



**Univerzalna tehnologija procesnog  
pristupa –  
Definisanje misije i vizije  
Globalno strukturiranje poslovnog sistema**

[imi.fon.bg.ac.rs](http://imi.fon.bg.ac.rs)



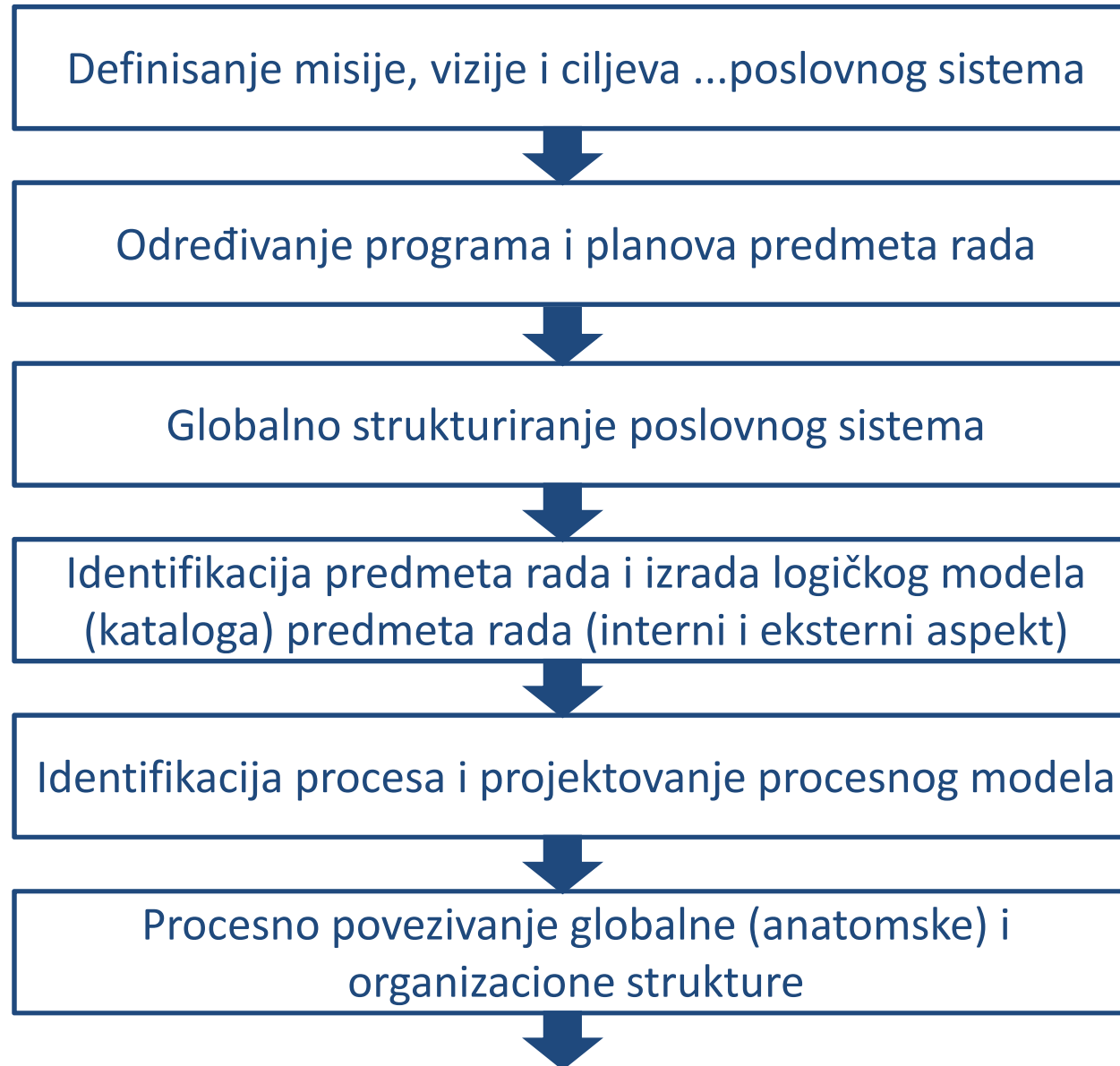
# Danas radimo

- Univerzalna tehnologija procesnog pristupa
  - Definisanje misije i vizije
  - Globalno strukturiranje poslovnog sistema
- Za diskusiju:
  - Zapisati misiju i viziju kompanije za PZ
  - Delatnost i program rada kompanije
- Knjiga Inženjering procesa 29 – 38 strana

# PROCESNI PRISTUP

- Suština: unaprediti način organizovanja posla, i posao učiniti efikasnijim i efektivnijim;
- Zahteva usvajanje radikalno novog (ali potpuno logičnog) načina na koji poslovni sistem posmatra svoje aktivnosti;
- Podrazumeva ***identifikovanje, razumevanje i upravljanje poslovnim procesima kompanije;***
- Procesi već postoje u okviru poslovnog sistema (pomoću tih procesa se odvija svakodnevno poslovanje), ali su oni nevidljivi. Zato je menadžerima teško da ih prepoznaju i njima upravljaju!

# Univerzalna tehnologija procesnog pristupa (1)



# Univerzalna tehnologija procesnog pristupa (1)

Prepoznavanje (izbor) prioritetnih, kritičnih i ključnih procesa

Specifikacija procesa (dokumentovanje, modeliranje, hijerarhijska dekompozicija i formiranje ID kartona procesa)

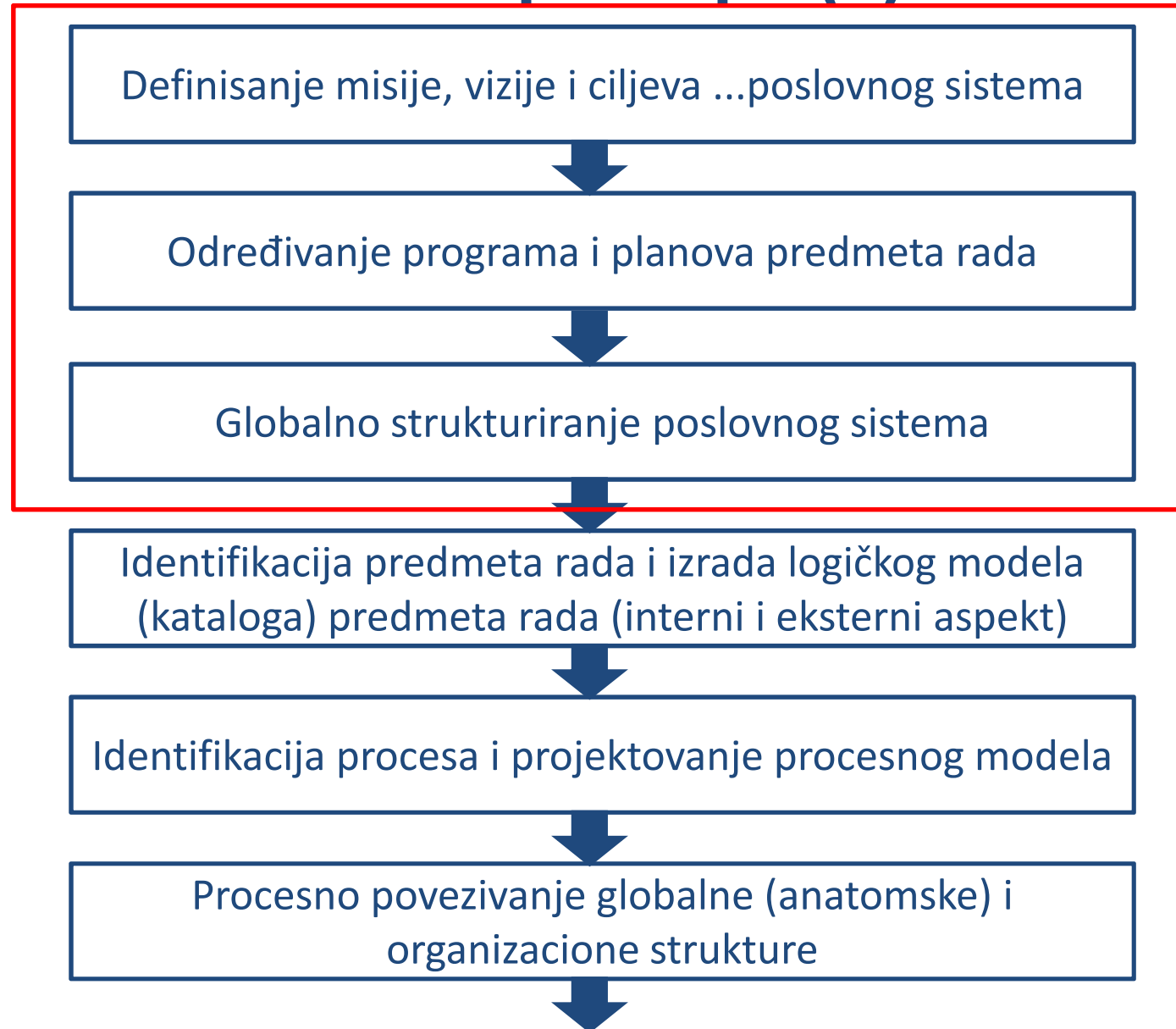
Određivanje performansi procesa (ciljevi → indikatori)

Uspostavljanje sistema za merenje, praćenje i izveštavanje

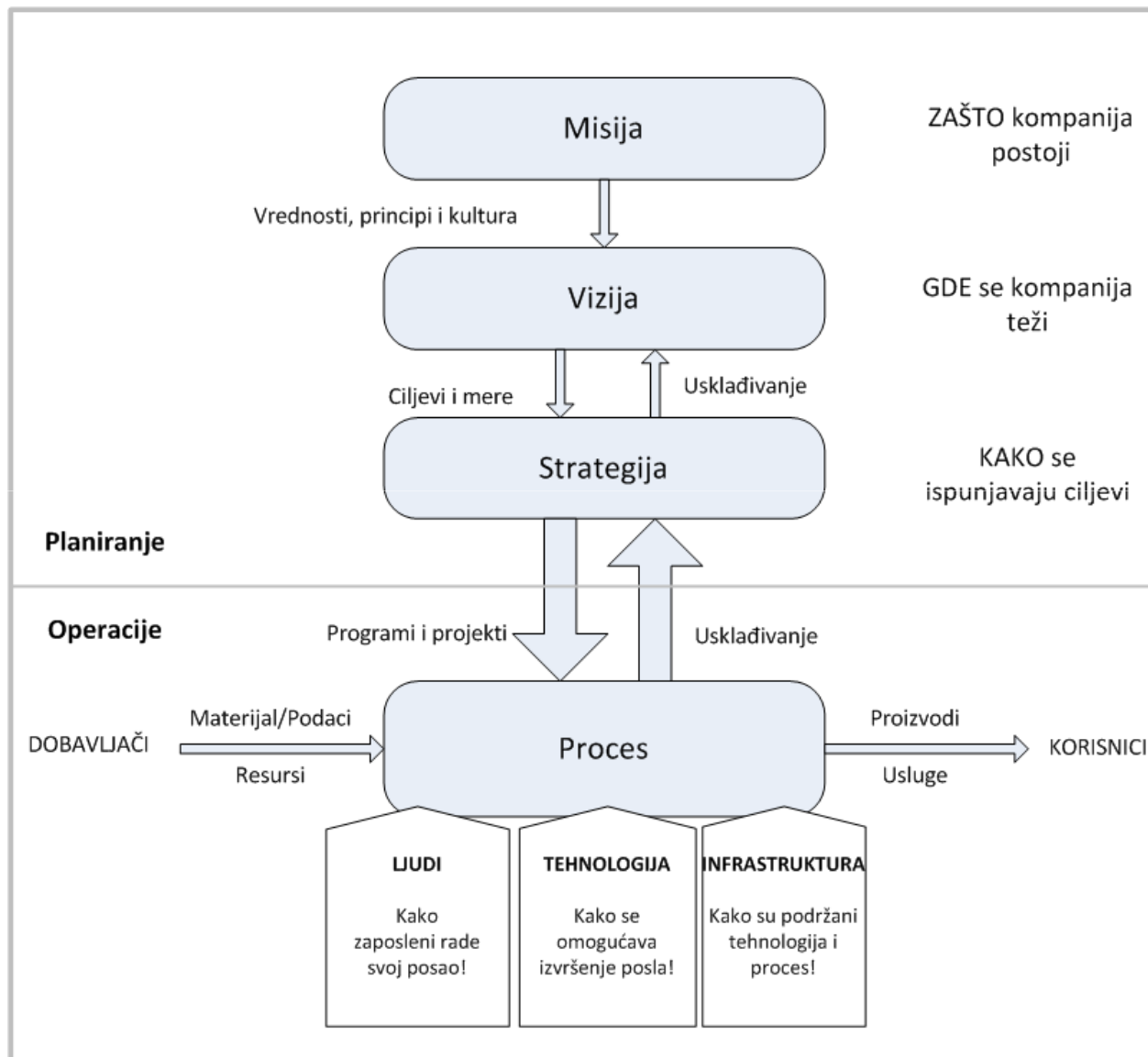
Preispitivanje, poboljšanje i/ili reinženjering procesa

Kontinualno poboljšanje, praćenje i upravljanje procesima

# Univerzalna tehnologija procesnog pristupa (1)



# Enterprise business model





# Definisanje misije poslovnog sistema

- svrha postojanja kompanije
- definišu je vlasnici, osnivači, akcionari prilikom osnivanja kompanije
- treba da objasni šta organizacija treba da uradi poslujući u određenoj grani;
- daleki cilj koji se možda nikada neće dostići, zašto kompanija postoji;
- retko se menja





# Definisanje misije poslovnog sistema

- Misija u 3 koraka
  1. Šta kompanija radi;
  2. Kako radi;
  3. Zašto radi ili Kome služi;
- Primeri definisanja misije u 3 koraka
  1. Opisati šta kompanija radi – kratko šta kompanija proizvodi ili koje usluge pruža
    - Prodaja cipela
    - Pružanje usluga obrazovanja
    - Uzgajanje povrća
  2. Opisati kako kompanija radi to što radi – bez detaljnog opisivanja, navesti ključne vrednosti
    - Prodaja cipela – obezbeđivanje proizvoda visokog kvaliteta
    - Pružanje usluga obrazovanja – pružanje usluge vrhunskog kvaliteta, uspešno učenje
    - Uzgajanje povrća – zaštita kvaliteta okruženja, organski proizvodi



# Definisanje misije poslovnog sistema

- **Misija u 3 koraka**

Svrha postojanja:

- Prodaja cipela vrhunskog kvaliteta
- Pružanje usluga obrazovanja koje omogućavaju svoj deci da budu uspešna u učenju.
- Uzgajanje povrća, koristeći organske, održive poljoprivredne prakse

### 3. Dodati zašto kompanija radi to što radi

- Prodaja cipela – svaki kupac može da nađe cipele koje želi da nosi.
- Pružanje usluga obrazovanja – da bi postali korisni članovi društva
- Uzgajanje povrća – da bi se ljudima obezbedio izbor bezbedne i zdrave hrane

# Definisanje misije poslovnog sistema

- Prodaja cipela vrhunskog kvaliteta, tako da svaki kupac može da nađe cipele koje želi da nosi
  - Pružanje usluga obrazovanja koje omogućavaju svoj deci da budu uspešna u učenju, kao bi postali korisni članovi društva
  - Uzgajanje povrća koristeći organske, održive poljoprivredne prakse, da bi se ljudima obezbedio izbor bezbedne i zdrave hrane
- Nakon tri koraka proveriti da li se može preformulisati misija

Svrha kompanije XX je uzgajanje povrća koristeći organske, održive poljoprivredne prakse, da bi se ljudima obezbedio izbor bezbedne i zdrave hrane



U kompaniji XX uzgajamo povrće na način koji je dobar i za Zemlju i za sto.

Svrha kompanije YY je pružanje usluga obrazovanja koje omogućavaju svoj deci da budu uspešna u učenju, kao bi postali korisni članovi društva



Naša škola YY postoji da bi obezbeđivala usluge obrazovanja koje omogućavaju deci da ostvare uspeh u učenju i životu.



# Definisanje misije poslovnog sistema

## **NewAge Food**

Obezbeđivanje hranljivih grickalica, primenom novih tehnologija, koje poboljšavaju blagostanje čovečanstva i omogućavaju radosne trenutke pojedincima.

## **Facebook**

Misija Facebook-a je da pruži ljudima moć da izgrade zajednicu i zbližiti svet.

## **LinkedIn**

Povezati profesionalce u svetu kako bi bili produktivniji i uspešni.

## **Sturbucks**

Inspirisati i negovati ljudski duh – jedna osoba, jedna šolja i jedan komšiluk u isto vreme.

## **Tesla**

Ubrzati tranziciju sveta na održivu energiju.

## **Amazon**

Težimo da obezbedimo kupcima najniže moguće cene, najbolji izbor, i najveću udobnost.

## Definisanje vizije poslovnog sistema

- pravac u kome kompanija želi da se kreće, idealno buduće stanje kompanije u 3-7 godina,
- treba da odgovara interesima većeg broja stakeholdera preduzeća,
- da bude izvodljiva i fleksibilna,
- prilagođava se promenama na tržištu,
- da se može objasniti u par minuta,
- osnova za identifikaciju merljivih ciljeva preduzeća.

Vizija u 3 koraka:

1. Željena destinacija?
2. Koje su naše nade i snovi?
3. Koji problem rešavamo za opšte dobro?

Misija

U kompaniji XX uzgajamo povrće na način koji je dobar i za Zemlju i za sto.

Vizija

Vizija kompanije XX je da postane lider u obimu proizvodnje i prodaje organskog povrća u Srbiji, kroz dinamičan rast, efikasno korporativno upravljanje i snažnu posvećenost društvenoj odgovornosti proizvodnjom zdrave hrane.

Misija

Naša kompanija XX postoji da bi obezbeđivala usluge obrazovanja koje omogućavaju deci da ostvare uspeh u učenju i životu.

Vizija

Naša vizija je postanemo vodeća privatna škola u Beogradu, tako što ćemo zajedno sa učenicima i roditeljima, vašem detetu omogućiti neometan razvoj u školi koja je skrojena po njegovoj meri, kako bi ono sutra kreiralo budućnost po meri ljudi.

# Definisanje vizije poslovnog sistema

## **NewAge Food**

NewAge Food je profitabilna, nezavisna kompanija sa održivim rastom i pozitivnom slikom. Vodimo na polju zdravih, hranljivih i ukusnih grickalica, sa portfoliom novih proizvoda u skladu sa proverenom savremenom tehnologijom proizvodnje hrane. Prepoznati smo kao jedan od najboljih poslodavaca, poslovnih partnera, u zemlji od strane korisnika i dobavljača.

## **Facebook**

Ljudi koriste Facebook da bi ostali povezani sa prijateljima i porodicom, otkrili šta se dešava u svetu i delili ono što im je važno.

## **LinkedIn**

Kreirati isplative mogućnosti za svakog člana globalne radne snage.

## **Sturbucks**

Ostati vrhunski dobavljač najbolje kafe na svetu zadržavajući pritom naše beskompromisne principe dok rastemo.

## **Tesla**

Stvoriti najjaču automobilsku kompaniju 21. veka vođenjem prelaska celog sveta na električna vozila.

## **Amazon**

Naša vizija je da postanemo kompanija koja je maksimalno usmerena na kupca, u kojoj ljudi mogu naći sve što žele da kupe na Internetu.



## DEFINISANJE MISIJE I VIZIJE – PRIMERI (1)

- Misija kompanije A je da svakom svom kupcu pruži najbolju vrednost za novac kroz korektan odnos i zadovoljstvo kupaca proizvodima, sa akcentom na kvalitetu proizvoda i pristupačnim cenama.
- Vizija kompanije A je da bude najbolja u regionu u svojoj branši, da održi prepoznatljivost firme kao pouzdanog, nezaobilaznog partnera kod saradnika, da bude merilo kvaliteta i profesionalnosti u svim segmentima poslovanja.





## DEFINISANJE MISIJE I VIZIJE – PRIMERI (2)

- Misija kompanije B je da potrošačima ponudi kvalitetne i pouzdane usluge uvažavajući zahteve svih zainteresovanih strana.
- Kompanija radi na razvijanju dobrih poslovnih odnosa sa partnerima, što dovodi do uspešnije međusobne saradnje. Uz sve to Kompanija B vodi stalnu brigu o okruženju u kome se nalazi poštujući zahteve u pogledu očuvanja životne sredine.
- Vizija kompanije B je širenje primene tehnologija kojim Kompanija raspolaže i unapređenje postojećih stručnih znanja koja su vezana za njih.
- Pored toga, Kompanija B je strateški opredeljena za osvajanje i uvođenje plazma tehnologija u svoje pogone koje imaju primenu u drugim oblastima kao što su mikroelektronika, medicina, obnovljivi izvori energije i dr.



## DEFINISANJE MISIJE I VIZIJE – PRIMERI (3)

- Misija Kompanije C je realizacija raznovrsnih projekata i usluga u oblastima energetike, ekologije, vodoprivrede, visokogradnje, industrije i infrastrukture, u skladu sa zahtevima naručilaca, zakonske regulative, standarda i drugih normi.
- Vizija Kompanije C je da u oblastima svog delovanja ostane na vodećoj poziciji u Republici Srbiji i da bude rangirana kao značajna kompanija u svetskim razmerama



## DEFINISANJE MISIJE I VIZIJE – PRIMERI (4)

- Misija Kompanije D je zadovoljstvo korisnika, postizanje maksimalnih rezultata u proizvodnji čarapa kroz permanentno održavanje i poboljšanje kvaliteta, usavršavanje radne snage i opreme, unapređenje i optimizaciju procesa, praćenje i prilagođavanje tržišnim uslovima i zahtevima.
- Vizija Kompanije D je podizanje kvaliteta proizvoda na najviši mogući nivo, proširenje proizvodnog programa, primena novih tehnologija i povećanje tržišnog učešća u narednih nekoliko godina.



## DEFINISANJE MISIJE I VIZIJE – PRIMERI (5)

- Misija Kompanije E je pažljivo odabiranje mleka koje se stvara na širem području planina Povlena, Zlatibora i Tare.
- Vizija Kompanije E je da postane vodeća mlekara u Zapadnoj Srbiji, kroz proširenje proizvodnje, efikasno upravljanje i povećanje stručnog kadra, kao i da sačuva 37 vrsta flore, 60 vrsta sisara, 19 vrsta ptica, 37 vrsta riba i 88 zakonom zaštićenih predstavnika faune.



## DEFINISANJE MISIJE I VIZIJE – PRIMERI (6)

- Misija Kompanije F je da bude na usluzi klijentima, svojom kompletnom ponudom visoko kvalitetnih finansijskih usluga. Usklađena i najnovija praksa u upravljanju Kompanije omogućava da iskoristi svoj potencijal, da posluje na transparentan i mudar način i da primenjuje proaktivan pristup inovacijama. Kompanija je posvećena izgradnji društva koje unapređuje ljudske odnose, štiti okolinu i stvara jednake šanse za osobe sa posebnim potrebama.
- Vizija Kompanije F je da postane vodeća univerzalna banka u Srbiji kroz dinamičan rast, efikasno korporativno upravljanje i snažnu posvećenost društvenoj odgovornosti. Kompanija gradi svoj uspeh na tri stuba: stručnost kadrova, poznavanje lokalnih i regionalnih tržišta i savesna izgradnja izuzetnih odnosa sa klijentima.



## DEFINISANJE MISIJE I VIZIJE – PRIMERI (7)

- Misija Kompanije G je proizvodnja vina vrhunskog kvaliteta, koje će biti konkurentno italijanskim i francuskim vinima.
- Vizija Kompanije G je podizanje kvaliteta proizvoda na najviši mogući nivo, proširenje proizvodnog programa, i izlazak na inostrano tržište.



## DEFINISANJE MISIJE I VIZIJE – PRIMERI (8)

- Misija Kompanije H je integracija visoko-obrazovanog i posvećenog ljudskog potencijala, sa najnovijim dostignućima u štamparskoj industriji, kako bi se osigurala rešenja i proizvodi koji su superiorni u kvalitetu, na vreme isporučeni i cenom efektivni za kupce. U svemu što se radi teži se ekspeditivnosti i perfekcionizmu, tretirajući svakoga dostojanstveno i respektabilno.
- Vizija Kompanije H je poštovanje i očuvanje istinskih vrednosti, kao što su integritet, hrabrost podržana istraživanjem i činjenicama, inovacije bazirane na želji za trajnim i kontinuiranim razvojem i društvena odgovornost, u bilo kojem vremenu kako bi se postigla superiornost u poslovnim operacijama, ljudskim resursima, briga o kupcu, kvalitetu proizvoda, te stvorila mogućnost da se zadrži vodeća pozicija na tržištu Srbije i regiona.



## DEFINISANJE MISIJE I VIZIJE – PRIMERI (9)

- Misija Kompanije I je pronalaženje optimalne mere i kompromisa između različitih ciljeva koje nameće savremeno poslovanje: (1) između brzog rasta i stabilnosti, (2) masovnih transakcija i individualnog pristupa klijentima, (3) poštovanje standarda i fleksibilnosti, (4) globalnog i lokalnog tržišta, (5) profita i društvene odgovornosti.
- Vizija Kompanije I je da postane kompanija preferencijalnog izbora za klijente, fizička i pravna lica, poslujući sa osećanjem odgovornosti prema klijentima, zaposlenima, stejkholderima i društvenoj zajednici.





## DEFINISANJE MISIJE I VIZIJE – PRIMERI (10)

- Misija Kompanije J je proizvodnja pekarske opreme visokog kvaliteta i konstatno zadovoljenje potreba korisnika.
- Vizija Kompanije J je da postane vodeći proizvođač pekarske opreme na domaćem tržištu, preko zadovoljenja svojih kupaca na svim nivoima kvaliteta, a u budućnosti da se probije na evropsko tržište kao jedinstveni brend.



# Definisanje ciljeva poslovnog sistema

- Misija i vizija moraju biti jasno definisane, kako bi svaki zaposleni svojim svakodnevnim radom intuitivno doprinosio njihovom ispunjenju.
- U ovoj fazi je preporučljivo identifikovati i ciljeve poslovnog sistema, kako bi bilo moguće izmeriti napredak koji se primenom inženjeringa procesa postiže.
- **U preduzeću je potrebno preispitati misiju, viziju i ciljeve – i ukoliko nisu dobro definisane – preformulisati ih**

# Definisanje ciljeva i KPI poslovnog sistema

## NewAge Food

NewAge Food je profitabilna, nezavisna kompanija sa održivim rastom i pozitivnom slikom. Vodimo na polju zdravih, hranljivih i ukusnih grickalica, sa portfoliom novih proizvoda u skladu sa proverenom savremenom tehnologijom proizvodnje hrane. Prepoznati smo kao jedan od najboljih poslodavaca, poslovnih partnera, u zemlji od strane korisnika i dobavljača.

Fraze iz vizije	Ciljevi	KPI
Profitabilno poslovanje	Povraćaj investicija	ROI
Održivi rast	Rast tržišnog učešća organskih grickalica na Severoistoku	Porast prodaje od 7%
Pozitivna slika	Prepoznavanje brenda	Broj korisnika koji prepoznaju kompaniju
Portfolio novih proizvoda	Proširenje segmenta proizvoda kroz jedan novi proizvod godišnje	Broj novih lansiranih proizvoda
Tehnologija proizvodnje hrane	Korišćenje najbolje prakse	
Najbolje mesto za rad	Porast uključivanja zaposlenih	40% organizacije sa najvećim skorom uključivanja zaposlenih
Najbolja kompanija od koje kupujete	Unapređivanje odnosa sa kupcima kroz porast broj kupaca i zadržavanje postojećih	% ponovljenih kupovina
Najbolja kompanija za saradnju	Unapređivanje odnosa sa dobavljačima	% plaćenih porudžbina na vreme



# Definisanje strategije i određivanje programa i planova poslovnog sistema

- Strategija – naćin ostvarenja ciljeva

## **NewAge Food – strategija**

### **Strategija za pozicioniranje proizvoda**

Razvijanje i osvajanje novih ideja i savremenih tehnologija proizvodnje hrane koje imaju potencijal da naprave najhranljivije i ukusne grickalice koje sadrže različite organske proizvode.

## **NewAge Food – programi za pozicioniranje proizvoda**

### **Program 1:**

Razviti grickalice od organskih ųitarica proizvedenih od strane lokalnih farmera; kreirati podrųavajuću logistiku i organizacionu strukturu za uspeh.

### **Program 2:**

Razviti prilagođene grickalice za specifićnu upotrebu, kao ųto su kolaći za dijabetićare; razraditi marketing, proizvodnju i prodaju za novu ponudu.

### **Program 3:**

Sarađivati sa naućnom zajednicom i industrijom hrane da bi se promovisala vrednost brenda; podrųati inicijativu sa odgovarajućim procesima kao bi se unapredila vrednost brenda.



## Određivanje programa i planova predmeta rada (proizvoda/usluga)

- Opšti skup predmeta rada;
- Definiše se skup vrsta proizvoda i/ili usluga;
- Urađen kod poslovnih sistema koji već funkcionišu.

### **NewAge Food –proizvodi i usluge**

#### **Program 1:**

Razviti grickalice od organskih žitarica proizvedenih od strane lokalnih farmera; kreirati podržavajuću logistiku i organizacionu strukturu za uspeh. – GRICKALICE OD ORGANSKIH ŽITARICA

#### **Program 2:**

Razviti prilagođene grickalice za specifičnu upotrebu, kao što su kolači za dijabetičare; razraditi marketing, proizvodnju i prodaju za novu ponudu. – GRICKALICE ZA SPECIFIČNU UPOTREBU (bez šećera, bez glutena, bez jaja, bez mleka...)

#### **Program 3:**

Sarađivati sa naučnom zajednicom i industrijom hrane da bi se promovisala vrednost brenda; podržati inicijativu sa odgovarajućim procesima kao bi se unapredila vrednost brenda. USLUGA RAZVOJA BRENDA

# Univerzalna tehnologija procesnog pristupa (1)

Definisanje misije, vizije i ciljeva ...poslovnog sistema



Određivanje programa i planova predmeta rada



Globalno strukturiranje poslovnog sistema



Identifikacija predmeta rada i izrada logičkog modela (kataloga) predmeta rada (interni i eksterni aspekt)



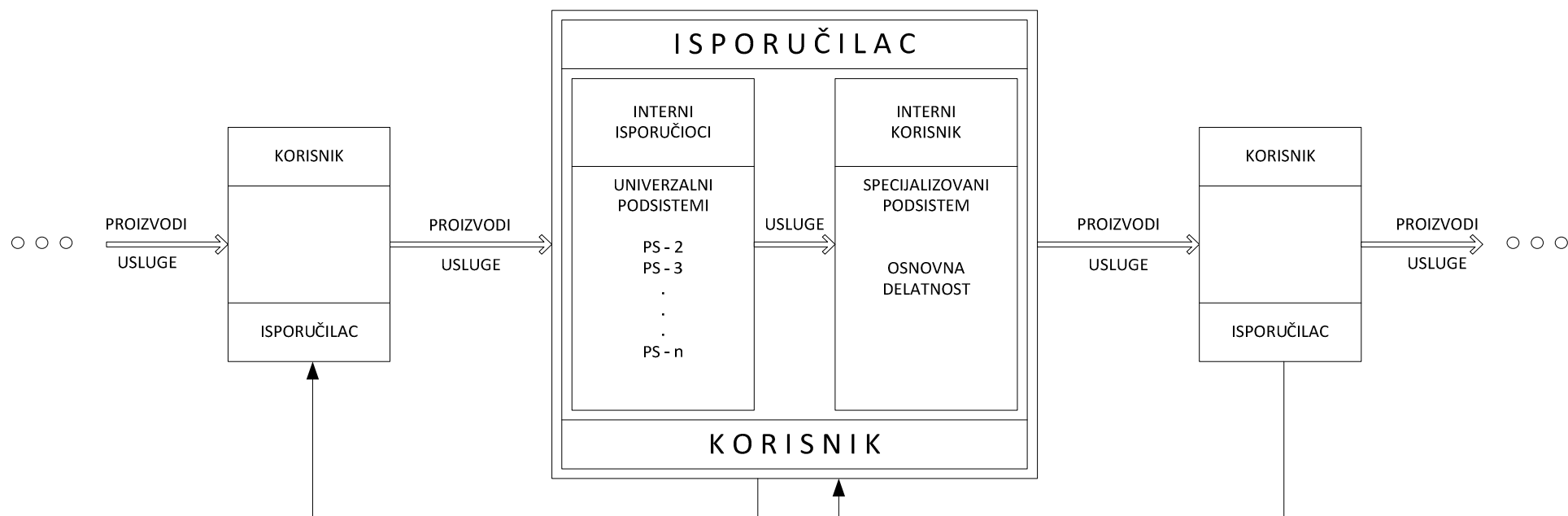
Identifikacija procesa i projektovanje procesnog modela



Procesno povezivanje globalne (anatomske) i organizacione strukture



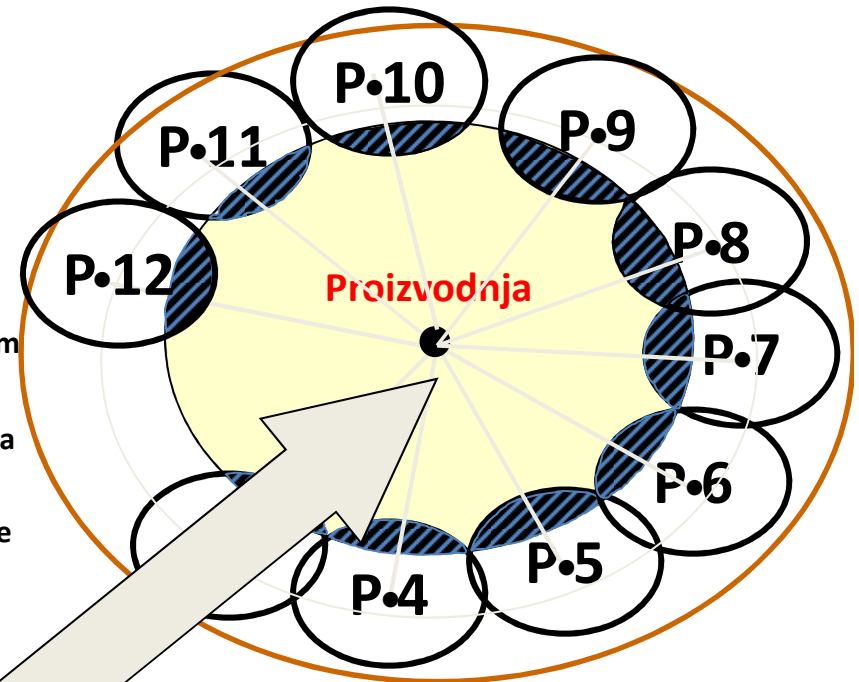
## Anatomsko strukturiranje poslovnog sistema – model “Isporučilac – Korisnik”



## Strukturiranje kao osnova za organizovanje složenog poslovnog sistema

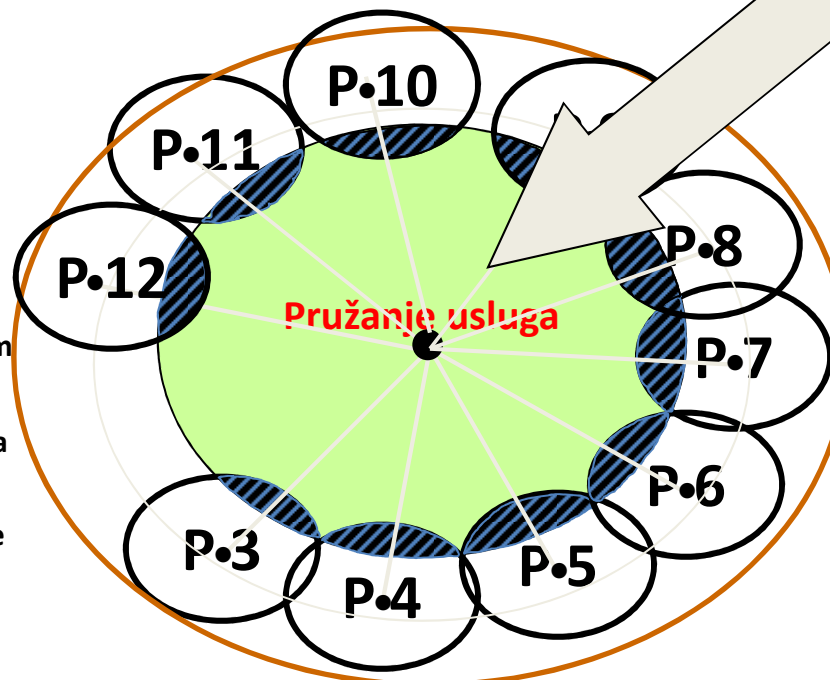
### P1. Podsystem proizvodnje

- P2. Podsystem upravljanja
- P3. Podsystem nabavke
- P4. Podsystem prodaje
- P5. Podsystem finansija
- P6. Podsystem kadrova
- P7. Pravno-normativni podsystem
- P8. Informacioni podsystem
- P9. Podsystem razvoja
- P10. Podsystem marketinga
- P11. Podsystem kvaliteta
- P12. Podsystem ekonomike



### P1. Podsystem usluga

- P2. Podsystem upravljanja
- P3. Podsystem nabavke
- P4. Podsystem prodaje
- P5. Podsystem finansija
- P6. Podsystem kadrova
- P7. Pravno-normativni podsystem
- P8. Informacioni podsystem
- P9. Podsystem razvoja
- P10. Podsystem marketinga
- P11. Podsystem kvaliteta
- P12. Podsystem ekonomike





# Globalno strukturiranje poslovnog sistema (1)

Procesni pristup i anatomska struktura poslovnog sistema:

GLOBALNI NIVO

1. ↓	GLOBALNI (integralni, svodni, osnovni) predmet rada
2. ↓	GLOBALNI PROCES (specijalizovani) <ul style="list-style-type: none"> <li>■ proces proizvodnje ili pružanja usluga</li> <li>■ proces osnovne delatnosti</li> <li>■ onaj proces koji određuje posebnost, specijalizovanost posmatranog P.S.</li> </ul>
3. ↓	SPECIJALIZOVANI DEO, ANATOMSKI DEO P.S.

## Globalno strukturiranje poslovnog sistema (2)

Procesni pristup i anatomska struktura poslovnog sistema:

**DALJA  
HIJERARHIJSKA  
DEKOMPozICIJA**

<b>GLOBALNI NIVO</b>	4. ↓	OSTALI (univerzalni) GLOBALNI PROCESI – bez kojih specijalizovani globalni proces ne može funkcionisati	
	5.	OSTALI DELOVI ANATOMSKE STRUKTURE P.S. → podsystemi poslovnog sistema . . .	
<b>PROJEKTOVANJE IZRADA DEFINISNJE</b>	LOGIČKOG STABLA LOGIČKOG MODELA . . . KATALOGA za specijalizovani i univerzalne podsysteme P.S.		1. Predmeta rada ↓ 2. PROCESA

**PRIMER:** poslovni sistem čija je osnovna delatnost

“Proizvodnja ekskluzivnih suhomesnatih proizvoda“

① **EKSKLUZIVNI SUHOMESNATI PROIZVODI**



② **PROIZVODNJA EKSKLUZIVNIH SUHOMESNATIH PROIZVODA**



③ **Specijalizovani anatomski deo poslovnog sistema je “PROIZVODNJA EKSKLUZIVNIH SUHOMESNATIH PROIZVODA“**

Ovaj deo obuhvata, po pravilu, pripremu proizvodnje, proizvodnju, završni deo proizvodnje i održavanje. Ovakav deo nema nijedan poslovni sistem koji se ne bavi ovom delatnošću, ali ga zato imaju svi koji se bave istom delatnošću. To je njihova specijalnost, posebnost, prepoznatljivost.

**PRIMER:** poslovni sistem čija je osnovna delatnost

“Proizvodnja ekskluzivnih suhomesnatih proizvoda“



④ **Da bi proces “PROIZVODNJA EKSKLUZIVNIH SUHOMESNATIH PROIZVODA“ mogao da funkcioniše, imao smisla i td. potrebni su ulazi koje obezbeđuju sledeći globalni procesi:**

1. Istraživanje tržišta (prodaje i nabavke)
2. Prodaja (ekskluzivnih suhomesnatih proizvoda)
3. Nabavka (svega potrebnog za proizvodnju i ostale delove poslovnog sistema)
4. Obezbeđenje finansijskih sredstava (uključuje i sve tokove tih sredstava)
5. Izrada kalkulacija (svih cena, mogućih stanja sistema, ...)
6. Pribavljanje ljudskih resursa
7. Primena i poštovanje svih normi, pravila, ...
8. Uspostavljanje i razvoj poslovnog sistema
9. Upravljanje (poslovnim sistemom, delovima sistema, procesima, resursima, kvalitetom i td.)

**PRIMER:** poslovni sistem čija je osnovna delatnost

“Proizvodnja ekskluzivnih suhomesnatih proizvoda“



⑤ **Univerzalni anatomski delovi, definisani po kriterijumu tehnologije izvršenja globalnih univerzalnih procesa, su:**

1. marketing
2. prodaja
3. nabavka
4. finansije
5. ekonomika
6. kadrovi (ljudski resursi)
7. pravno-normativni deo
8. razvoj
9. upravljanje

**PRIMER:** poslovni sistem čija je osnovna delatnost obrazovanje

① **USLUGA OBRAZOVANJA DIPLOMIRANIH INŽENJERA PROCESA** su globalni predmet rada obrazovne institucije, odnosno, Fakulteta za inženjering procesa.



② **OBRAZOVANJE DIPLOMIRANIH INŽENJERA PROCESA** je specijalizovani globalni proces.



③ **OBRAZOVANJE DIPLOMIRANIH INŽENJERA PROCESA** je specijalizovani anatomski deo obrazovnog poslovnog sistema.

## Globalno strukturiranje poslovnog sistema (7)

R. Br.	Naziv	Oznaka
1	Osnovna delatnost	S
2	Marketing	M
3	Nabavka	N
4	Prodaja	P
5	Ekonomika	E
6	Finansije	F
7	Kadrovi	K
8	Pravno-normativni	D
9	Upravljanje	U
10	Razvoj	R

## Sledeći čas

- Projektovanje procesnog modela
- Identifikacija predmeta rada
- Lanac vrednosti
- Identifikacija procesa
- Za diskusiju pripremiti:
  - Program rada (program proizvodnje/usluga)
  - Osnovna delatnost izabranog poslovnog sistema
- Knjiga Inženjering procesa – strana 39 - 88



# Pitanja

