.4.13. Komercijalista	308
7.4.14. Osnovni finansijski zahtevi spoljnotrgovinskog poslovanja...	309
7.4.15. Osnov planiranja rada komercijalne slu \acute žbe.....	310
LITERATURA.....	311