

SADRŽAJ

1. 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
2. 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. Intervjui 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. Intervjui 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 VODENJA – UPRAVLJANJA I RUKOVODENJA 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 voda - rukovodilaca.....	153
4.3.3. Osobine ličnosti voda	154
4.3.4. Stilovi ponašanja voda.....	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. Podsystem 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. Podsystem 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. Podsystem korisničkog odnosa (dijaloga).....	188
6.4.3.1. Upravljanje podsystemom korisničkog odnosa	189
6.4.3.2. Proces korisničkog odnosa.....	190
6.4.4. Podsystem 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 menadžmenta.....	288
7.3.20.5. Zadaci finansijske kontrole, obuhvatnosti i način njenog ostvarenja	288
7.3.20.6. Osnovne vrste kontrola u finansijskom poslovanja	289
7.3.20.7. Osnovna načela finansijske kontrole i finansijski inspektori	290
7.3.21. Ostale službe u privrednom društvu	290
7.3.21.1. Računovodstvena služba i njen zadatak.....	290
7.3.21.2. Odnos između finansijske i računovodstvene službe	291
7.3.21.3. Upravljačko i finansijsko računovodstvo	291
7.3.21.4. Regulacija odnosa finansijske i računovodstvene funkcije	292
7.3.21.5. Odnos između finansijske i komercijalne funkcije.....	293
7.3.21.6. Odnos između finansijske službe i direktora privrednog društva.....	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. Značaj spoljnotrgovinskog poslovanja.....	298
7.4.3. Organizacija spoljnotrgovinskog poslovanja	300
7.4.4. Planiranje spoljnotrgovinskih poslova	301
7.4.5. Faktori konkurentnosti savremenih privrednih društava.....	302
7.4.6. Struktura prodaje privrednog društva.....	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 službe.....	306
7.4.10. Osnov upravljanja spoljnotrgovinskim poslovanjem	306
7.4.11. Komercijala i ostale službe u privrednom društvu	307
7.4.12. Saradnja komercijalne službe 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 službe.....	310
LITERATURA.....	311