

<p><b>1. Menadžment</b> - predstavlja proces planiranja organizovanja, vođenja i kontrole finansijskih, fizičkih, ljudskih i informacionih resursa da bi se realizovali ciljevi vezani za obezbeđivanje različitih proizvoda i usluga.</p> <p><b>2. Teorije planiranja</b> - podrazumeva skup istina, principa i zakonitosti koji na obuhvatan, razgovetan i precizan način dovode u vezu fenomene iz domena planiranja: <b>1)</b> opšte konceptualne modele planiranja, <b>2)</b> identifikacija najznačajnijih odnosa između pojava, <b>3)</b> klasifikacija znanja, <b>4)</b> pristupe, tehnike i metode planiranja.</p> <p><b>3. Četiri fundamentalna elementa plana su:</b> <b>1)</b> ciljevi (integralni deo plana pošto preciziraju buduće stanje koje planer smatra zadovoljavajućim), <b>2)</b> akcije (specifirana, preferirana sredstva za ostvarivanje ciljeva), <b>3)</b> resorsi (ograničenja u tokovima akcija; budžetiranje - identifikovanje izvora i nivoa sredstava koje mogu biti namenjena za planirane tokove akcija), <b>4)</b> ostvarenje (podrazumeva određivanje i usmeravanje zaposlenih da plan izvrše).</p>	<p>1. 2. 3.</p>	<p>tike plana (npr. strateški, operativni, kvalitativni, kvantitativni).</p> <p><b>8. Planiranje kao iterativni proces</b> - Osnovu za pripremu plana preduzeća čine analize prethodnog planskog perioda, kao i procena uslova i mogućnosti razvoja u budućem periodu. Poslovanje je složen proces sa mnogim varijablama ili odlukama kao inputima. Svaka odluka ima tendenciju da utiče na ostala područja unutar matrice poslovanja. Planiranjem se osigurava da odluke koje se sprovedu u različitim poslovnim područjima budu konzistentne i usmerene kao dostizanju specifičnih poslovnih ciljeva. Tri faze iterativnog procesa: <b>1)</b> pokušaj da se razume okruženje, konkurenti, raspoloživi resursi i still ili kultura poslovanja, <b>2)</b> korišćenje informacija da bi se donele odluke o budućim akcijama koje bi trebalo da se preduzmu radi ostvarenja ciljeva poslovanja, <b>3)</b> sprovođenje ovih odluka.</p> <p><b>9. Model strateškog planiranja</b> - To je planiranje na duži rok koje se odnosi na organizaciju kao celinu. To je proces koji uključuje ispitivanje okruženja – tržišnih uslova, potre-</p>	<p>8. 9.</p>
<p><b>4. Marketing orijentacija planiranja</b> - Uspešan marketing podrazumeva da preduzeće ima pravi proizvod raspoloživ na pravom mestu u pravo vreme i omogućava da kupac bude svestan postojanja ovakvog proizvoda. Ugradnja marketinške orijentacije u proces upravljanja moguće je posmatrati sa tri aspekta i to: <b>1)</b> aspekta procesa planiranja i kontrole, <b>2)</b> aspekta odlučivanja, <b>3)</b> organizacionog aspekta.</p> <p><b>5. Strategija privrede</b> - Generalno posmatrano međunarodna konkurencija je u velikoj meri bila pod uticajem dve konkurentske strategije: jedna koja je usredsređena na rast, produktivnost i spoljnu konkurentnost; druge koja daje primat domaćoj ekonomskoj sigurnosti, preraspodeli dohotka i kratkoročnim pogodnostima za potrošače.</p> <p><b>6. Planiranje</b> - je proces koji počinje sa ciljevima, zatim definiše strategije, politike i detaljne planove da bi ostvarilo ove ciljeve, konstituiše organizaciju da bi sprovelo planske odluke, uključuje rezultate poslovanja i povratnu spredu da bi se uveo novi ciklus planiranja. Bitna je</p>	<p>4. 5. 6.</p>	<p>ba potrošača, konkurentskih snaga i slabosti, društveno-političkih, pravnih i ekonomskih uslova, tehnološkog razvoja i raspoloživosti resursa. Aktivistički pristup: ne prilagođavanje okruženju, već pokušaj da se okruženje kontroliše. <b>Šema:</b> Okruženje daje informacije strateškom planu a on ide od misije organizacije, ciljeva organizacije, strategije i portfolio plana, pa sve se sve to ostvaruje u okruženju (output). <b>SLIKA 38.</b></p> <p><b>10. Veza strateškog i oper. planiranja</b> - Šema: pretnje, ograničenja i šanse (a sve to spada u okruženje) ide u sistem istraživanja okruženja -&gt; sistem strateškog planiranja -&gt; sistem operativnog planiranja (a na sve ove sisteme utiču interna ograničenja) a tu je i povratna sprega koja je &lt;-&gt; sa svakim sistemom i -&gt; sa okruženjem. <b>SLIKA 48.</b></p> <p><b>11. Ciljevi preduzeća i karakteristike strateških ciljeva</b> - Ciljevi preduzeća se mogu definisati kao buduća stanja koja preduzeće namerava da ostvari i ka kojima su usmerene njegove aktivnosti da bi realizovalo svoju osnovnu svrhu postojanja. U svakoj organiza-</p>	<p>10. 11.</p>
<p>razlika između predviđanja i planiranja. Predviđanje je projekcija ili procena nekog budućeg događaja ili stanja. Rezultati predviđanja su od suštinskog značaja za planiranje, oni čine polaznu premisu koju planiranje dalje sledi. Plan je "opipljiv dokaz" razmišljanja menadžera. On rezultira iz planiranja, nikad nije statičan, prilagođava se izmenjenim okolnostima i ciljevima. Plan je kvalitativno i kvantitativno izražen zadatak preduzeća koji bi trebalo da se ostvari. Plan sadrži akcije koje je potrebno preduzeti da bi se ostvarili ciljevi, a precizira se i odgovornost za preuzimanje akcija.</p> <p><b>7. Dimenzije planiranja</b> - Razmatra se sa aspekata: <b>1)</b> Organizacione strukture (planiranje za određenu organizacionu jedinicu, usaglašavanje planova po nivoima u organizacionoj strukturi), <b>2)</b> Predmeta (planiranje po pojedinim poslovnim funkcijama, planiranje proizvoda, planiranje resursa, itd.), <b>3)</b> Elementa planiranja (ciljevi, poslovna politika, strategija, budžet), <b>4)</b> Vremenske dimenzije planiranja (dugoročno, srednjoročno, kratkoročno, uspostavljanje odnosa između različitih vremenskih planova), <b>5)</b> Karakteris-</p>	<p>7.</p>	<p>ciji je prisutna hijerarhija ciljeva (preko ciljeva dela organizacije do individualnih ciljeva), bazirana na širini uticaja i na vremenskoj dimenziji, mada dugorocnost i kratkoročnost nisu apsolutne kategorije, već zavise od vrste proizvodnje i od okruženja. Prvo je bila teorija da je cilj preduzeća da maksimizira tekući ili kratkoročni profit, ali firma često žrtvuje kratkoročni zbog dugoročnog (istraživanje, promocija, nova oprema) pa je sada teorija da je cilj da se maksimizira vrednost firme (Present value = suma <math>t=1, n</math> [Total returns – Total costs] / <math>[(1+r)^t]</math> r – diskontna stopa).</p> <p><b>12. Bihevioristička teorija firme</b> - Firma se posmatra kao koalicija više grupa: menadžera, akcionara, radnika i kupaca koji imaju različite interese. Ciljevi predstavljaju rezultat razrešenja konflikata u okviru ove koalicije. Pet najvažnijih ciljeva: proizvodni cilj, prodajni cilj, učešće na tržištu, cilj koji se odnosi na zalihe i ograničenje vezano za profit.</p> <p><b>13. Ciljevi preduzeća se dele na:</b> <b>1)</b> Finansijske (odnose se na novčane tokove i u velikoj meri su uslovljeni prinosom na investicije</p>	<p>12. 13.</p>

<p>i upoređenjem sa konkurentskim firmama, odnosno prosekom industrijske grane),  <b>2)</b> Ciljevi vezani za mix tržišta i proizvoda (pokazuju koje će proizvode i sa kojim relativnim učešćem u asortimanu organizacija prodavati. Značajno je razmatranje potrebe za novim proizvodima ili novim tržištima),  <b>3)</b> Funkcionalni ciljevi (odnose se na ključne organizacione funkcije kao što su marketing, proizvodnja, kadrovska funkcija i moraju biti konzistentni za 1) i sa 2)).</p> <p><b>14. Operativni ciljevi:</b>          Usmereni ka rešavanju novonastalih problema kratkog perioda. Moraju imati definisan:  <b>1)</b> predmet,  <b>2)</b> meru (dimenziju),  <b>3)</b> količinu (veličinu),  <b>4)</b> vreme u kojem se realizuju. Moraju biti konzistentni sa stratejskim ciljevima.</p> <p><b>15. Stratejski ciljevi:</b>          predstavljaju bližu definiciju svrhe postojanja sistema i uslova opstanka. Odnose se na stav o: <b>1)</b> tržištu i proizvodnom programu, <b>2)</b> tehnologiji i njenom razvoju, <b>3)</b> rentabil-</p>	<p>14. 15.</p>	<p><b>19. Stratejske poslovne jedinice:</b>          Predstavljaju pojedinačne delove poslovanja koji su u interakciji sa eksternim okruženjem na tako osoben i kohezivan način da se mogu posmatrati kao nezavisne stratejske jedinice. Primer kompanija General Electric.          Kriterijumi za oblikovanje SBU:  <b>1)</b> sopstveni proizvod na određenom tržištu,  <b>2)</b> jasno određena konkurencija na tržištu,  <b>3)</b> mogućnost i sposobnost da se kreiraju stratejske tržišne prednosti sa aspekta sticanja stratejski boljih pozicija,  <b>4)</b> mogućnost samostalnog određivanja ciljeva rasta i razvoja, kao i strategije,  <b>5)</b> ustanovljenje poslovnih rezultata i profita.  <b>SLIKA 40.</b>  <b>20. Stratejski menadžment:</b>          Polazi od jasno definisanih ciljeva, adekvatnih resursa za njihovo dostizanje i od traženja i korišćenja šansi koje ne moraju biti vezane za prirodu tekućeg poslovanja preduzeća. Uključuje: <b>1)</b> stratejsku analizu (daje odgovore na pitanja kakve će se promene desavati u preduzeću i kako će one da utiču na preduzeće, koje su interne snage preduzeća, koje su težnje stejkholdera), <b>2)</b> stratejski iz-</p>	<p>19. 20.</p>
<p>nosti i prihvatanju rizika, <b>4)</b> razvoju kadrovske i materijalne osnove rada, <b>5)</b> stav prema snabdevačima, distributerima ...</p> <p><b>16. Rast i razvoj preduzeća:</b>          Rast kao proces dovodi do povećanja veličine preduzeća koja se izražava brojem zaposlenih, veličinom kapaciteta, porastom obima prodaje, ukupnog prihoda i dobiti. Da bi se stvarno iskoristili efekti veličine kao posledice procesa rasta nužno je izvršiti promene u stratejski rasta, u strukturi delatnosti, u organizacionoj strukturi preduzeća, kao i promene u pogledu odnosa sa okruženjem – ta ukupnost kvalitativnih promena se zove razvoj preduzeća. Egzogeni faktori rasta: promene u tražnji, cena i ponuda radne snage, finansijski podsticaji. Endogeni faktori rasta: menadžment (naročito planiranje), investiciona politika i profitabilnost.</p> <p><b>17. Efikasnost i efektivnost:</b>          Efikasnost je reč latinskog porekla – efficax i znači uspešan. Izrazava se odnosom proizvoda i resursa (efekata i sredstava) i meri se deljenjem outputa inputom (<math>Ef = O/I</math>). Koristi se više indikatora koji se dobijaju stavljanjem u odnos</p>	<p>16. 17.</p>	<p>bor, <b>3)</b> sprovođenje strategije ...  <b>Stejkholderi:</b> Pojedinci ili grupe koje su zainteresovani za preduzeće i za uspešnost njegovog poslovanja. Imaju zahteve prema preduzeću koji mogu da budu konflikti. Mogu biti: <b>1)</b> interni (vlasnici, donosioci odluka, sindikati i zaposleni),  <b>2)</b> tržišni (kupci, snabdevači, konkurenti),  <b>3)</b> eksterni (vlada, fin. institucije, političke organizacije, trgovinska udruženja): 4 glavne f-je str. menadžmenta:  <b>1)</b> analiza okruženja,  <b>2)</b> planiranje pravaca akcije,  <b>3)</b> planiranje strategije,  <b>4)</b> sprovođenje strategije  <b>SLIKA 41.</b>  <b>21. Vrste alternativnih strategija:</b> Fundamentalne strategije: <b>1)</b> strategija rasta (konzervativni i visoki rast, akvizicija i merdzer),  <b>2)</b> neutralna strategija (nema odstupanja od prošle strategije, poželjna je kada preduzeće funkcioniše dobro tj. nema potreba za promenom i okruženje je stabilno), <b>3)</b> strategija oporavka (akcija brza i sniženje troškova),  <b>4)</b> strategija redukcije (napuštanje nekih ak-</p>	<p>1. 21.</p>
<p>rezlutata i ulaganja. Oni mogu biti parcijalni (produktivnost, ekonomičnost i rentabilnost) i sintetički (PER i DELSA).          Dok efikasnost znači raditi stvari na pravi način, efektivnost znači raditi prave stvari !!!          Efektivnost nema svrhe da preduzeće biva efikasno ukoliko je sam cilj pogrešan – npr. tržište nema dovoljnu potražnju za određenim proizvodom i preduzeće zato ne ostvaruje visoke profite. Efektivnost je osnova uspeha, efikasnost je minimalni uslov za opstanak kada je uspeh već postignut. Efektivnost se odnosi na područje poslovne aktivnosti i na strukturu proizvodnje.</p> <p><b>18. Nivoi formulisanja strategija:</b> Tri nivoa strategije: <b>1)</b> Korporativna strategija (misija korporacije, određuje način na koji da se ostvare stratejski ciljevi), <b>2)</b> Poslovna strategija (vezana za ciljeve određenog posla definisanog preko područja proizvod-tržište. Na ovaj način se planira veći broj strategija za različite poslove unutar diverzifikovane firme), <b>3)</b> Funkcionalne strategije (marketing, proizvodna i finansijska strategija).</p>	<p>18.</p>	<p>tivnosti org., sužavanje proizvod. programa)          Matrica vektora rasta: Vodoravno proizvod (sadašnji i novi), uspravno "misija" (sadašnja i nova), penetracija tržišta, razvoj proizvoda, razvoj tržišta, diverzifikacija.  <b>Porterova klasifikacija strategija:</b> <b>1)</b> Vodstvo u troškovima, <b>2)</b> Diferenciranje, <b>3)</b> Fokusiranje sa dve varijante: troškovna usmerenost, usmerenost na diferenciranje. <b>SLIKA 42, 43</b>  <b>22. Sprovođenje i kontrola strategija</b> - Sa stanovišta efektivnog realizovanja strategije potrebno je naglasiti 4 bazična tipa izvršnih veština: <b>1)</b> Veštine interaktivnog delovanja upravljanje sopstvenim i ponašanjem drugih da bi se ostvarili ciljevi, <b>2)</b> Veštine alociranja odnose se na resurse, <b>3)</b> Veštine nadgledanja uključuju efikasno korišćenje informacija da bi se rešili problemi koji se javljaju u procesu sprovođenja strategije, <b>4)</b> veštine organizovanja odnose se na sposobnost kreiranja nove neformalne organizacije ili mreže da bi se suočilo sa svakim nastalim problemom. Kontrola spr. strategije može biti kvantitativna i kvalitativna. Posebno je značajna kontrola profitabilnosti.</p>	<p>22.</p>

	<p><b>23. Upravljački informacijski sistem</b> - Definicija informacije: kapacitet povećanja znanja, kao fenomen saznanja procesa. Sa aspekta planiranja, bitno je da informacija ukida ili smanjuje neizvesnost. Bitno je diferencirati pojmove: Podatak (činjenice, brojčane vrednosti i događaji, sirovi su i iz njih se ne mogu razviti informacije), Informacije (analizirani ili obrađeni podaci koji informišu primaoca o određenoj situaciji), Menadžerske informacije (imaju implikacije za akciju, precizne, blagovremene, relevantne i predstavljaju ključne karakteristike određene situacije). Principi obrade informacija: <b>1)</b> Informacije se odnose na podatke koje je čovek obradio i kojima je dao neko značenje, <b>2)</b> Informacije smanjuju rizik donošenja pogrešnih odluka a povećavaju verovatnoću donošenja pravih odluka, <b>3)</b> Stopa po kojoj ljudi mogu da prerađuju informacije je konačna, ukoliko je previše informacija prezentirano u određenom vremenu nastaje zasićenje informacijama. Informacija su vrsta robe, ali ne u pravom smislu jer onaj ih onaj koji daje ne gubi, niti im se smanjuje vrednost, naprotiv, vrednost im se povećava ukoliko se više koriste. Upravljački informacijski sistem</p>	23.	<p>gijskim pitanjima koja uticu na stratejske izbore menadžera. One predstavljaju mehanizme preko kojih se procenjuju sadašnja situacija i buduće šanse. One odražavaju uticaj različitih snaga na moguće strateg. opcije. <b>SLIKA 44.</b></p> <p><b>26. Sistemi za podršku odlučivanju - (SZPO)</b> Simbioza informacionih sistema, primene funkcionalnih znanja i tekućeg procesa donošenja odluka. Karakteristike: <b>1)</b> usmereni na rešavanje manje struktuiranih problema sa kojima se obično suocavaju viši menadžeri, <b>2)</b> pokušavaju da spoje korsćenje modela ili analitičkih tehnika sa tradicionalnom obradom podataka i pozivom odgovarajućih funkcija sa kojima se vrši obrada podataka, <b>3)</b> poseban naglasak na odlikama koje omogućuju da ih koriste oni koji nisu računarski profesionalci u interaktivnom načinu rada, <b>4)</b> mogućnosti fleksibilnosti i adaptabilnosti radi lakšeg prilagođavanja promenama u okruženju i oni ističu specifičnosti različitih pristupa odlučivanju od strane raznih korisnika. Ima tri bazične komponente: <b>1)</b> bazu podataka (interni i eksterni izvori), <b>2)</b> bazu modela (stratejski, taktički i operativni modeli) i</p>	26.
	<p>UIS : formalni kompjuterizovan i ručni sistem u organizaciji koji menadžerima obezbeđuje neophodne informacije koje se koriste u procesu donošenja odluka. Inputi UISa se sastoje iz sirovih podataka prikupljenih u stratejskim tačkama u organizaciji – proizvodnji, prodaji, kupovini, finansijama... UIS koristi: <b>1)</b> računarski hardver i softver, <b>2)</b> ručne operativne postupke, <b>3)</b> modele za analizu, planiranje, kontrolu i donošenje odluka, <b>4)</b> bazu podataka. Omogućava menadžerima sledeće koristi: <b>1)</b> bolje razumevanje funkcija menadžmenta, <b>2)</b> bolju komunikaciju, <b>3)</b> donošenje odluka na bazi više informacija, <b>4)</b> ad hoc analizu problema, <b>5)</b> uspešniju kontrolu. Vrednost informacija zavisi od: kvaliteta, blagovremenosti, količine i relevantnosti.</p> <p><b>24. Informaciona baza za planiranje</b> - Karakteristike preko kojih se procenjuju informacije za planiranje: <b>1)</b> Vrednost (korisnost informacija u smislu doprinosa da se ostvare ciljevi organizacije, nešto što je vredno danas može biti bezvredno sutra), <b>2)</b> Troškovi (ograničavajući faktor u pribavljanju informacija,</p>	24.	<p><b>3)</b> softverski sistem koji spaja korisnika sa ovim bazama (upravljanje bazom modela, bazom podataka i generisanje dijaloga između korisnika i sistema).</p> <p><b>27. Ekspertni sistem</b> - nazivaju se i sistemi bazirani na znanju jer se grade na osnovu poznatih činjenica i odgovora na različite situacije. Komponente: <b>1)</b> korisnički interfejs, <b>2)</b> baza znanja (objektivne zakonitosti rešavanja problema ali i heuristika iz prakse, logičko povezivanje ako...tada), <b>3)</b> mehanizam zaključivanja (poseban algoritam koji izdvaja i sistematizuje potrebne informacije iz baze znanja i na osnovu njih izvlači zaključke). Posebno značajni su ES za predviđanje, ES za planiranje, ES za kontrolu, ES za upravljanje u kriznim situacijama.</p> <p><b>28. Ekspertni sistem za podršku odlučivanju</b> - su računarski programi koji koriste specijalizovano simboličko rezonovanje da bi pomogli ljudima u uspešnom rešavanju teških problema. Čovek se spaja sa ES na takav način da ES obezbeđuje bazu znanja i mehanizam zaključivanja, dok čovek daje opšti pravac re-</p>	27. 28.
	<p>odnos korisnosti informacije sa cenom njenog pribavljanja), <b>3)</b> Relevantnost, <b>4)</b> Kvantifikovanje (posebno u slučaju stratejskog planiranja mnoge značajne informacije ostaju deskriptivnog karaktera, mada su ekonomski indikatori i statističke analize takodje veoma značajni), <b>5)</b> Informacioni rizik (koriste se odgovarajuće statističke tehnike da bi se analizirao rizik uključen u informacije dobijene na bazi predviđanja), <b>6)</b> Obuhvatnost i složenost (broj različitih elemenata koji podržavaju informaciju i stepen razumevanja odnosa između elemenata) i <b>7)</b> Vreme (vremenski period na koji se informacije odnose i njihova blagovremenost i ažurnost).</p> <p><b>25. Informaciona podrška stratejskom planiranju: Baze stratejskih podataka (BSP)</b> - Predstavljaju sažete iskaze o stanju i situacijama u organizaciji i u njenom okruženju kojima se definišu najznačajniji problemi, šanse i ograničenja. U njima su uključeni gledista i vrednosti menadžera, snage i slabosti organizacije, poslovni i industrijski kriterijumi, konkurentski profili i šanse i rizici iz okruženja. BSP su koncizni iskazi o najznačajnijim strate-</p>	25.	<p>savanja problema, kao i specifično znanje koje nije inkorporirano u sistem.</p> <p><b>29. SWOT analiza</b> - Alat za planiranje strategije kojim se sučeljavaju interne snage i slabosti organizacije sa eksternim šansama i pretnjama. Preduzeće treba da aktivira snage, prevaziđe slabosti, iskoristi šanse i da se odbrani od pretnji. Brainstorming od 10-12 članova. Razmatra se ne samo sadašnja pozicija već i promene koje će verovatno nastupiti u budućnosti. Vazno je procenjivati poziciju u odnosu na konkurente i da se analiziraju njihove snage i slabosti takodje. Identifikovanje snaga i slabosti (<b>interna procena</b>) se ne ograničava samo na slabosti vezane za postrojenja, kancelarije i proizvode i sl. već i na nematerijalne karakteristike kao što su: ugled preduzeća, intelektualna svojina, inovativna aktivnost... Kriterijumi za određivanje snaga i slabosti mogu biti dobiti u nekoliko sledećih godina ili pojava gubitaka ili komparacija sa konkurentima. Preporučuju se tri kriterijuma za klasifikovanje određene snage i slabosti kao stratejske: da je imala važan uticaj na delovanje u prošlosti, da ima glavni uticaj na budućnost i da istice</p>	29.

	<p>preduzece u odnosu na konkurente. U <b>eksternu procenu</b> spada analiza sansi i pretnji i one su obicno van kontrole preduzeca. Sanse su nesto sto moze da bude iskorisceno kao prednost organizacije, pretnje mogu da budu aktuelne ili potencijalne u nekom periodu buducnosti. Sanse i pretnje mogu da budu vezane za trziste, tehnologiju, ekonomiju, drustvo, pravnu regulativu, ekologiju... <b>Analiza klijenova</b> predstavlja prosirenje SWOT analiza u uslovima konkurencije pri cemu su odvojeni pozitivni i negativni faktori koji se odnose na preduzece i konkurente.</p> <p><b>30. Metod kritičnih faktora uspeha</b> - Pomaže kod planiranja i kontrole u identifikovanju, organizovanju i proceni kritičnih informacija na način koji podržava sprovođenje strategijskog plana. Pomocu KFJ, ciljevi organizacije se prevode u plan akcije. <u>Kritični faktori uspeha mogu biti</u> događaji, uslovi, oklonosti i aktivnosti. Ovi faktori mogu da proizilaze iz <b>1)</b> ishoda eksternih događaja gde postoji izloženost riziku, <b>2)</b> dostignuca jednog ili više po jedinaca, <b>3)</b> unutrašnjeg operativnog procesa. <u>Prva faza u primeni KFJ</u> je intervju sa svakim</p>	30.	<p>je duze vreme za diverzifikaciju nego za ekspanziju dok se najbrže može poboljšati efikasnost. <b>SLIKA 45.</b></p> <p><b>32. Metod portofolia</b> - Portfolio planiranje pretpostavlja da je upravljanje preduzecem slicno upravljanju portfoliom investicija. Sva-ka poslovna aktivnost je jedinstvena po svom rastu, po novcanim tokovima, visini profita. Ona može imati različite uloge – generator rasta, izvor prihoda ili kandidat za eliminisanje. Strategija diverzifikacije je alokacija resursa između različitih poslova pri cemu je veoma znacajno postizanje sinergije.</p> <p><b>1) Bazicna portfolio matrica</b> koju je razvila Bostonska Konsultantska Grupa (BSG) ima dimenzije: relativno trzisno ucesce (apscisa) i rast trzista (ordinata). X osa oznacava relativno trzisno ucesce preduzeca (RTU) na datom trzisnom segmentu i izracunava se:</p> <p><b>RTU = Ukupni obim prodaje / Ukupni obim prodaje vodeceg konkurenta.</b></p> <p>Y osa je trzisna stopa rasta <b>TSR=[ Ukupna prodaja u periodu t+1 – Ukupna prodaja u periodu t ] / Ukupna prodaja u periodu t.</b> TSR&gt;0 (trziste raste)... Cetiri kvadranta: (I</p>	32.
	<p>menadzerom pri cemu on odredjuje ključna podrucja aktivnosti u kojima su uspesni rezultati neophodni da bi se dostigli ciljevi. <u>Druga faza</u> je "analiza poravnanja" gde se KFJ pojedinih menadzera udružuju i preistipituju, a <u>u trecem koraku</u> učestvuju svi ključni menadzeri koji diskutuju o KFJ. Rezultat je menadzerski fokus kritičnih faktora.</p> <p><b>31. Analiza gepa</b> - "Gep" je razlika između određenog cilja kao planske odluke i predviđanja. Polazi se od raspoloživih podataka o prošlom i sadašnjem poslovanju preduzeca koji se odnose na obim prodaje, visinu dobiti, obrt itd... Zatim se vrši ekstrapolacija prošlih i sadašnjih podataka da bi se predvidela buduća pozicija preduzeca u slučaju kada ono ne bi učinilo nikakav napor da promeni situaciju. (nacrtaj glupi grafik). <b>Gap analysis</b> je tehnika kojom se analizira i koja pomaže da se zatvori gep između planiranih ciljeva i onoga što će se ostvariti ukoliko nista ne preduzme. Moguci su <u>načini popunjavanja jaza profita</u>: <b>1)</b> interno povećanje efikasnosti, <b>2)</b> ekspanzija (penetracija trzista, razvoj proizvoda ili razvoj trzista), <b>3)</b> diverzifikacija na nova podrucja. Potrebno</p>	31.	<p>– stars, II – question marks, III – cash cows, IV – dogs).</p> <p><b>2) McKinsey/General Electric portfolio mat.</b> je planska mreza sa 9 polja i bazira se na koordinatama: snaga preduzeca i aktivnost grane. ovi faktori su sastavljeni iz veceg broja varijabli, varijable atraktivnost grane: rast cena, velicina industrije, profitabilnost, konkurentnost, industrijski ciklusi, ekonomija obima. varijable snage preduzeca: trzisno ucesce, proizvodna efikasnost, nivo tehnologije, menadzerske sposobnosti, imidz. Za svaku varijablu se odredjuje ponder (vaznija varijabla – veci ponder, s' tim sto je zbir pondera 1) i rejting (relativna vaznost za svaku varijablu na skali od 1 (veoma neatraktivno) do 5 (visoko atraktivno). Ponder i rejting se mnoze a ukupni rezultat za faktor atraktivnosti grane je zbir svih pojedinačnih rezultata. Isti proces se koristi i za faktor snaga.</p> <p><b>33. Upravljanje putem ciljeva (MBO)</b> - Ciljevi kao planske odluke su toliko znacajni da se ovaj pristup bazira isključivo na njima. MBO je proces pomocu koga visi i nizi menadzeri u preduzecu zajedno identifikuju njegove opste</p>	33.
			<p>ciljeve kao primarne planse odluke, definisu glavna podrucja odgovornosti svakog pojedinca u smislu rezultata koji se od njega očekuju i na bazi ovoga upravljaju konkretnim organizacionim jedinicama i procenjuju doprinos svakog zaposlenog. Menadzeri na nizem nivou treba da imaju ne samo formulaciju vlastitih ciljeva vec i ciljeve preduzeca kao celine i svoje organizacione jedinice. Oni upravljanju svojom organizacionom jedinicom doprinose organizaciji kao celini, pa time prilagođavaju ciljeve svoje jedinice ciljevima celine. Individualni ciljevi menadzera organizacionih jedinica evoluiraju iz strategijskih ciljeva preduzeca. <u>Proces MBO uključuje</u>:</p> <p><b>1)</b> Formulisanje ciljeva, <b>2)</b> Identifikovanje i suceljavanje resursa i potreba, <b>3)</b> Kontrolu delovanja pojedinca, <b>4)</b> Nagradjivanje uspeha.</p> <p><b>SLIKA 46.</b></p> <p><b>34. PIMS – glavni strategijski uticaj na profitabilnost i neto tok novca nekog posla:</b></p> <p><b>1)</b> Trzisna pozicija (Apsolutno i relativno trzisno ucesce nekog posla ima pozitivan uticaj na</p>	34.

<p>profit i tok novca),  <b>2)</b> Produktivnost (Poslovi koji stvaraju visoku dodatnu vrednost po zaposlenom su profitabilniji od onih sa niskom dodatnom vrednoscu),  <b>3)</b> Porast troškova, <b>4)</b> Kvalitet proizvoda (u odnosu na konkurente), <b>5)</b> Inoviranje / diferencijacija, <b>6)</b> Vertikalna integracija (korisna samo na stabilnim trzistima), <b>7)</b> Sadašnji strateški napori.</p> <p><b>35. Struktura SZPO u kriznoj situaciji</b> - 4 podсистема: <b>1)</b> Podсистем za analizu okruženja (inkorporirani rezultati SWOT analize koji se odnose na interne slabosti i unutrasnje snage, koriste se informacije iz interne i eksterne sredine), <b>2)</b> Podсистем za postavljanje ciljeva u kriznoj situaciji (potrebno definisati parcijalne ciljeve koji su realni za datu situaciju a koji nisu, ukoliko je moguće, u koliziji sa primarnim ciljevima i ne dovode u pitanje promenu misije organizacije, modeli: simulacioni, modeli linearnog programiranja, modeli za programiranje ciljeva), <b>3)</b> Podсистем za strategije izlaska iz krize (na osnovu informacija SZPO, identifikovanje KFU je od posebnog znacaja), <b>4)</b> Podсистем standardnog SZPO.</p>	<p>35.</p>	<p>proces strateškog planiranja</p>	<p>38.</p>
<p><b>36. Metod scenarija</b> - scenario se definiše kao rezultat sistematskih pokušaja da se razviju složeni iskazi o budućim uslovima relevantnim za preduzeće. <u>Alternativni scenariji</u> predstavljaju nekoliko potpuno različitih budućnosti, od kojih ni jedna ne mora biti »prava« <u>Metode za razvijanje scenarija</u> se dele na: <b>1)</b> čvrste – koje koriste matematiku, modele i računare <b>2)</b> meke – koji su intuitivni i deskriptivni. Metod SRI International se sastoji od 6 faza: <b>1)</b> analiza strateških odluka <b>2)</b> identifikovanje ključnih faktora odlučivanja <b>3)</b> identifikovanje i analiza najznačajnijih snaga iz okruženja <b>4)</b> definisanje logika scenarija <b>5)</b> razrađivanje scenarija <b>6)</b> analiziranje implikacija za odluke i strategije.</p>	<p>36.</p>	<p>organizacija i nivoji okruženja</p>	<p>39.</p>
<p>organizacija kao otvoreni sistem</p>	<p>37.</p>	<p>tri nivoa formulisane strategije</p>	<p>40.</p>



<div>tri generičke strategije</div> <div>konkurentska prednosti</div> <div>niži troškovi</div> <div>viši troškovi</div> <div>opseg konkurencije</div> <div>uži</div> <div>širi</div>	<table><tr><td>1.</td><td>2.</td><td></td></tr><tr><td>vođstvo u troškovima</td><td>diferencijacija</td><td></td></tr><tr><td>3A.</td><td>3B.</td><td></td></tr><tr><td>troškovi usmerenosti</td><td>usmerenost na diferencijaciju</td><td></td></tr></table>	1.	2.		vođstvo u troškovima	diferencijacija		3A.	3B.		troškovi usmerenosti	usmerenost na diferencijaciju		<div>matrica vektora rasta</div> <table><tr><td>proizvodi</td><td>sadašnji</td><td>novi</td></tr><tr><td>misija</td><td>penetracija tržišta</td><td>razvoj proizvoda</td></tr><tr><td>sadašnja</td><td>razvoj tržišta</td><td>diverzifikacija</td></tr><tr><td>nova</td><td></td><td></td></tr></table>	proizvodi	sadašnji	novi	misija	penetracija tržišta	razvoj proizvoda	sadašnja	razvoj tržišta	diverzifikacija	nova			<div>elementi strategijskog menadžmenta</div> <div><div>strategijska analiza</div><div>strategijski izbor</div><div>sprovođenje strategije</div></div>	41.	<div>veza između strategije korporacije i IT/IS strategije</div> <div><div>uticaj informacije, tehnologije i sistema</div><div>strategija korporacije</div><div>IS strategija</div></div>	44.
1.	2.																													
vođstvo u troškovima	diferencijacija																													
3A.	3B.																													
troškovi usmerenosti	usmerenost na diferencijaciju																													
proizvodi	sadašnji	novi																												
misija	penetracija tržišta	razvoj proizvoda																												
sadašnja	razvoj tržišta	diverzifikacija																												
nova																														
43.	42.	<div>jaz prodaje</div> <div><div>projekrovane</div><div>zatevanja</div><div>sadašnjost</div><div>prošla prodaja</div><div>vreme</div></div>	45.																											
<div>Hijerarhija i ciljevi u velikoj organizaciji</div> <div><div>svrha postojanja organizacije</div><div>strategijski ciljevi</div><div>ciljevi organizacionih jedinica</div><div>individualni ciljevi menadžmenta</div></div>	46.																													



	1. Menadžment 2. Teorije planiranja 3. Četiri fundamentalna elementa plana 4. Marketing orijentacija planiranja 5. Strategija privrede 6. Planiranje 7. Dimenzije planiranja 8. Planiranje kao iterativni proces 9. Model strategijskog planiranja 10. Veza strategijskog i oper. planiranja 11. Ciljevi pred. i karakt. strategijskih ciljeva 12. Bihevioristička teorija firme 13. Ciljevi preduzeća se dele na 14. Operativni ciljevi 15. Strategijski ciljevi 16. Rast i razvoj preduzeća 17. Efikasnost i efektivnost 18. Nivoi formulisanja strategija 19. Strategijske poslovne jedinice 20. Strategijski menadžment 21. Vrste alternativnih strategija 22. Sprovođenje i kontrola strategija 23. Upravljački informacioni sistem 24. Informaciona baza za planiranje 25. Informaciona podrška strategijskom planiranju - Baze strategijskih podataka (BSP)						
	26. Sistemi za podršku odlučivanju 27. Ekspertni sistem 28. Ekspertni sistem za podršku odlučivanju 29. SWOT analiza 30. Metod kritičnih faktora uspeha 31. Analiza gepa 32. Metod portofolia 33. Upravljanje putem ciljeva (MBO) 34. PIMS – glavni strategijski uticaj na profitabilnost i neto tok novca nekog posla 35. Struktura SZPO u kriznoj situaciji 36. Metod scenarija <b>37.</b> Organizacija kao otvoren sistem <b>38.</b> Proces strategijskog planiranja <b>39.</b> Organizacija i nivoji okruženja <b>40.</b> Tri nivoa formulisanja strategija <b>41.</b> Elementi strategijskog menadžmenta <b>42.</b> Matrica vektora rasta <b>43.</b> Tri generičke strategije <b>44.</b> Veza između strategije korporacije i IT/IS strategije <b>45.</b> Jaz prodaje <b>46.</b> Hijerarhija i ciljevi u velikoj organizaciji <b>47.</b> Struktura poslovnog plana preduzeća sa podplanovima po poslovnim funkcijama <b>48.</b> stratedijski i operativni planovi						