

IX.POSLOVANJE PREDUZEĆA

1. UVODNA RAZMATRANJA

Idealan poslovni sistem bio bi onaj koji bi mogao da automatski neutreliše negativne uticaje faktora, u neprekidno promenljivim uslovima njihove manifestacije. Takav sistem nemože postojati, s obzirom na broj i prirodu uticajnih faktora. Mogućnost uticaja na rezultate poslovanja zavisi od stepena ovladavanja uticajnih faktora, odnosno raspoloživog organizacijskog potencijala, tako da se može napisati:

$$R_{opt} : R_{st} = N_{opt} : N_{st}$$

R_{opt} – optimalni rezultat poslovanja u datim objektivnim uslovima

N_{opt} – nivo organizacije poslovanja koji obezbeđuje R_{opt}

R_{st} – rezultat poslovanja koji ostvaruje organizacija

N_{st} – nivo organizacije poslovanja kome odgovara rezultat R_{st}

G – gubitak

$$G = R_{opt} - R_{st} = ((R_{st} - N_{opt}) / N_{st}) \cdot R_{st} = R_{st} \cdot ((N_{opt} / N_{st}) - 1); \quad R_{max} > R_{opt} > R_{st}$$

Iz izloženog se vidi da se ocenjivanje nivoa organizacije poslovanja svodi na upoređivanje stvarnog i objektivnog rezultata poslovanja. Gubici koji nastaju kao posledica stihijskog delovanja raznih faktora javljaju se u raznim vidovima, svim oblastima i fazama poslovanja i prenose na rezultat poslovanja. Organizacija se može shvatiti kao neophodan organizacijski potencijal, koji se iz niza celishodno raspoređenih parcijalnih potencijala, usmerenih na ovladavanje dejstvom određenih relevantnih faktora.

2. FORMIRANJE REZULTATA POSLOVANJA

Društveni progres se može porediti sa zatvorenim lacem u neprekidnom kretanju, čije su osnovne karike: akumulacija znanjai iskustva, tehnička dostignuća, produktivnost rada, akumulacija društvenog bogatstva, poboljšanje životnog standarda i razvoj proizvodnih i kreativnih snaga.

Najmoćniji katalizator za ubrzavanje ciklusa društvenog progressa je razvijanje nauke, tehnike, organizacije i metode rada. Karakteristična zbivanja u poslovanju preduzeća mogu se prikazati garfički i analitički. Prednost grafičkog prikazivanja je u tome što olakšava uočavanje kompleksnih zavisnosti i njihov odraz na rezultat poslovanja, a analitičkog što omogućava selekciju uticajnih faktora i kvantifikaciju njihovog uticaja na rezultate poslovanja.

Pri smanjenju obima proizvodnje, rashodi se ponašaju po unapred udvrđenom modelu. U tom slučaju dolazi do izražaja remanentnost rashoda, odnosno, pri smanjenju obima proizvodnje

troškovi sporije opadaju nego što rastu.

3. KARAKTERISTIČNI UTICAJNI FAKTORI NA POSLOVANJE

PREDUZEĆA

Poslovanje svake privredne organizacije podložno je uticaju niza faktora složene prirode. Taj uticaj je kompleksan i neprekidno promenljiv u zavisnosti od suma uslova pri kojima se manifestuje. Samim tim i rezultati poslovanja teže neprekidnim promenama. Do karakterističnih uticajnih faktora, neke privredne organizacije dolazi se celishodnom analizom stanja poslovanja, u vremenu i prostoru i kvantifikacijama njihovog uticaja na rezultate poslovanja. Uticajni faktori se mogu svrstati u tri grupe:

- GRUPA A – u ovu grupu svrstavaju se svi faktori, čiji se uticaj na tok poslovnog procesa može predvideti i regulisati.
- GRUPA B - u ovu grupu svrstavaju se oni faktori, čiji se uticaj na tok poslovnih procesa može sam delimično predvideti i regulisati
- GRUPS C - u ovu grupu svrstavaju se svi oni faktori na čije ponašanje se nemože neposredno uticati.

4. ████████ KVANTIFIKACIJA UTICAJA KARAKTERISTIČNIH FAKTORA

Analiza rasčlanjenih parametara raznih indikatorskih vrednosti olakšava iznalaženje mesta nastajanja raznih gubitaka, faktora koji ih izazivaju i ponderisane njihovog uticaja na rezultate poslovanja. Po jednoj klasifikaciji:

- a) U unutrašnje uticajne faktore spadaju oni čijim uticajem može da ovlada privredna organizacija, pod uslovom da raspolaže odgovarajućim organizacijskim potencijalom.

- b) U spoljne uticajne faktore svrstavaju se svi oni čijim uticajem privredna organizacija može da delimično ovlada.

Značaj faktora osetno raste sa stepenom korišćenja kapaciteta, odnosno da ovladavanje njihovim uticajem predstavlja osnovni uslov za uspešno poslovanje.

5. ████████ KARAKTERISTIČNE VREDNOSTI REZULTATA POSLOVANJA

Ako se kao merilo uspešnosti poslovanja preduzeća usvoji ostvarena dobit onda ona može imati razne pozitivne i negativne vrednosti.

Iz izraza: $D = PR - R = Q C_p - R$

Od svih mogućih vrednosti koje može imati D, od posebnog interesa su sledeće:

1. $D = 0$ – kritično stanje poslovanja
2. D_{min} , a to je slučaj kada ostvarena dobit obezbeđuje minimum egzistencije privredne organizacije
3. D_{opt} , slučaj kada ostvarena dobit obezbeđuje puni razvoj privrednog preduzeća

6. PRAKTIČNO UPRAVLJANJE RAZVOJEM ORGANIZACIJE

Organizacija može opstati jedino ako neprestano doprinosi zadovoljenju potreba društva. Ona mora da se prilagodi svom okruženju. Svrha i ciljevi sistema određuju njenu koncepciju. Osnovni zadatak koji sistem treba da ostvari je prolaz kroz izgradnju sistema. Starteški ciljevi su bliža definicija svrhe postojanja sistema i uslova opstanka. Oni se odnose na htenja i uslove u kojima će se proizvodna organizacija naći u dužem vremenskom periodu. Pod strategijom podrazumevamo skup dugoročnih ciljeva programa mera, kojima organizacija ostvaruje svije dugoročne ciljeve. Strateški ciljevi se dostižu unapred smišljenim mogućim grupama aktivnosti, koje nazivamo politikom.

6.1. Potencijali organizacije

Elementi stanja proizvodne organizacije čine osnovu potencijala i poslovne pripremljenosti preduzeća. Veličina potencijala ukupnog ili pojedinačnog, zavisi od niza faktora od kojih je tržište i usmeravanje korišćenja potencijala najvažnije. Sam potencijal i njegovo usmeravanje ima za cilj postizanje ekonomskog efekta. Vrednosti veličine elemenata stanja se menjaju u vremenu povećavajući ili smanjujući potencijal proizvodne organizacije.

6.2. Funkcionalna struktura preduzeća kao sistema

Pored elemenata stanja proizvodne organizacije, i usmeravanja korišćenja potencijala, koji uslovljava oblik zavisnosti elemenata stanja, za preduzeće kao sistem karakteristični su ulaz i izlaz sistema. Oni nastaju razmenom materijala, novca, radne snage, opreme, energije, informacijama sa drugim sistemima. Ako sve to posmatramo zajedno kao sistem za proizvodnu organizaciju se može reći da je pod sistem u odnosu na celinu.

X. REINŽENJERING POSLOVNIH PROCESA (BPR)

Danas posebnu ulogu u promenama u organizaciji ima reinženjering poslovnih procesa, kao novi pristup redizajniranju, odnosno restrukturiranju organizacije. U najužoj vezi sa reinženjeringom poslovnih procesa je i nova poslovna orijentacija preduzeća na osni-glavni program, uz istovremeno eksteranaliziranje svih ostalih aktivnosti, za koje je kompaniji povoljnije da ih nabavlja od drugih, nego da se sama njima bavi. Reinženjering poslovnih procesa, uz istovremeno fokusiranje na osnovni- glavni program i eksteranaliziranje, karakteristična je poslovna orijentacija za preduzeća visokih tehnologija. U ovakvim preduzećima vreme iznošenja novih proizvoda na tržište je sve kraće, kao što je i vreme zastarevanja proizvoda i njihova zamena novim proizvodima sve kraće.

1.POJAM I DEFINISANJE REINŽENJERINGA

Reinženjering poslovnih procesa predstavlja novi poslovni koncept ili novu poslovnu filozofiju devedesetih godina ovog veka. Centralno mesto u filozofiji reinženjeringa pripada procesima i taj se termin odnosi na dizajniranje procesa. Pod reinženjeringom se misli na poboljšanje svakog poslovnog procesa pa i na poboljšanje podržavajućih procesa kao o upravljačkih procesa. Reinženjering je proces koji menja organizacionu strukturu i kreira nove procese, nove sisteme, nove kulture i nove načine za sprovođenje promena za uspeh kompanija.

2. ZASTO JE POTREBAN REINŽENJERING?

Novo vreme stavlja nas pred nove izazove, koji traže da se i problemi organizacije rešavaju na nov način. Otuda i potreba za reinženjeringom, upravo danas isada. Među najvažnije razloge mogli bi smo navesti: sve brže promene koje se dešavaju u svetu, kupce, odnosno potrošače koji su sve zahtevniji i konkurenciju koja je sve oštrija.

3. SUŠTINA REINŽENJERINGA

Celokupna filozofija reinženjeringa zasniva se na procesima, za razliku od ranijih pristupa redizajniranju organizacije, kod kojih je suštinsko mesto pripadalo poslovnim funkcijama i strukturama. Procesna orijentacija karakteriše:

- a) pokušaj da se iz više poslova napravi jedan glavni posao,
- b) uključivanje svih zaposlenih u proces odlučivanja,

- c) obavljanje pojedinih faza u procesu prirodnim, logičnim i racionalnim redosledom,
- d) saznanje da procesi imaju više načina na koje se mogu obaviti,
- e) obavljanje posla tamo gde za to ima najviše smisla,
- f) redukovanje klasičnih oblika kontrole i provravanje zaposlenih,
- g) uvođenje hibridne centralizovano – decentralizovane organizacije.

4. KARAKTERISTIKE REINŽENJERINGA

Za reinženjering se vežu pojmovi kao što su: kreativnost, inovativnost i inventivnost.

Pod kreativnošću razumevamo sposobnost gledanja na određenu informaciju, za ono što ipak svako nevidi.

Inovacija nije posmatranje svetla na kraju tunela, već je to pronalaženje da tunel uopšte ne postoji.

pod inventivnošću prvo mislimo na inventivan pristup promeni procesa, a ne na neka specifična, konkretna znanja za promenu procesa. reinženjering poslovnih procesa zasniva se na reinventivnosti.

Reinženjering karakteriše revolucionaran, potpuno nov način poslovanja, kojim se dovode u pitanje svi dotadašnji osnovni procesi.

5. PRAVILNA ORGANIZACIONE IMPLIKACIJE REINŽENJERINGA

Reinženjering poslovnih procesa izaziva jako velike promene u organizaciji i to u organizacionoj strukturi preduzeća, koja se iz osnova menja. I nakon realizacije reinženjeringa poslovnih procesa i dalje će svaka organizacija imati svoju organizacionu strukturu, međutim, nakon reinženjeringa poslovnih procesa, u toj strukturi će biti težište na procesima, a ne na funkcijama. Reinženjering je nov po tome što se procesima daje primarna uloga, što ih smešta u centar transformacije.

6. PRAVILNI NOSIOCI REINŽENJERINGA POSLOVNOG PROCESA

Svaka aktivnost treba da ima odgovorne nosioce, odnosno subjekte tog procesa, koji realizuju i implementiraju rezultate reinženjeringa. Tako se mogu prepoznati osnovne grupacije nosilaca

procesa reinženjeringa i to:

- a) poslovni odbor ili veće izvršnih direktora,
- b) tim za reinženjering,
- c) lider procesa.

Svaki od ovih nosilaca procesa reinženjeringa ima tačno definisanu ulogu, koju ne može obaviti neki drugi nosilac u tom procesu. Timovi za reinženjering čine jedno ili više operativnih tela koja sprovode reinženjering poslovnih procesa. Lider procesa je treći ključni subjekat u realizaciji procesa reinženjeringa. Lider procesa se mora angažovati iz redova linijskih menadžera.

XI. ORGANIZACIONA STRUKTURA

1. UVOD

Organizaciona kultura je jedan od ključnih varijabli organizacionog ponašanja. Sa strategijom i vođenjem organizaciona struktura čini okosnicu njenog poslovnog uspeha. Organizaciona struktura je bazična dimenzija organizacione sredine, koja određuje organizacionu situaciju preduzeća.

2. PRAVO PONAŠANJE I ORGANIZACIONA KULTURA

Organizaciono ponašanje je noviji pojam u teoriji i praksi organizacije i upravljanja. U teorijskom smislu, organizaciono ponašanje je oblast koja izučava ponašanje ljudi u organizacionoj sredini preduzeća. U praktičnom smislu, organizaciono ponašanje je nova upravljačka aktivnost koja se sastoji u oblikovanju ponašanja ljudi u organizaciji.

Pristup organizacionom ponašanju nudi dve perspektive i tri nivoa analize.

Prva perspektiva je iz ugla pojedinca u organizaciji i ima za cilj da upozna pojedinca sa karakteristikama i problemima ponašanja, da ga osposobi da razume svoje i tuđe ponašanje.

Druga perspektiva je iz ugla rukovodioca i ima za cilj da osposobi rukovodioca za razumevanje ponašanja ljudi sa kojima radi, sarađuje i upravlja.

Ponašaje ljudi se analizira u tri nivoa: individualnom, grupnom i organizacionom.

3. POJAM I DEFINISANJE ORGANIZACIONE KULTURE

Iako organizaciona struktura ili korporaciona kultura ili kultura preduzeća, postoji odavno baš kao i organizacija i to pre same pojave organizacione teorije, bavljenje organizacionom kulturom je novijeg datuma. Kulturu preduzeća je teško obuhvatiti, jer je zatvorena u plimi i oseki života i kao takva je smeštena u ljudima u bilo kojoj organizaciji. Pod kulturom preduzeća podrazumeva se način života i rada u preduzeću.

Kultura preduzeća egzistira u dva nivoa u organizaciji: vidljivom i nevidljivom nivou. Vidljivi znaci kulture bi bili: simboli, ceremonije, priče, slogani, ponašanje stil odevanja i sl., dok u nevidljive znake kulture ubrajamo: zajedničke vrednosti, verovanja, pretpostavke, stavove i osećanja.

4. Vrste organizacionih kultura

Svako preduzeće ima odgovarajuću organizacionu kulturu. Organizaciona kultura društva gde je smeštena organizaciona kultura preduzeća, a u sklopu nje i različite kulture organizacije subkulture, pojedinih njenih delova. Razlikujemo sledeće vrste organizacionih kultura preduzeća:

a) dominantnu kulturu i sub kulturu

Dominantne kulture su one koje dele poglede većine članova organizacije. Subkulture su kulturne karakteristike različitih pojedinaca odnosno grupa u organizaciji.

b) jaka i slaba kultura

Ako je dominantna kultura opsežna i podržavana od članova organizacije, kažese da ta organizacija poseduje jaku kulturu. Podela na jaku i slabu kulturu zasniva se na tome da li postoji u preduzeću koncenzus i sporazum. Ako to jedinstvo postoji , radi se o jakoj kulturi, a ako je malo zajedništva oko specifičnih vrednosti radi se o slaboj kulturi.

c) jasna i nejasna kultura

Jasne kulture su one kulture koje su prepoznatljive kako za članove organizacije tako i za ljude van preduzeća. Nejasne kulture nije lako prepoznati, to su one kulture za koje mnogi zaposleni nisu u stanju odgovoriti šta je i kakva je njihova kultura.

d) odlučnu i užasnu kulturu

Odlučnu kulturu preduzeća moguće je prepoznati po nekim karakteristikama: predstavlja način planiranog života kompanije; veliku pažnju poklanja komunikaciji između zaposlenih i menadžmenta; svako ko radi u jednom takvom preduzeću oseća se kao član jedne velike porodice.

Nasuprot odličnoj kulturi, užasna kultura je njen antipod, njena suprotnost.

e) postojana i prilagodljiva kultura

Ona preduzeća koja posluju u stabilnoj okolini imaće postojanu ili konstantnu kulturu, za razliku od onih preduzeća koja deluju u turbulentnoj ili promenljivoj okolini , koja će radi toga imati adaptivnu ili prilagodljivu kulturu.

f) participativnu i neparticipativnu kultura

ako su zaposleni u preduzeću u značajnoj meri uključeni u proces odlučivanja tada govorimo o participativnoj kulturi, a ako je obrnuto govorimo o neparticipativnoj kulturi.

5. SIMBOLI ORGANIZACIONE KULTURE

Vidljivi znaci kulture ili simboli, dokazi, indikatori ili oblici manifestacije kulture preduzeća mogu biti različiti. Uzmemo li u obzir da uz simbole korporacione kulture na vidljivom nivou postoje i oni drugi na nevidljivom nivou, onda bi u najvažnije simbole trebalo ubrojati:

- a) Vrednosti, norme, stavovi i uverenja pripadaju u nevidljive znakove kulture, ali imaju snažan uticaj na ukupnu kulturu preduzeća, jer je oni zapravo nose, a vidljivi znaci kulture su samo njihova spoljašnja manifestacija.
- b) Statusni simboli su jako prepoznatljivi i vidljivi znakovi korporacione kulture. Oni govore o društvenoj poziciji pojedinca, grupe ili cele organizacije u odnosu na druge.
- c) Dok statusni simboli predstavljaju aktuelne simbole, tradicija i istorija predstavljaju simbole korporacione kulture baš zato što traju duže vreme i što čine kompaniju prepoznatljivom već od njenih prvih dana nastanka.
- d) Rituali, ceremonije i igre jedan su od najupečatljivijih simbola korporacione kulture. Ceremonije i rituali kao simboli mogu ući u tradiciju i istoriju preduzeća, premda je tradicija i istorija preduzeća bogatija ceremonijama i ritualima.

e) Jezik i žargon predstavljaju značajne simbole organizacione kulture. Preduzeća se dosta razlikuju po svom specifičnom jeziku, a još više žargonu, koji je u najvećoj meri određen vrstom delatnosti kojom se bavi preduzeće.

f) Pod fizičkom okolinom mislimo na makro i mikro lokaciju preduzeća, ali i pojedinih njegovih odeljenja.

6. ULOGA ORGANIZACIONE KULTURE

Organizaciona kultura predstavlja glavnu komponentu delotvornosti organizacije. Delotvornost organizacije je rezultat i organizacione kulture koja se oblikuje delovanjem različitih činioaca organizacije. Organizaciona kultura se javlja kao transmisija interpolirana između činioaca okoline i delotvornosti organizacije. Delotvornost povratno deluje na organizacionu kulturu i tako se one uzajmno pomažu. Organizaciona kultura preduzeća uvek ima neki konkretan zadatak.

7. RAZVOJ I ODRŽAVANJE ORGANIZACIONE KULTURE

Iz istorije mnogih preduzeća je poznato da je jedan od važnijih zadataka menadžmenta razvoj i održavanje organizacione kulture. Organizaciona kultura postaje najvažnija komponenta delotvornosti organizacije.

8. MENJANJE ORGANIZACIONE KULTURE

Bez obzira na neke simbole organizacione kulture, kultura preduzeća se mora stalno razvijati, prilagođavati ali i menjati. promena organizacione kulture je neophodna, isto tako kao što je potrebna i promena organizacione strukture preduzeća. One se međusobno prožimaju i uzajamno uslovljavaju. Kao što se razvijala i menjala organizaciona teorija, tako se menjala i organizaciona struktura. Nakon što se utvrdi potreba za promenom kulture, treba pronaći odgovarajuće metode za promenu kulture i konačno novu kulturu treba implementirati.

XII. ORGANIZACIJA POSLOVNIH FUNKCIJA

1. NABAVNA FUNKCIJA

1.1 Značaj nabavne funkcije

Značenje nabavke za poslovanje preduzeća neobično je veliko i u vreme normalne snabdevenosti tržišta reprodukcijom materijalom. dovoljno je napomenuti da se vrednost nabavljene robe penje od 50 do 60% od vrednosti od ukupne godišnje proizvodnje. Ako nabavna služba uspe da nabavi materijal uz povoljne cene, to će se neposredno odraziti na sniženje troškova proizvodnje i obrnuto. Nabavka osim cene uzima u obzir i neke druge činioce - kvalitet i kvantitet materijala i rokove isporuke. Nabavka je osnovna funkcija i u tom smislu što na osnovu nje proizvodna organizacija prvi put dolazi u vezu sa tržištem.

1.2. Zadatak nabavne funkcije

Njen osnovni zadatak je osigurati harmoničan tok proizvodnog procesa pravovremenom i ekonomičnom nabavkom potrebnog reprodukcijom materijala, sirovina i drugog, što uključuje i preuzimanje, skladištenje i izdavanje. Istraživanje nabavnog tržišta ima mnogo sličnosti sa istraživanjem prodajnog tržišta, jer istražuje približno iste fenomene. Ispitivanje ponuda verovatno je najvažniji zadatak nabavke, pa je potrebno da mu se pokloni najveća pažnja, to više što je poznato da svaki ponuđač svoju ponudu sastavlja tako da njegova izgleda najpovoljnije. Kontrola rokova isporuka je važno područje delovanja nabavne službe, jer zakašnjenja u isporukama mogu ometati normalan tok proizvodnog procesa. Čuvanje materijala je takođe zadatak nabavne službe, odnosno njenog posebnog odeljenja skladišta.

1.3. Organizacija nabavne funkcije

Organizacija nabavne službe u osnovi izrasta iz zadatka koje obavlja, isto kao i organizacija druge službe, a konkretizuje se takođe zavisno od veličine organizacije, veličine i vrednosti nabavke , zavisi od raščlanjivanja zadataka i stručnosti i kvalifikovanosti njenih radnika.

1.4. Rad i organizacija skladišta

To je optimalno rešenje upravljanja materijalom, od određivanja i naručivanja materijala, preko preuzimanja, transporta i skladištenja, do korišćenja u proizvodnom procesu. Sve su izražene tendencije da skladište izdaje čist materijal za obradu, koji se onda dostavlja proizvodnim radionicama za dalju obradu. Najvažnija delovanja skladišta jesu primanje, čuvanje i izdavanje materijala i drugih potrebnih proizvoda, vođenje evidencije o zalihama i poslovi vezani za otpadni materijal. Skladište prima materijal istovremeno i zajedno sa nabavnom službom.

2. PROIZVODNA FUNKCIJA

2.1 Proizvodna funkcija u organizaciji

Proizvodna funkcija ima zadatak da kvalifikacionom strukturom zaposlenih i njihovim radnim iskustvima, proizvodi određenu vrstu proizvoda u određenoj količini i kvalitetu, za određeno vreme i najmanjim troškovima. Da bi se taj zadatak obavio, treba se osigurati kontinuitet proizvodnje. Usklađenost se mora postaviti tako da proizvodna funkcija zauzme centralno mesto. Proizvodna funkcija u najvećoj meri određuje kompletnu organizaciju strukture proizvodne organizacije.

2.2 Organizacija proizvodnje

Ona zavisi od karaktera proizvodnog odnosno tehnološkog procesa. Kontinualan tehnološki proces može se u obliku masovne proizvodnje i u obliku radničke proizvodnje. problemi diskontinualnog tehnološkog procesa javljaju se u izboru najpovoljnijeg oblika organizacije rada i ritma proizvodnje. Sa gledišta organizacije proizvodnje razlikuju se tri vrste proizvodnje: osnovna, pomoćna i sporedna; tri osnovna tipa: pojedinačna, serijaska i masovna proizvodnja; i dva osnovna načina: kontinualni i diskontinualni, kao i dva osnovna sistema: linijski i grupni. Organizacija proizvodnje izgledala bi: konsrtuisanje proizvoda, pripremarada i neposredna proizvodnja ili radionica.

2.2.1 Rad i organizacija pripreme proizvodnje

Kao što se funkcija proizvodnje u celini oslobađa određenih sporednih zadataka tako se i proizvodne jedinice oslobađaju mnogih zadataka iz područja proizvodnje kako bi mogle svu svoju pažnju skoncentrisati na neposredan proces rada. Zadatak pripreme proizvodnje sastoji se u tome što se još pre početka proizvodnje ispitaju i utvrde sve okolnosti koje će se proizvoditi kako bi se proizvodni proces mogao odvijati normalno, bez zastoja i ekscesa i bez nepotrebnih inprovizacija.

2.2.2 Rad i organizacija tehničke kontrole proizvoda

Kontrola je proces meranja proizvoda ili usluga prema utvrđenim standardima. tehnička kontrola proizvoda može se organizovati na sledeće načine i u tom pogledu nema jedinstvenog rešenja. Kontrola materijala se odnosi uglavnom na kvalitet jer kvantitativnu kontrolu vrši nabavka.

2.2.3 Rad i organizacija održavanja

Poslovi održavanja s obzirom na veličinu popravke obično se dele na tekuće i investiciono održavanje odnosno na generalni remont. Najčešće primenjeni sistemi su: održavanje pod rukovodstvom proizvodnje, održavanje kao služba sigurnosti, održavanje po kartoteci, planirano održavanje i preventivno održavanje.

2.2.4 Rad i organizacija zaštite na radu

Uslovi pod kojima se obavlja rad vrlo su važan činilac za ostvarivanje optimalnih rezultata u proizvodnji, pa se može reći da preduzeća u kojima su radni uslovi povoljni postižu i bolji rezultat poslovanja i obrnuto.

3. PRODAJNA FUNKCIJA

1.1. Uloga prodaje u procesu proizvodnje

Prodaja je jedan od najvažnijih funkcija u procesu reprodukcije, jer omogućava da se

proizvedeni proizvodi realizuju, pretvore u novac, odnosno da se isporuče krajnjem potrošaču. Prodaja je merilo korisnosti ostvarene proizvodnje.

1.2. ██████████ Zadaci prodaje

Globalni zadatak prodajne službe je pravovremena i maksimalno povoljna prodaja proizvedene robe. Taj globalni zadatak sastoji se od čitavog niza drugih, specifičnih zadataka, čije obavljanje počinje sa pripremom prodaje. Među poslovima prodaje važno mesto zauzimaju zadaci vezani za davanje ponuda. Ponuda je jedan od prvih konkretnih, a ugovaranje interesnih dodira sa budućim kupcem.

1.3. ██████████ Organizacija prodajne funkcije

Organizacija prodaje se mora uskladiti sa tržišnom situacijom pred kojom se preduzeće nalazi. Organizaciona struktura prodaje ne sme imati statički nego dinamički karakter. S vremenom se može menjati i sama prodajna delatnost, koja može rasti ili padati, tržište se može proširiti ili suziti, a i samo tržište može se sasvim promeniti.

1.4. Organizacija istraživanja tržišta

Organizacija istraživanja tržišta u proizvodnim organizacijama može se različito postaviti, što zavisi od vrste i količine proizvoda koji se prodaju, stručnosti zaposlenih, usvojenoj koncepciji i dr. Važnost istraživanja tržišta različita je u pojedinim grupacijama i privradnim organizacijama pa su različiti i načini primenjene metode, a različita je i organizacija.

2. FINANSIJSKA FUNKCIJA

2.1. Zašto finansijska funkcija

Tri su osnovna razloga promene delatnosti finansijske funkcije:

Prvi se nalazi u bitnoj promeni tržišnih i drugih uslova poslovanja preduzeća.

Drugi razlog je izuzetno snažna kompjuterizacija čitavog informatičkog sistema koji omogućava

da se određeni podaci mogu pratiti.

Treći razlog se za ove promene nalazi u stavovima Komiteta za međunarodne računovodstvene standarde.

2.2. Organizacija računovodstvene službe

Postoje dva razloga što se računovodstvena služba prikazuje zajedno sa finansijskom funkcijom, bez obzira na njen infrastrukturni karakter. Prvi je što postoji čvrsta poslovno procesna veza između finansijske i računovodstvene službe i drugi je što u našoj zemlji postoji i deluje mali broj preduzeća koja imaju značajnije finansijske poslove. Finansijska operativa ima zadatke koji se odnose na evidenciju finansijskih sredstava, uključujući i devizna, u privrednoj organizaciji, primanje dokumenata za knjiženje uz potrebnu kontrolu, obavljanje blagajničkih poslova itd. Materijalno knjigovodstvo ima osnovni zadatak da prati sve promene u sirovinama i drugom materijalu i to u neutralnim i finansijskim pokazateljima, pa se zbog toga i njegova organizacija mora tome prilagoditi. Knjigovodstvo mora pratiti sva kretanja o ličnim primanjima radnika. Pogonsko knjigovodstvo ima zadatak da vodi poslovne knjige preduzeća u kojima se evindetiraju sve promene na sredstvima, da utvrđuje periodično i godišnje ostvarenje prihoda i njegovu raspodelu, obaveze i potraživanja i da čuva svu potrebnu dokumentaciju.