

Nastavni program za predmet:	POSLOVNO PLANIRANJE
Odsek – smer:	Finansije, računovodstvo i bankarstvo – izborni
Ciljevi predmeta:	<p><i>Da osposobi studente za uspješno upravljanje preduzećima na bazi strategijskog menadžmenta – planiranja koji definiše: a) donošenje odluka, viziju, misiju, ciljeve preduzeća (financijske i strategijske ciljeve – rast prodaje, zarade i poslovno pozicioniranje preduzeća); b) predviđanje i okruženje: (predviđanje, planiranje, organizacija predviđanja, postupak, metode i tehnike unutrašnje analize preduzeća, analiza delatnosti i spoljno – makrookruženje; c) formulacija i funkcionisanje strategije (strategija, strategijski menadžment, razvijanje konkurentskih prednosti na osnovu troškova ili različitosti koncept i instrumenti strategijskog menadžmenta, strategija preduzeća, poslovnih jedinica i funkcionalna strategija); d) implementacija strategije, programi, budžeti i procedure – organizacioni resursi, motivacija osoblja, organizaciona struktura, operacionalizacija strategije, alokacija resursa, vođenje i koordinacija implementacije strategije; e) evolucija i kontrola (definisane parametara, ciljnih vrednosti, merenje, upoređivanje rezultata, promene i razvoj).</i></p>
Programski sadržaj:	
<p>PLANIRANJE, STRUKTURALNE PROMENE I PROCES POSLOVNOG PLANIRANJA: planiranje i menadžment, različiti pristupi planiranja, strukturalne promene i strategija privrede, plan, poslovno planiranje, modeli i dimenzije planiranja. <i>Strategija – poslovno upravljanje:</i> pojam strategije, strategijsko planiranje, strategijske situacije, strategijski menadžment, evolucija strategijskog menadžmenta, karakteristike, značaj i proces strategijskog menadžmenta. <i>Donošenje odluka:</i> vreme i međuljudski odnosi kod donošenja odluke, postavljanje i otkrivanje problema i prilika, programirane i neprogramirane odluke, sigurnost, rizik i nesigurnost, model racionalnog donošenja odluka (ispitivanje situacije, iznalaženje alternative, izbor najbolje alternative (odluka o donošenju odluke), implementacija i nadgledanje odluke. <i>Vizija, misija i ciljevi preduzeća:</i> interakcija liderstva, veština i znanja; vizija kao početni input u strategiskom odlučivanju (najbitnije vrednosti, svrha, vizionarski ciljevi); lider: najviši organ upravljanja u funkciji budućnosti preduzeća; misija: definisanje ciljeva, postojeće vrednosti, potencijali i upravljanje preduzećem, odnosno šta preduzeće može i šta želi da uradi; ciljevi: stanje i usmeravanje preduzeća, usredsređivanje napora, donošenje planova i odluka, ocenjivanje napretka i dr. u ostvarivanju misije na bazi ograničenja i mogućnosti. <i>Predviđanje:</i> pojam, karakteristike i značaj; odnos predviđanja i planiranja (ekonomski horizont predviđanja – faktori okruženja i vremenski horizont predviđanja); planske pretpostavke, postupak i organizacija predviđanja; postupak i metode i tehnike tržišnog predviđanja. <i>Okruženje:</i> pojam i vrste okruženja; interno okruženje (zaposleni, akcionari i uprava preduzeća) i eksterno okruženje (potrošači, konkurencija, dobavljači, aktivnosti vlade, finansijske institucije, sindikat i mediji); interakcija preduzeća i okruženja: analiza konkurentnog okruženja (mogućnost ulaska, interzitet konkurencije, supstituti, snaga kupaca i dobavljača); analiza internog okruženja; konkurentne prednosti (podrška, sposobnost, izvori, troškovi, različitost i vrednost).</p> <p><i>Planiranje:</i> važnost planiranja; hirarhija planova (izjava o misiji, strateški i operativni planovi); razlika između strateških i operativnih planova; <i>Strategija:</i> koncept strategije: strategija kao vrhovni plan (planiranje i akcije); strateški menadžment (strateško planiranje i implementacija planova); nivoi strategije (na nivou korporacije, poslovnih jedinica i strategija funkcijskog nivoa) <i>Strategijski menadžment:</i> postavljanje cilja; formiranje strategije u svetlu tih ciljeva – strateško planiranje; implementacija strategije (zadatak da se zacrtani ciljevi ostvare – unutrašnja politika preduzeća i reakcija pojedinaca (administriranje); strateška kontrola; implementacija strategije;</p>	

Koncept i instrumenti strategiskog menadžmenta (planiranja): 1. *SWOT analiza* (sposobnost (S), slabost (W), šanse, mogućnosti (O), pretnje (T)); 2. *Kriva iskustva* (smanjenje troškova i povećanje obima proizvodnje, rast prodaje i tržišta, tržišno učešće i ograničenja krive iskustva); 3. *Portfolio model – BCG matrica:* relativno tržišno učešće/rast tržišta (tržišni lideri perspektivni proizvodi, zreli proizvodi, stagnirajući proizvodi); 4. *McKinsey General electric matrica:* atraktivnost industriji, snaga posla (analize i sučeljavanje internih i eksternih faktora i analiza postojeće i buduće situacije); 5. *Matrica politike usmeravanja* (perspektive sektora poslovanja i pozicija posla); 6. *Matrica životnog ciklusa:* konkurentne pozicije i životni ciklus grane; 7. *Uticaj tržišne strategije na profit – PIMS:* banka podataka i informacije o preduzećima; 8. *Metod scenarija:* sagledavanje pojava, uzroci i uticaji na druge tokove – realnije planiranje; 9. *Analiza jaza (gap-a):* ukupan prihod, profit, tržišno učešće, obim prodaje za period 5-10 godina; 10. *Analize šansi i opasnosti:* sadašnje stanje i uticaj okruženja na budućnost; 11. *Strategija "pet sila" M.Portera:* pretnja od novih učesnika na tržištu, pregovaračka moć kupaca, pregovaračka moć dobavljača, pretnja od novih proizvoda – supstituta i rivalstvo između konkurencije; 12. *Globalni strategijski menadžment* (efikasnost, strategija, rizik, učenje i reputacija); 13. *Porterov dijamant nacionalnih prednosti:* strategija firme; struktura i konkurentnost – rivalstvo preduzeća; konkurentnost faktora proizvodnje (veštine, tehničke baze, zalihe faktora, inovacije u radu, sirovine, nove metode i tehnologije); uslovi tražnje (lokalno i spoljno tržište); kompleks industrija i grane za podršku; 14. *Strano (ino) tržište* – načini ulaska: izvoz, dozvole, joint venture i strane direktne investicije;

Strategija preduzeća: pojava i značaj strategije preduzeća; vrste strategije; definisanje strategije (pristup, izbor – strategijska situacija, strategijski focus, izbor strategiske opcije)

Strategija poslovnih jedinica: pojava i značaj strategije poslovnih jedinica; odnos strategije i poslovnih jedinica u diversificiranom preduzeću – prestrukturiranje; definisanje strategije na nivou poslovne jedinice: strategijska situacija, strategijski fokus za poslovne jedinice (troškovi, različitost, tržišno fokusiranje); faktori koji opredeljuju strategiske opcije poslovnih jedinica: konceptualni dizajn, nastajuća i nestajuća tržišta i fragmentirane grane, konkurentski aspekti za izbor strategije (napad, odbrana, saradnja i ignorisanje konkurenata);

Funkcionalne strategije: uloga i značaj funkcionalnih strategija – globalni prikaz poslovnih funkcija; strategija marketinga (proizvod/usluga, cene, kanali prodaje i promocija); strategija proizvodnje (veličina kapaciteta, lokacija kapaciteta, prerađivati dalje ili prodavati, proizvoditi ili kupiti i sinergija u proizvodnji);

Strategija ljudskih resursa: menadžment ljudskih resursa, zapošljavanje (planiranje ljudskih resursa, analiza posla, regrutovanje, selekcija), razvoj zaposlenih (performanse zaposlenih, trening i razvoj zaposlenih, razvoj karijere), uzroci, sadržaj i proces organizacionih promena i razvoja, kadrovska struktura na internom tržištu, troškovi angažovanja radne snage sa internog ili eksternog tržišta, nagrađivanje (tradicionalni pristup, savremeni pristup i zarade bazirane na ostvarenim performansama), pregovori sa sindikatima i državom, motivacija (modeli motivacije, teorije i modeli motivacije, kulturna ograničenja), politika i način vrednovanja rada;

Strategija finansiranja: plaćanja, finansiranje, investiranje, uvećanje imovine vlasnika i finansijska nadoknada za ostale učesnike u preduzeću;

Strategija istraživanja i razvoja: samostalni razvoj, kupovina gotovih tehnoloških rešenja – transfer tehnologije i kombinacija sopstvenih i kupljenih tehnologija

Strategija nabavke: proizvoditi ili kupovati, unajmiti ili kupovati – oprema, izbor dobavljača, saradnja sa dobavljačima

Informacioni sistemi u funkciji strategiskog menadžmenta (planiranja): pojam i značaj informacija u poslovnom upravljanju, kreiranje menadžment informacionog sistema – MIS-a, sistemi za podršku odlučivanja i planiranja: za podršku odlučivanja, za podršku planiranja, za podršku strategijskog menadžmenta, za podršku top menadžmenta; ekspertni sistemi.

Implementacija strategije: Značaj i tehnologija implementacije strategije; elementi za implementaciju strategije (organizaciona struktura, resursi, galvaniziranje implementacije, sistem podrške, strategijsko vođstvo); *Uklapanje strukture organizacije i strategije* kao preduslov uspešne primene strategije (vertikalna integracija, funkcionalna organizacija, preduzeće sa više divizija); *Model sedam S* (struktura, strategija, sistem, stil, službenici – zaposleno osoblje, sposobnost, superiorni ciljevi); *Institucionalizacija strategije* kao skup vrednosti, normi, uloga i grupa koje se razvijaju da bi se ostvario strateški cilj

Poslovna kultura i strategija; Operacionalizacija strategije (dugoročni ciljevi) i alokacija resursa: operativni planovi, jednokratni planovi (program, projekti, budžeti), dugoročni planovi (politika, pravila, procedure); upotreba procedura kako bi se primenila strategija; godišnji ciljevi – upravljanje i sistem nagrađivanja i preispitivanje svrsishodnosti nagrađivanja; promene postojeće alokacije resursa, povećanje ukupnih resursa, prelokacija resursa; Vođenje i koordinacija implementacije strategije: bazične upravljačke tehnike, povećanje ili smanjenje potreba za koordinacijom. Evolucija i kontrola strategije: definisanje parametara koje treba meriti pri strategiji korporacije, poslovnih jedinica; funkcionalne strategije, definisanje ciljnih vrednosti tih parametara; metod merenja; upoređivanje izmerenih rezultata sa prethodno definisanim standardima; odnos kontrole i revizije strategije (promene);

Oblici nastave:	<i>Predavanja, vežbe</i>
Obaveze studenata:	<i>Seminarski rad</i>
Način provere znanja:	<i>Usmeni ispit</i>
Literatura:	