

### PLANIRANJE-

- anticipativno odlucivanje
- Planiranje je primarna f-ja menadzmenta. Planiranjem se organizacija priprema za buducnost.
- Planiranje je sistematsko razmisljanje o buducnosti preduzeca sa akcentom da se ona kreira akcijom u sadasnjosti.
- Planiranjem organizacija tezi da bude koautor sopstvene buducnosti.
- Planiranje je f-ja menadzmenta kojom se definisu ciljevi i nacini njihovog ostvarenja. To je kreativnost usmjeravanja organizacije na osnovu analize proslosti, ocjene sadasnjosti i predvidjanja buducnosti.
- Kako je planiranje orjentisano na buducnost, ono ne moze iskljuciti elemenat sreće, greske i iznenadjenja. Shodno tome, planske odluke se stalno preispituju, modifikuju i mjenjaju. Zato je planiranje proces, tj. neprekidna aktivnost koja se odvija sve dok postoji organizacija.
- Svrha planiranja je svrsishodna akcija-akcija koja ce obezbjediti profitabilnu razmjenu organizacije i okruzenja.

### ODLUCIVANJE

- Odlucivanje je osnovna djelatnost menadzera. Menadzeri su prije svega donosioci odluka.
- Odluka je svjesni akt volje, koji prethodi djelovanju. To je svjesna reakcija na nesto sto mora da se ucini.
- Odlucivanje je posebno vazno u fazi planiranja, jer su planske odluke rezultat planiranja.
- Odlucivanje je u stvari, proces rjesavanja problema, pa u odlucivanju razlikujemo sledece faze:
  - Identifikacija problema
  - Dijagnoza problema
  - Razrada mogucih rjesenja problema
  - Vrednovanje mogucih resenja
  - Donosenje odluke
  - Primjena odluke

### OSNOVNE AKTIVNOSTI I KARAKTERISTIKE PLANIRANJA:

- 6 osnovnih aktivnosti:
  - Svijest o prilikama
  - Definisane ciljeva
  - Razvijanje pretpostavki planiranja
  - Identifikovanje alternativa
  - Vrednovanje alternativa u svijetlu postavljenih akcija
  - Izbor opredjeljujuceg pravca akcije
- Osnovne karakteristike:
  - Orjentisanost planiranja na maximizaciju profita
  - Marketing orjentisanost planiranja
  - Kontinuitet planiranja
  - Primarnost planiranja
  - Realnost planiranja

- Efikasnost planiranja
- Sveobuhvatnost planiranja
- Integralnost planiranja
- Demokracija planiranja

### PLANSKE ODLUKE

-su rezultati planiranja. One su instrument preko kojeg se ostvaruje svrha planiranja  
-Djele se na ciljeve i planove

□ CILJEVI su prva planska odluka , kojom se definisu zeljena stanja, odnosno zeljene situacije preduzeća. Oni pokazuju kamo preduzeće želi stići.

-U ukupnoj strukturi , ciljevi moraju biti međusobno usaglašeni.

-U sistemu ciljeva potrebno je jasno definisati prioritetne ciljeve, a to su obično:

- rentabilnost
- konkurentna pozicija
- efikasnost
- fleksibilnost u poslovanju

□ PLAN je planska odluka i on je rezultat planiranja.

-podložan je stalnim promjenama i reviziji.

-Plan je definisani pravac akcije u određenom vremenu.

-Plan sadrži odgovore na niz relevantnih pitanja :

- Sta se preuzima , koje akcije
- Zasto se akcije preduzimaju
- Kada ce se akcije preduzeti
- Gdje ce se akcije preduzeti, ko ce ih preduzeti i kako
- Koje faktore treba angazovati

Kontingentalni planovi ili planovi iznenadjenja- njima pokušavamo da unaprijed utvrdimo važne faktore poslovanja koji se mogu promijeniti i da definisemo kako ce preduzeće postupiti , ako se te promjene stvarno i dogode.

### PODJELA PLANOVA

#### VREMENSKI PLANVI

□ DUGOROCNI PLANVI- obuhvataju dugi rok – najčešće 10 godina. Oni su instrumenti za ostvarivanje dugorocnih ciljeva preduzeća. Orjentisani su na pitanje efikasnosti , pa su strategijskog karaktera.

□ SREDNJEROCNI PLANVI- su razrada dugorocnih planova . Pokrivaju vremenski interval do 5 godina. Zasnovani su na dugorocnim planovima i srednjeročnom planiranju.

□ KRATKOROCNI PLANVI- su godišnji planovi kojima se razradjuju srdenjercni planovi. To

su osnovni planovi preduzeca i najviše su kompleksni (sadržajni). Temelje se na srednjeročnim planovima, kratkorocnom predviđanju i iskustvu.

□ **OPERATIVNI PLANOVI** su kvartalni, mjesečni i dnevni planovi. To su visoko izvjesni i specifični planovi, koji se rade na osnovu kratkorocnih planova i na osnovu iskustva. Orjentisani su apsolutno na pitanje efikasnosti

□ **STRATEGIJSKI PLANOVI** su rezultat strategijskog planiranja. Orjentisani su na pitanje efikasnosti i usmjereni na ostvarivanje misije i strategijskih ciljeva preduzeca. Osnovni strategijski plan je strategija preduzeca. Odnose se na dugi i srednji vremenski rok.

**OPERATIVNI PLANOVI** su rezultat operativnog planiranja koje fokusira pitanje efikasnosti preduzeca. Njegov zadatak je da nađe načine kako, ono što se radi, raditi najkvalitetnije – racionalno i produktivno. Interno su orjentisani i odnose se na period do jedne godine. Djele se na: permanentne (stalne) planove i jednokratne (neponovljive) planove.

□ **PERMANENTNI PLANOVI** - usmjeravaju i olaksavaju odlučivanje i same akcije u preduzecu, postoje određene situacije stalno javljaju i imaju visok nivo predviđljivosti. Temeljni permanentni planovi su: politike, procedure i pravila

- Politika - kao planska odluka

- Politika je osnovni stalni plan preduzeca.

- Politika je planska odluka kojom se utvrđuju stavovi i načela za usmjeravanje odlučivanja i samih akcija preduzeca.

- Procedure i pravila su sredstva politika realizuje u praksi.

- Procedure je plan za obavljanje određenog posla, bez vremenske dimenzije.

- Pravila predstavljaju stavove kojima se određuje šta se može, a šta ne može preduzeti u određenoj situaciji.

□ **JEDNOKRATNI PLANOVI** su projektni planovi koji su definisani sa specifičnom i jednoznačnom svrhom. Osnovni jednokratni planovi su: program, projekat i budžet.

- Program je planska odluka kojom se preciziraju: akcije, njihovi nosioci, potrebni resursi, vrijeme realizacije i očekivani rezultat da bi se ostvarili ciljevi poslovanja. Program je skup projekata.

- Projekat je osamostaljeni dio programa, koji je usmjeren na rješavanje specifičnog problema u poslovanju ili razvoju preduzeca. Osnovni elementi projekta su:

- osnovni zadatak-svrha projekta

- akcije koje treba preduzeti i njihovo obrazloženje

- potrebni resursi, posebno finansijska sredstva

- ukupni očekivani efekti

- Budžet je finansijski plan. On je uvijek kvantitativno dat u monetarnoj jedinici.

### STRATEGIJSKO PLANIRANJE

- predstavlja prvu fazu strategijskog upravljanja.

- Strategijsko planiranje je proces razumjevanja postojećih pozicija preduzeca, izbor željene

pozicije i definisanje nacina za prevladavanje jaza izmedju zeljene i postojece pozicije.

-Strategijsko planiranje odgovara na pitanja :

gdje smo sada; kuda idemo i kuda treba da idemo

-Strategijsko planiranje cine dvije komponente:

- strategijska analiza
- strategijski izbor

□ STRATEGIJSKA ANALIZA-prva faza strategijskog planiranja.Njena svrha je sticanje sto pouzdanijih saznanja o znacaju i prirodi dejstva eksternih i internih faktora na poslovanj epreduzeca.

-Sadrzi dva istrazivanja:

- Situacionu analizu
- Analizu perspektive

□ STRATEGIJSKI IZBOR je drugi korak u planiranju strategije.Na osnovu strategijske analize vrsi se strategijski izbor.

-Strategijski izbor obuhvata:

- usmjeravanje organizacije, definisanjem : misije , vizije i strategijskih ciljeva
- formulisanje strategije

USMJERAVANJE ORGANIZACIJE (misija i vizija)

-Organizacija se usmjerava izborom vizije, misije i strategijskih ciljeva.

-Vizija, misija i strategijski ciljevi su usko povezani.

\*VIZIJA predstavlja "ono sto moze biti".Ona je dalekosezan pogled i nov nacin reagovanja na probleme rasta i razvoja preduzeca.To je slika pozeljne , realne i privlacne buducnosti organizacije.

-Nosilac vizije je lider organizacije.

\*MISIJA je svrha za koju postoji organizacija.

-Strukturu misije cine 4 komponente:

1. svrha- odgovara na pitanje "zasto organizacija postoji"
2. vrijednosti- koje sadrže odgovor na pitanje "u sta org-ja vjeruje"
3. standardi ponasanja- odredjuje nacin obavljanja posla.
4. strategija

-Oblikovanje misije se vrsi na osnovu 5 osnovnih faktora :

- istorije org-je
- aspiracije i sklonosti vlasnika i menadzera
- trzisno okruzenje
- resursi
- posebne sposobnosti

STRATEGIJSKI CILJEVI

-su krajnje tacke prema kojima su usmjerene aktivnosti organizacije.To su situacije ili stanja u

koje organizacija zeli da dodje.

-Ciljevi u poslovanju org-je imaju sledece f-je:

- usmjeravajucu-sluzje kao instrument za donosenje strategije i politike organizacije
- motivacionu- motivise clanove org-je
- kontrolnu- kontrolisu ostvrene rezultate

-Da bi ostvarili svoju f-ju ciljevi moraju biti :

- relevantni i logichni
- realni
- jasni i mjerljivi
- vremenski definisani
- izazovni

-Hijerarhija ciljeva :

vizija → misija → strategijski ciljevi → takticki ciljevi → operativni ciljevi → licni ciljevi