

# Operativno planiranje financiranja poduzeća

---

**Miletić, Mario**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:505948>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-20**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovna ekonomija i financije**

**MARIO MILETIĆ**

**OPERATIVNO PLANIRANJE FINANCIRANJA PODUZEĆA**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2019. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovna ekonomija i financije**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**OPERATIVNO PLANIRANJE FINANCIRANJA PODUZEĆA**

**Mentor:**  
**mr.sc. Mato Pušeljić**

**Naziv kolegija:**  
**OPERATIVNO PLANIRANJE**

**Student:**  
**Mario Miletić**

**JMBAG studenta:**  
**0234050738**

## SADRŽAJ

|  |    |
|--|----|
| SAŽETAK.....   | 1  |
| ABSTRACT .....   | 2  |
| 1. UVOD .....  | 3  |
| 1.1. Tema i cilj rada .....                                  | 3  |
| 1.2. Korištene metode .....                                  | 3  |
| 1.3. Struktura rada .....                                    | 4  |
| 2. OPERATIVNO PLANIRANJE.....                                | 5  |
| 2.1. Proces planiranja.....                                  | 6  |
| 2.2. Priprema planiranja.....                                | 10 |
| 2.3. Operativno planiranje u organizaciji poduzeća .....     | 11 |
| 3. OPERATIVNO PLANIRANJE FINANCIRANJA PODUZEĆA .....         | 13 |
| 3.1. Planiranje financija .....                              | 14 |
| 3.1.1. Planiranje novčanog tijeka .....                      | 15 |
| 3.1.2. Planiranje investiranja i dezinvestiranja.....        | 16 |
| 3.1.3. Planiranje vanjskog financiranja i definciranja ..... | 17 |
| 3.1.4. Integrirani plan financija .....                      | 17 |
| 3.2. Plan rezultata .....                                    | 18 |
| 3.2.1. Plan troškova .....                                   | 19 |
| 3.2.2. Plan računa dobiti i gubitka.....                     | 20 |
| 3.2.3. Planska bilanca .....                                 | 21 |
| 4. PREDNOSTI I NEDOSTATCI OPERATIVNOG PLANIRANJA.....        | 24 |
| 5. ZAKLJUČAK .....   | 26 |
| 6. IZJAVA.....   | 29 |
| 7. LITERATURA .....  | 30 |
| 7.1. KNJIGE I ČLANCI.....                                    | 30 |
| 7.2. INTERNETSKI IZVOR .....                                 | 30 |
| 8. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA.....                     | 31 |
| ŽIVOTOPIS .....  | 32 |

## SAŽETAK

Financiranje poduzeća je proces pribavljanja sredstava od izvora, dakle, proces povećanja kapitala (vlastitog i tuđeg) i imovine (sredstava) poduzeća. U širem smislu, financiranje je svako pribavljanje, vraćanje i korištenje financijskih resursa u svrhu poslovanja. Operativno planiranje financiranja se odnosi na planiranje programa financija za osiguranje platne sposobnosti poduzeća u svakom trenutku prilikom isplate, za poreze, troškove rada, isplate plaća te otplatu kredita ili drugih dugovanja. Ono za cilj ima osigurati dovoljnu količinu novca potrebnu za redovno funkcioniranje poduzeća te stvoriti uvjete za neometano izvršenje svih dospjelih obaveza prema subjektima poslovanja. Pri operativnom planiranju poslovanja poduzeća, koje se odnosi na kratkoročno planiranje, upravo financije obuhvaćaju najveći dio plana jer iznose sva investiranja u osnovna i obrtna sredstva te troškove kao što su troškovi proizvodnje, troškovi rada, administrativni troškovi, troškovi vanjskih usluga, odnosno svi troškovi poslovanja. Jedan od bitnijih dijelova samog planiranja financiranja je račun dobiti i gubitka koji na jednostavan način pokazuje konačni ishod poslovanja. Račun dobiti i gubitka na sustavan način prikazuje stavke prihoda i stavke rashoda, porez te, u konačnici, pozitivan ili negativan rezultat, odnosno dobit ili gubitak, što je iznimno važan alat za planiranje svake buduće akcije poduzeća. Operativno planiranje i proračun najvažniji su instrumenti planiranja svakog uspješnog poduzeća, posebice u današnje globalizirano doba, kada tržište nije stabilno te sukladno tome potražnja i ponuda gotovo svakodnevno nepredvidivo fluktuiraju. Upravo operativno planiranje financiranja omogućuje pravovremenu prilagodbu poslovanja kako bi moglo odgovoriti na sve zahtjeve modernog tržišta.

Ključne riječi: operativno planiranje; plan troškova, plan računa dobiti i gubitka; planska bilanca

## **ABSTRACT**

Company financing is the process of obtaining funds from resources, that is, the process of increasing the capital (own and other people's) and assets (resources) of the company. In a broad sense, financing is any acquisition, return and use of financial resources for the purpose of a business. Operational planning of financing refers to the planning of a finance program to ensure the solvency of an enterprise at all times during payment, for taxes, labor costs, payment of salaries, and repayment of loans or other debts. The aim is to provide sufficient money for the regular functioning of the company and to create conditions for the smooth execution of all due obligations to business entities. In the operational planning of an enterprise, which refers to short-term planning, it is the finances that cover most of the plan, since they include all investments in fixed and current assets and costs such as production costs, labor costs, administrative costs, external services costs, and all other costs of business. One of the most important parts of financial planning itself is the profit and loss statement (the income statement), which in a simple way shows the final outcome of the business. The income statement systematically presents income and expense items, taxes and, ultimately, a positive or negative result, that is, profit or loss, which is an extremely important tool for planning any future action of an enterprise. Operational planning and budgeting are the most important planning instruments of any successful enterprise, especially in today's globalized era, when the market is not stable and demand and supply fluctuate almost unpredictably on an almost daily basis. It is the operational planning of financing that enables the timely adaptation of the business to meet all the requirements of the modern market.

Key words: operational planning; cost plan, profit and loss statement; planning balance sheet

# 1. UVOD

## 1.1. Tema i cilj rada

Tema rada je operativno planiranje financiranja poduzeća, jedan od najvažnijih koraka u stvaranju, ali i opstanku poduzeća. Što je uopće planiranje? Planiranje je proces određivanja i ostvarivanja ciljeva poduzeća te određivanje akcija kako bismo ostvarili svoje ciljeve. Dok je operativno planiranje definiranje politike, procedure i standardi za postizanje ciljeva (Osmanagić Bedenik, 2002: 100). Operativno planiranje može biti samo kratkoročno, odnosno operativnim planiranjem se planira u razdoblju do godinu dana te odgovara trgovačkom i porezno-pravnom obračunskom razdoblju.

Cilj ovog rada je predstaviti operativno planiranje kao tehniku kojom menadžment može usavršiti uspješno upravljanje poslovanjem poduzeća, koristeći sve njegove prednosti te pritom izbjegavajući potencijalne nedostatke, u cilju maksimiziranja konačno cilja svakog poslovanja – profita.

## 1.2. Korištene metode

Obzirom da ovaj rad ima za cilj prezentirati operativno planiranje, korištene su metode analize i sinteze, kao i deskriptivna metoda. Proučavanjem i analiziranjem postojećih podataka iz knjiga, udžbenika, objavljenih članaka te internetskih stranica korištene su i metode komparacije i dedukcije. Za prikupljanje informacija i literature, kao i za konačno formiranje rada, korištena je *desk research* metoda.

Izvori informacija su knjige i udžbenici, materijali s predavanja, postojeći članci objavljeni u znanstvenim časopisima i/ili na internetu. Svi navedeni izvori informacija navedeni su pod naslovom Literatura.

### **1.3. Struktura rada**

Ovaj rad je sastavljen u pet poglavlja. Prvo poglavlje je ovaj uvod u kojem se prezentiraju tema i cilj rada, navode korištene metode te struktura rada. Drugo poglavlje rada je posvećeno operativnom planiranju. U tom poglavlju detaljno se pojašnjava proces planiranja kao i priprema planiranja. Također, u drugom poglavlju operativno planiranje se smješta unutar organizacije poduzeća.

Treće poglavlje rada je centralni dio rada u kojem se detaljno razrađuje tema rada kroz analizu planiranja financiranja i predstavljanje plana rezultata te svih njegovih komponenata. Četvrti dio rada zamišljen je kao svojevrsan osvrt na prednosti i nedostatke operativnog planiranja u cilju pravovremenog znanja kako iskoristiti njegove prednosti te minimalizirati nedostatke. Peti dio rada je zaključak rada u kojem se sumira cijeli rad.

Sva literatura tokom nastanka ovog rada navedena na kraju rada pod Literaturom, kao i sve ilustracije prikazane u radu.



## 2. OPERATIVNO PLANIRANJE

Planiranje je filozofija ponašanja poduzeća koje je osnovano na kontinuiranom i temeljitom razmišljanju o procesu razvijanja i ostvarivanja ciljeva poduzeća u budućnosti. Planiranje je primarna i temeljna faza procesa donošenja odluka menadžmenta. Svako uspješno poduzeće ima razrađen i ostvariv plan, kako bi opstalo što duže i ostvarilo se svoje ciljeve u što realnijem roku. Planiranje ujedinjuje teoriju i praksu te misao i djelovanje. Planiranja se dijele na dugoročna i kratkoročna, a u ovom radu predstaviti će se operativno planiranje.

Operativno planiranje je kratkoročno planiranje u kojem se definiraju politike, procedure i standardi kako bi se planirani ciljevi ostvarili. Izvodi se iz strategijskog planiranja i ono pridonosi ostvarenju planirane strategije, detaljnije je i konkretnije te se provodi kontinuirano. Operativni planski zadaci uvijek se odnose na manja i preglednija područja poslovnih aktivnosti te ih karakterizira jednostavnost (Osmanagić Bedenik, 2002: 100). Iako su operativni planski zahvati manji i jednostavniji, oni zahtijevaju maksimalnu detaljizaciju iz razloga što su to zahvati planirani za što kraći rok. Često operativna planiranja znaju biti i kraća od godinu dana te se znaju sastavljati planovi za kvartale, tromjesečja ili čak i za mjesec dana.

Najčešći problem u planiranju predstavljaju financije, jer o njima ovisi dali je moguće uopće plan provesti te u kojem razdoblju, stoga je operativno planiranje usko povezano s budžetiranjem i proračunima. Budžetiranje je jedan od najbitnijih faktora u samom planiranju, pa tako i u operativnom planiranju. Budžetiranje jest planiranje primitaka i izdataka u obračunskom razdoblju od godinu dana. Vrijednosti budžeta zadaci su koje treba ostvariti, kako bi operativni plan bio postavljen na čvrste i stabilne temelje. Uz budžetiranje postoji niz aktivnosti koje je potrebno zadovoljiti kako bi se ostvarili zadani ciljevi poduzeća.

Operativno planiranje ima dobrih, ali nažalost i loših strana. Dobre strane operativnog planiranja su planiranje na kraći rok, što omogućava veću fleksibilnost ukoliko se okolina, tržište ili ponuda promijeni. Također, financijske informacije se mogu mijenjati iz dana u dan,

a operativno planiranje omogućuje da se pravovremeno reagira na sve nastale promjene.<sup>1</sup> Naposljetku, operativno planiranje olakšava mijenjanje postavljenih ciljeva, odnosno omogućuje da menadžment prilagodi očekivane ciljeve te rokove ostvarivanja istih ukoliko se ostvare neočekivani troškove. U prilog operativnom planiranju svakako ide i činjenica da je lakše kontrolirati cirkulaciju novca koja se događa u poduzeću, stoga menadžment ima realniju sliku stanja i poslovanja poduzeća te zahvaljujući tome može prilagoditi zadane ciljeve.

Kada je riječ o negativnim stranama operativnog planiranja, operativno planiranje je kratkoročno ali detaljno planiranje, njime se ne može predvidjeti gdje će se poduzeće nalaziti kroz neki duži vremenski period, dok se primjerice strategijskim planiranjem može predvidjeti dugoročno stanje poduzeća, ali naravno ne tako detaljno kao u operativnom planiranju. Operativno planiranje zahtjeva stalno ažuriranje, jer se prihodi i neočekivani rashodi mogu drastično mijenjati od mjeseca do mjeseca, stoga operativno planiranje zahtjeva stalnu fleksibilnost i prilagodbu na okolinu, ali i stanje u samom poduzeću.

## 2.1. Proces planiranja

Planiranje je definiranje onoga što neka organizacija želi postići te način kojim to može i želi ostvariti. Planiranje odgovara na tri temeljna pitanja: *Gdje je poduzeće sada?, Kamo želi stići?, Kako to želi postići?*. Aktivnosti koje poduzeće dijele od planiranja i ostvarivanja ciljeva su organiziranje, ljudski potencijali, vođenje te kontroliranje cijelog procesa. Planiranje je iznimno važno jer na današnjem tržištu, ponude i potražnje su nepredvidive, isto tako sam opstanak organizacija je neizvjesniji te se samo planiranjem može prilagoditi fluidnim promjenama na tržištu kako bi poduzeće ostvarilo svoje ciljeve. Najbitniji razlozi planiranja su:

- fleksibilnost,
- bolja koordinacija rada,
- bolje usmjeravanje organizacije,
- bolje korištenje vremena,

---

<sup>1</sup> <https://smallbusiness.chron.com/pros-cons-operational-budget-35123.html>, pristupano 10.08.2019.

- minimiziranje rizika i neizvjesnosti,
- bolja kontrola,
- usmjerenost na promjene i budućnost
- te razvoj menadžera i ostalih sudionika u planiranju (Bačić, 2016: 8).

Proces planiranja je zahtjevan i složen proces te se sastoji od više faza koje su usko povezane i utječu jedna na drugu. Na slici 1. su kronološki prikazane sve faze procesa planiranja.



Slika 1: Faze procesa planiranja

IZVOR: Pere Sikavica, Fikreta Bahtijarević – Šiber, Nina Pološki Vokić, *Temelji menadžmenta*, **144** (2008) Zagreb, Školska knjiga

*Analiza okoline* je temeljni proces planiranja koji ima za cilj istražiti stanje u okolini i definirati primarne ciljeve. Najpoznatije analize okoline su SWOT analiza te PESTLE analiza. SWOT analiza, često zvana i SWOT matrica, je tehnika strateškog planiranja koja se koristi kako bi se osobi ili poduzeću pomoglo u prepoznavanju prednosti, slabosti, prilika i prijetnji povezanih s poslovnom konkurencijom ili planiranjem projekata.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> [https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_05.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm), pristupano 10.08.2019.

Naziv analize je kratica za četiri parametra koja ova tehnika ispituje:

- Snage (eng. – *Strength*) – karakteristike poduzeća ili projekta koji mu daju prednost nad drugima
- Slabost, (eng. – *Weaknesses*) – karakteristike poduzeća kojima se posao ili projekt stavlja u nepovoljniji položaj u odnosu na druge (konkurente),
- Prilike (eng. – *Opportunities*) – elementi u okruženju koje poduzeće ili projekt mogu iskoristiti u svoju korist
- Prijetnje (eng. – *Threats*) – elementi u okruženju koji bi mogli stvoriti probleme poduzeću ili projektu.

Snage i slabosti često su vezane uz unutarnje okruženje, dok se prilike i prijetnje obično usredotočuju na vanjsko okruženje.

PESTLE analiza tehnika koja se koristi za analizu i nadzor makro čimbenika okruženja koji mogu imati dubok utjecaj na rad neke organizacije. Ova tehnika je posebno korisna pri pokretanju novog posla ili kod ulaska na inozemno tržište, a često se koristi zajedno sa SWOT analizom. PESTEL je kratica koja označava:

- političke (eng. – *Political*),
- ekonomske (eng. – *Economic*),
- socijalne (eng. – *Social*),
- tehnološke (eng. – *Technological*),
- okolišne (eng. – *Environmental*) i
- pravne (eng. – *Legal*) čimbenike.

Međutim, tijekom godina ljudi su širili okvire ove tehnike s novim čimbenicima kao što su demografija, interkulturalni, etički i ekološki što rezultira varijantama poput STEEPLED, DESTEP i SLEPIT.

Temeljem zaključaka koji su doneseni istraživanjem okoline, definiraju se *vizija i misija* organizacije. Vizija poduzeća je fokusirana na budućnost i ono što poduzeće želi postati, dok je misija usredotočena na sadašnjost i ono što poduzeće radi. Važno je da poduzeće ima i viziju i misiju, jedno ne funkcionira bez drugoga, jer su svrha i smisao poduzeća od kritične važnosti za svako poslovanje. Definirana vizija potiče rast, kako iznutra tako i izvana. Snažna vizija pomaže timovima da se usredotoče na ono što je najvažnije za njihovo poduzeće te potiče

inovativnost. Definirana misija pokreće poduzeće. To je ono što čini srž poslovanja iz kojeg proizlaze ciljevi i, na kraju, ono što je potrebno za postizanje tih ciljeva. Misija ujedno oblikuje kulturu poduzeća.

Nakon definiranja vizije i misije poduzeća, postavljaju se ciljevi. *Ciljevi* daju poslovni smjer poduzeću i pomažu u mjerenju rezultata. Postavljanje ciljeva olakšava i konkretizira mjerenje uspjeha tvrtke, također jasno definirani ciljevi osiguravaju da svi razumiju što poduzeće pokušava postići čime se postiže kohezija vodstva. Ako zaposlenik zna i razumije ciljeve, postaje mu lakše donositi svakodnevne odluke na temelju dugoročnih i kratkoročnih ciljeva koji su postavljeni. Kada su ciljevi postavljeni, može ih se redovito pratiti kako bi se utvrdilo da se posao kreće u pravom smjeru. Ako posao ne postiže željene rezultate ili se ne kreće ka ostvarenju svojih ciljeva, tada je potrebno izvršiti promjene ili prilagodbe.

Kako bi se ciljevi mogli ostvariti, poduzeće mora imati jasno definiranu strategiju. *Poslovna strategija* je sredstvo kojim se želi postići poslovne ciljeve. Strategija je dugoročno poslovno planiranje te obično obuhvaća razdoblje od oko 3 do 5 godina, a ponekad i duže. Bavi se glavnim pitanjima financijskih resursa te definira u koje proizvode će se koliko resursa usmjeriti. Strategija također definira što i gdje proizvoditi.

Definiranjem strategije, slijedi *razrada planova*, kako bi se krenulo na slijedeću stepenicu, a to je provedba planova odnosno *implementacija planova*. Iako su svi koraci u poslovnom planiranju jednako važni i bez bilo koje od koraka cijeli proces planiranja ne bi imao smisla, ipak implementacija samih planova je najvažnija. Naime, ako se planovi ne implementiraju odnosno ne provedu, svih sedam prethodnih koraka su besmisleni.

Posljednji korak procesa poslovnog planiranja je evaluacija rezultata kojom se uspoređuju, analiziraju i ocjenjuju ostvareni rezultati, počevši od prvog zadanog cilja.

## 2.2. Priprema planiranja

Kako bi se poduzeće uspješno pripremilo za planiranje treba postepenim procesom prikupiti informacije, zatim razraditi planske smjernice te dokumentirati planske smjernice. Planeri su često preplavljeni informacijama, što u većini slučajeva nije dobro, iz razloga što većina tih informacija nije upotrebljiva ili su netočne jer nisu došle iz pravih, odnosno povjerljivih izvora. Za planere je najvažnije da u pravo vrijeme raspolažu pravim i vjerodostojnim informacijama, kako bi mogli pokrenuti cijeli proces planiranja na zdravim temeljima.

Razlikuju se originalne (primarne) i derivativne (izvedene) informacije. Originalne informacije se dobivaju neposrednim traganjem za informacijama, a druge su rezultat prenošenja. Prema svom izvoru, informacije mogu interne i eksterne informacije. Interne informacije su informacije koje se dobivaju iz izvora koji se nalaze unutar poduzeća ili su u bliskoj suradnji s poduzećem, poput raznih izvješća, računovodstva, statistike i slično. Eksterne informacije se prikupljaju isključivo van poduzeća, od konkurencije, publikacija, raznih komora, gospodarskih udruga, instituta, stručnih knjiga i drugog.

Razrada planskih smjernica drugi je korak, ali nipošto manje bitan korak u planiranju. Dva koraka u razradi planskih smjernica su: izgradnja planiranja i tijek planiranja. Glavni zadatak smjernica jest informiranje svih sudionika planiranja o ciljevima i samom procesu planiranja, pojašnjenja načela i podučavanje o tijeku planiranja (Osmanagić Bedenik, 2002: 90). Tijek ili odvijanje planiranja drugi je dio planskih smjernica i obuhvaća: smjer planiranja, sadržajno odvijanje, tehnike planiranja, vremensko odvijanje planiranja.

Dokumentiranje planskih smjernica nakon procesa prikupljanja i razrade smjernica je zadnji proces u pripremi planiranja. Dokumentiranje planskih smjernica je obvezno te se moraju dokumentirati prema zamišljenom redoslijedu, kako bi svi sudionici imali nesmetani pristup informacijama i razradi cijelog procesa planiranja te kako bi provođenje samog planiranja bilo što lakše i kvalitetnije.

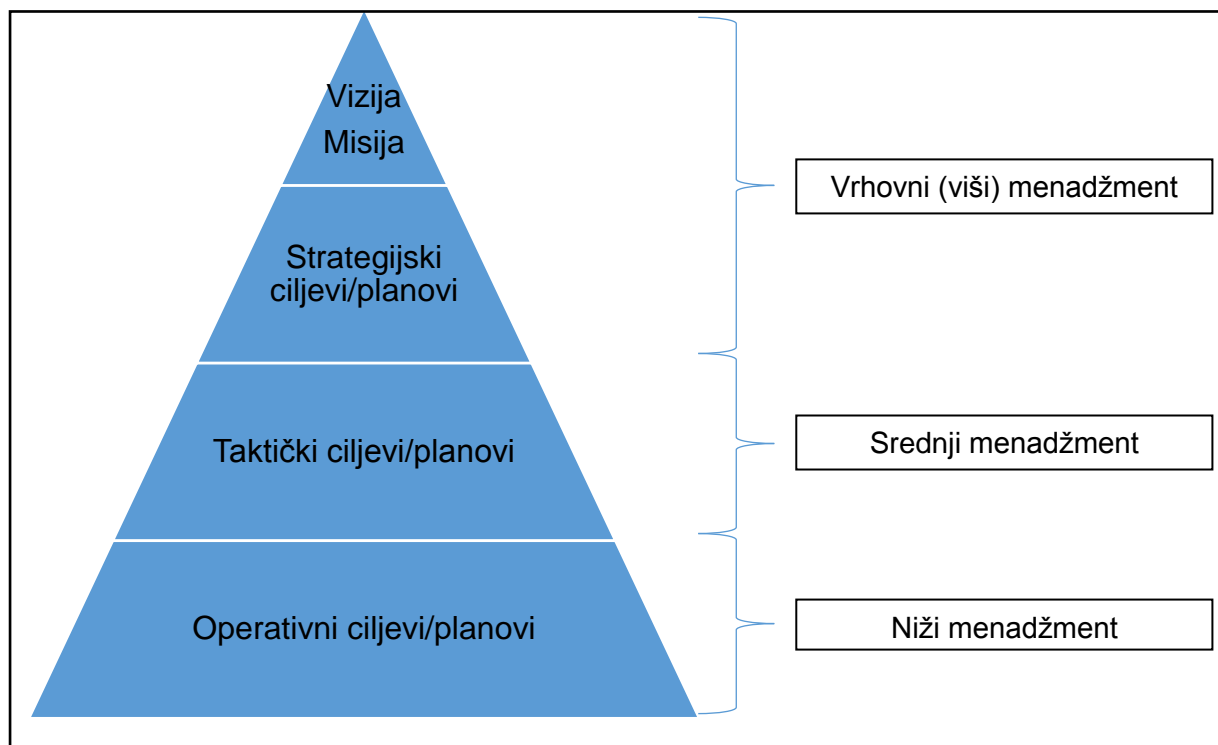
### 2.3. Operativno planiranje u organizaciji poduzeća

Operativno planiranje u organizaciji poduzeća je najbitnija stavka u opstanku poduzeća te ostvarivanju što boljih financijskih rezultata. Operativnim financiranjem se definiraju procedure, politike i standardi za postizanje ciljeva, kratkoročno je te se ne planira za razdoblje dulje od jedne godine.

Najbitniji procesi operativnog planiranja su:

- *Operativno planiranje prodaje* – planiranje programa prodaje prema dostupnim vrstama i količinama proizvoda ili usluge te planiranje razvoja prodaje te samog marketinga
- *Operativno planiranje proizvodnje* – planiranje proizvodnog procesa prema količinama i vrstama proizvoda ili usluga
- *Operativno planiranje djelatnika* – planiranje rada zaposlenika u kvantitativnom, kvalitativnom i vremenskom čimbeniku te njihova edukacija i napredovanje postojećih ljudskih resursa
- *Operativno planiranje nabave* – planiranje nabave sirovina i materijala u količinskom i kvalitativnom te vremenskom okviru potreba
- *Operativno planiranje financija* – planiranje za osiguranje platne sposobnosti kako bi se podmirile obveze prema ljudskom resursu, dobavljačima i ostalim vjerovnicima
- *Operativno planiranje marketinga* - planiranje svih marketinških aktivnosti koje imaju za cilj prikupiti kvalitativne informacije o tržištu te približiti proizvod ciljnoj skupini potrošača (Mateljak, 2012: 37).

Hijerarhijski, operativno planiranje je zadaća nižeg menadžmenta. Hijerarhija zadataka različitih razina menadžmenta prikazana je na slici 2.



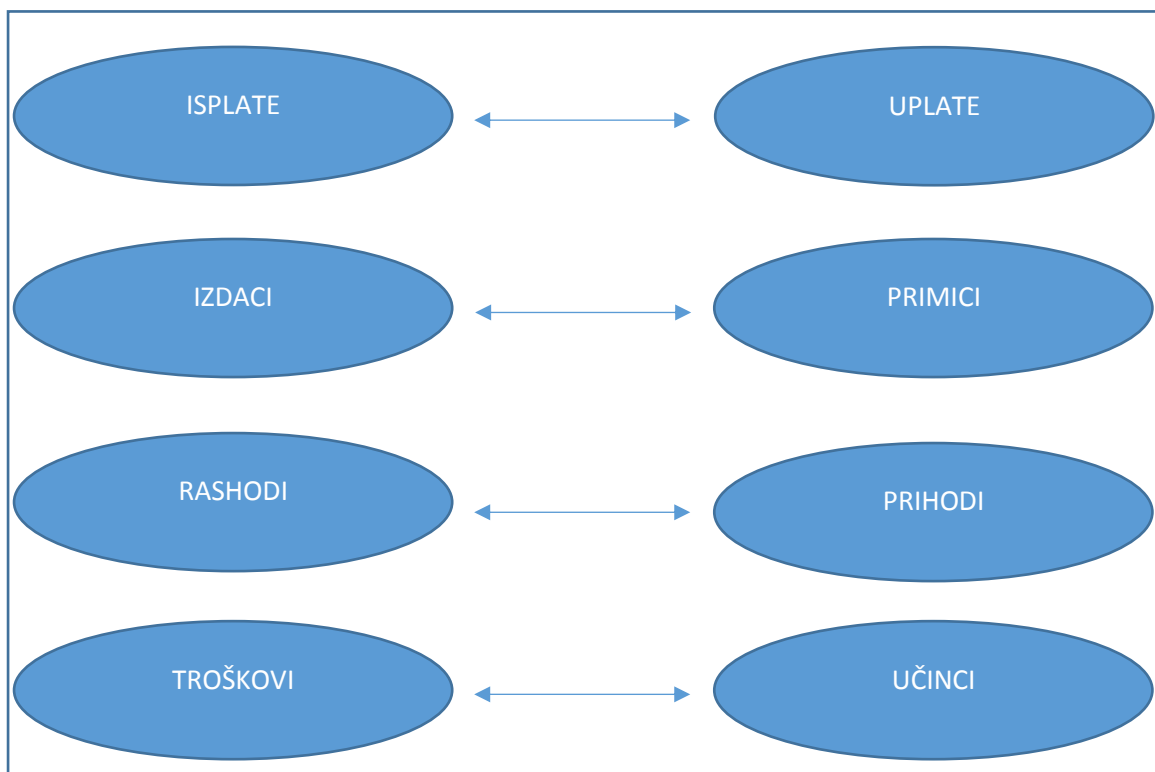
Slika 2: *Razine planiranja*

IZVOR: Pere Sikavica, Fikreta Bahtijarević – Šiber, Nina Pološki Vokić, *Temelji menadžmenta*, **146** (2008)  
Zagreb, Školska knjiga



### 3. OPERATIVNO PLANIRANJE FINANCIRANJA PODUZEĆA

Operativno planiranje financiranja poduzeća je sustav procjene svih ulaznih i izlaznih novčanih tokova u poduzeću u kratkom obračunskom razdoblju do godinu dana. Kako bi poslovanje poduzeća bilo što pozitivnije i uspješnije menadžment mora voditi evidenciju o vrijednosnim količinama i njihovim odnosima. Vrijednosne količine su uzajamno veoma povezane, stoga direktno utječu na samo poslovanje, odnosno financiranje poduzeća. Na slici 3. prikazan je međusobni odnos vrijednosnih količina.



Slika 3: *Odnos vrijednosnih količina*

IZVOR: Nidžara Osmanagić Bedenik, *Operativno planiranje*, **164** ( 2002 ), Zagreb, Školska knjiga

Ako gotovina izlazi iz poduzeća, odnosno iz blagajne, tada je riječ o isplati, a kada novac ulazi u poduzeće, odnosno u blagajnu, tada je riječ o uplati. Primici i izdaci uključuju promjene pri potraživanju i obveza. Razlika između primitaka i izdataka je novčani tok. Rashodi i prihodi su glavni čimbenici računa dobiti i gubitka, proizlaze iz promjena vrijednosti stanja dobra i dugova (Osmanagić Bedenik, 2002: 164). Troškovi i učinci odražavaju tijekomove vrednovane potrošnje i nastanka dobara.

### **3.1. Planiranje financija**

Financijsko planiranje je proces upoznavanja financijskih ciljeva poduzeća, odnosno odlučivanje za što će poduzeće koristiti novac i kada će ga trebati koristiti, postavljanja plana djelovanja s određenim koracima koje je potrebno poduzeti za ostvarivanje ciljeva poduzeća te izrada projekcije koja predviđa i pokazuje kako i kada bi se željeni ciljevi ostvarili. Planiranje financija je isto tako bitno radi upoznavanja investitora i kreditora sa stanjem i ciljevima poduzeća u koje ulaže svoja sredstva. Investitore i kreditore pretežito zanima sadašnja i buduća očekivana zarada, odnosno dobit te trend stabilnosti istih financijskih rezultata.

Najbitniji pokazatelji planiranja financija poduzeća su solventnost i likvidnost. *Solventnost* poduzeća je odnos dugova i imovine, a *likvidnost* sposobnost poduzeća da udovoljava svoje tekuće financijske obveze. Uz solventnost i likvidnost poduzeća, postoje niz drugih financijskih pokazatelja putem kojih se utvrđuje planiranje financiranja poduzeća u budućnosti te ostvarivi ciljevi u budućnosti poduzeća (Vukičević, 2006: 72). Ti financijski pokazatelji mogu se podijeliti u sljedeće skupine pokazatelja:

- pokazatelji zaduženosti,
- pokazatelji aktivnosti,
- pokazatelji ekonomičnosti,
- pokazatelji profitabilnosti,
- financijski pokazatelji.

Projekcijom budućih tokova novca, odnosno novčanih primitaka i novčanih izdataka poduzeća tijekom različitih vremenskih razdoblja, dolazi se kreiranja plana potrebnog novca. Planiranje financiranja u kratkom razdoblju naziva se planiranje potrebnog novca, a na duže razdoblje budžetiranje kapitala. Na temelju tih informacija, poduzeće je u mogućnosti odrediti buduće potrebe za novcem te planirati financiranje tih potreba kao i provoditi kontrolu novca i likvidnosti poduzeća (Vukičević, 2006: 98).

### **3.1.1. Planiranje novčanog tijeka**

Novčani tijek je rezultat razlike prihoda i rashoda, odnosno primitaka i izdataka te se on smatra viškom, odnosno dobiti obračunskog razdoblja. Tom razlikom prihoda i rashoda, odnosno dobiti, poduzeće dobiva sposobnost unutarnjeg financiranja. Konceptija novčanog tijeka se pojavila 1959. godine u Europi te se postepeno sve više koristila u poslovnim izvještajima poduzeća i u raznim ekonomskim publikacijama (Mejak, 2018: 10).

Novčani tijek direktno utječe na ostale planove financiranja: planove investiranja ili dezinvestiranja te planove financiranja ili definanciranja (Osmanagić Bedenik, 2002: 174). Svako kašnjenje novčanih primitaka može znatno otežati poslovanje poduzeća. Sukladno tome, cilj poslovanja bi trebao biti usmjeren na održavanje konstantnog novčanog toka, posebice novčanih primitaka kako poduzeće ne bi imalo problema s nužnim operativnim kapitalom koje je bitno za proizvodni ciklus.<sup>3</sup>

S druge strane nije poželjno držati puno gotovine iz razloga što taj novac gubi na vrijednosti čim se ne investira te ga je skupo držati „pod ključem“. Iz navedenih razloga korisno je predviđati novčane tokove preko kojih se analiziraju svi novčani primici i novčani izdaci i to za razdoblje za koje se takve novčane transakcije predviđaju.<sup>4</sup> Za eksterne analitičare novčani tok je mjerilo snage prihoda i uspjeha poduzeća.

---

<sup>3</sup> <http://www.poslovni.hr/leksikon/novcani-tok-1452>, pristupano 11.08.2019.

<sup>4</sup> Ibidem.

Gotz Hohenstein (1988) definira vjerodostojnost rezultata novčanog tijeka kako slijedi:

„Dobit je magloviti knjigovodstveni koncept. Cash flow je pri tom nešto jasno i ledeno kao led: casha ili ima ili nema. Točka. Izdaci su izdaci i primici su primici. Tu se ništa ne može manipulirati.“

### **3.1.2. Planiranje investiranja i dezinvestiranja**

*Investiranje* je jedno od temeljnih čimbenika pokretanja poduzeća, odnosno bilo kakvog oblika poslovanja. Investiranje je ulaganje u određene poslovne planove i poduzeća, primarno ulaganje novčanih sredstava radi ostvarivanja dobiti. Investitori ulažu svoj novac kako ne bi gubili na vrijednosti novca, odnosno novac gubi vrijednost ukoliko se štedi, a ne ulaže se.

*Dezinvestiranje* je prodaja poslovnih udjela društva i poduzeća iz razloga što ne ostvaruje dovoljno novčanih tokova, dovoljan povrat uloženog kapitala ili ukoliko je vrijednost nekog dijela veća od cjeline.

Planiranja investiranja i dezinvestiranja može se podijeliti na globalno i parcijalno periodično planiranje. Globalno planiranje investiranja i dezinvestiranja orijentirano je na financijski rezultat, odnosno na maksimalizaciju dobiti te se ono izvodi iz strategijskog planiranja. Parcijalno planiranje investiranja i dezinvestiranja je usmjereno na usklađivanje zadanih rokova te promatranje posljedica pojedinih odluka na likvidnost poduzeća te čini dio plana financiranja operativnog planiranja.

Dakle, poduzeće bez ulaganja ne može u budućnosti očekivati dobit, odnosno ne može očekivati da će umnožiti svoj kapital. Investiranja su riskantna, ali s druge strane još je riskantnije raspolagati kapitalom i štedjeti ga, jer novac s vremenom gubi na vrijednosti, stoga nema uspjeha i razvijanja bez rizika.

### **3.1.3. Planiranje vanjskog financiranja i definciranja**

*Vanjsko financiranje* jest proces pribavljanja sredstava za ulaganje u kapital iz tuđih izvora, odnosno ulaganje novčanih sredstava s interesom, točnije kamatom, ili bez interesa. Pomoću vanjskog financiranja poduzeća, sredstva se prikupljaju, koriste te se zatim vraćaju vjerovniku.

*Vanjsko definciranje* je vraćanje uloženi sredstava vjerovnika, odnosno nakon što su uložili u financiranje poduzeća, potrebno je dana sredstva vratiti. Proces vraćanja sredstava se naziva definciranje. Definciranje je zapravo smanjenje kapitala i proporcionalno smanjenje imovine, s računovodstvenog gledišta smanjenje imovinske bilance poduzeća.

Planiranje vanjskog financiranja i definciranja je dio plana financiranja poslovanja poduzeća i ono obuhvaća primitke i izdatke kapitala koji nisu u službi kretanja dobara, odnosno planiranje vanjskog financiranja i definciranja obuhvaća povećanje i smanjenje kapitala poduzeća. Sastavlja se na kraju planskog procesa te kao plan monetarnih odnosa između poduzeća i okoline, plan se sastavlja isključivo na poduzeće kao cjelinu.

### **3.1.4. Integrirani plan financija**

Integrirani plan financija je skup parcijalnih planova financija u jednoj cjelini u nekom poduzeću te oni prikazuju dio novčanih tokova planskog razdoblja i njegov saldo. Poduzeće je ekonomska cjelina te se ne može izdvojiti parcijalna likvidnost, isključivo samo cjelovita, a to podrazumijeva i cjelovito planiranje financija. Cjelovito planiranje financija provodi se na dva načina:

- indirektnim i sukcesivnim putem postupnog izvođenja iz plana rezultata
- direktnim sukcesivnim ili simultanim putem orijentiranim na informacije o parcijalnim odnosima financiranja (Osmanagić Bedenik, 2002: 178).

Integriranim planom financija se utvrđuje manjak ili višak financijskih sredstava u određenom obračunskom razdoblju. Zapravo najbitniji zadatak plana financija jest ustanoviti čime pokriti manjak ostvaren u prethodnom obračunskom razdoblju te kako iskoristiti višak ostvaren u prethodnom obračunskom razdoblju, kako bi poduzeće imalo što veće koristi u budućnosti.

Sastavljanje planova financija, plana rezultata i planske bilance poduzeću daju cjelokupni proces koji se naziva integriranim planom financija. Integrirani plan financija poduzeću pomaže u slučaju kada ima manjak primitaka u odnosu izdataka, ali i u slučaju kada ima višak primitaka u odnosu izdataka. U slučaju negativnog financijskog rezultata na kraju obračunskog razdoblja poduzeće poseže za mjerama vraćanja ravnoteže, na način da poveća kapital, usporavanjem isplata vjerovnicima, ubrzavanje naplate prema dužnicima i stopiranje investiranja. U slučaju ostvarivanja dobiti u obračunskom razdoblju tada menadžment predlaže mjere kojima bi se novac ulagao u razne investicije kako bi se multiplicirao ili na podmirenje potraživanja, kredita.

### **3.2. Plan rezultata**

Rezultat je mjerljiva ili opisiva promjena koja proizlazi iz uzročno-posljedičnih odnosa. Dva glavna elementa rezultata su promjene i uzročne veze tih promjena. Promjene ne trebaju biti samo nužne, već trebaju biti donesene promišljeno i u pravom razdoblju, kako bi promjene ostvarile željene rezultate.

Planiranje na temelju rezultata je pristup planiranju koji osigurava da su svi elementi plana orijentirani postizanju željenih rezultata. Temeljni planovi operativnog plana su planovi marketinga, proizvodnje, nabave, djelatnika i financija te uz njih idu i popratni planovi kao što su planovi održavanja, istraživanja i razvoja, investicijski planovi s drugo. Njih sve zajedno u jednoj cjelini okuplja i plan rezultata. Plan rezultata je izvedeni parcijalni plan i sadržajno i logički nadovezuje se na prethodno načinjene temeljne i parcijalne planove i proizlazi iz njih, a obuhvaća plan troškova, plan financijskog rezultata i plansku bilancu (Osmanagić Bedenik, 2002: 180). Zahvaljujući planu rezultata može se predvidjeti buduće stanje poduzeća kao i da li su ciljevi poduzeća postavljeni u realnim okvirima očekivanja i postavljenog roka.

Kako bi plan rezultata bio ostvaren potrebno je povezati bitne komponentne koje čine skup odrednica za uspješnost proizvodnog programa, a to su: kvaliteta, cijena, količina, mjesto i vrijeme. Ako jedna od navedenih komponenti nije zadovoljila, postoji veliki rizik ne

ostvarivanja postavljenog plana rezultata. Uspjeh plana rezultata ovisi i o vanjskim i unutarnjim komponentama uspjeha. Vanjska komponenta uspjeha odražava karakteristike proizvoda koje zadovoljavaju potrebe njenih korisnika, odnosno kupaca, a unutarnja komponenta uspjeha ostavlja pitanje proizvodi li se proizvod i usluga na kvalitetan način.

### **3.2.1. Plan troškova**

Trošak predstavlja novčani izraz upotrebljivih resursa koji se koriste u svrhu postizanja određenog cilja ili ostvarivanja učinka. Svaki trošak postaje rashod te novčano izraženi utrošak.<sup>5</sup>

Plan troškova jedan je od bitnijih komponenti plana rezultata. Zadatak plana troškova je pružanje informacija o planiranim troškovima za određeno plansko razdoblje. Zahvaljujući tim informacijama menadžment donosi odluke. Troškovi čine najveću prepreku u ostvarivanju rezultata poduzeća. Ukoliko menadžment želi da poduzeće ima što kvalitetniji proizvod svjestan je da će imati povećane troškove, ali odluka koju menadžment mora donijeti jest hoće li povećati finalnu cijenu proizvoda, pa neće imati konkurentnu cijenu na tržištu, ili će imati prihvatljiviju cijenu i očekivano biti konkurentniji na tržištu, ali će morati sami snositi troškove.

Plan troškova obuhvaća vrijednost ukupno potrošenog inputa u poduzeću. Postoje mnoge determinante troškova, no stupanj zaposlenosti jedna je od najvažnijih, stoga je potrebno odvajati fiksne od varijabilnih troškova (Osmanagić Bedenik, 2002: 183). Fiksni troškovi su troškovi koji se nikad ne mijenjaju, na njih ne utječe niti porast ili smanjenje prometa. Varijabilni troškovi su troškovi koji se uvijek mijenjaju, kako promet varira, proporcionalno, progresivno ili degresivno tome rastu ili smanjuju se varijabilni troškovi. Za planiranje rezultata koriste se različiti obračuni troškova:

- Stvarni troškovi,
- Prosječni troškovi prethodnih razdoblja,

---

<sup>5</sup> <https://plaviured.hr/troškovi-u-poslovanju/>, pristupano 15.08.2019.

- Planirani budući troškovi kad se temelje na znanstvenim metodama utvrđivanja,
- Veličine koje se dobivaju kombinacijama planskih, stvarnih normalnih i standardnih troškova (Osmanagić Bedenik 2002: 184).

### 3.2.2. Plan računa dobiti i gubitka

Račun dobiti i gubitka je temeljni financijski instrument za neko određeno obračunsko razdoblje, dobiven oduzimanjem fiksnih troškova od doprinosa pokriću fiksnih troškova. On omogućava predviđanje poslovnog uspjeha poduzeća u određenom obračunskom razdoblju te je stoga jedan od temeljnih planova u cjelini plana rezultata. U tablici 1. prikazan je primjer plana dobiti i gubitka.

Tablica 1: *Planirani račun dobiti i gubitka*

| 2018. | 2019. | Elementi   | Planirano za 2020. |
|-------|-------|--|--------------------|
|       |       | 1. Poslovni prihodi<br>2. Prihodi od prodaje u zemlji<br>3. Prihodi od osnovne djelatnosti<br>4. Ostali prihodi od osnovne djelatnosti<br>5. Poslovni rashodi<br>6. Rashodi razdoblja<br>7. Materijalni troškovi<br>8. Troškovi sirovina i materijala<br>9. Troškovi prodane robe<br>10. Ostali vanjski troškovi<br>11. Troškovi osoblja<br>12. Nadnice i plaće ( neto )<br>13. Troškovi poreza, socijalnog i mirovinskog osiguranja i drugo<br>14. Amortizacija i vrijednosno usklađenje dugotrajne imovine<br>15. Ostali troškovi poslovanja |                    |
|       |       | 16. Financijski prihodi<br>17. Financijski rashodi   |                    |
|       |       | 18. Izvanredni prihodi<br>19. Izvanredni rashodi   |                    |
|       |       | 20. Ukupni prihodi<br>21. Ukupni rashodi   |                    |
|       |       | 22. Dobit (gubitak) prije oporezivanja<br>23. Porez na dobit<br>24. Dobit (gubitak) financijske godine   |                    |



IZVOR: Nidžara Osmanagić Bedenik, *Operativno planiranje*, **192** ( 2002 ), Zagreb, Školska knjiga

Račun dobiti i gubitka otkriva prošlu ili buduću profitabilnost poslovanja te je usredotočen na tri glavna faktora:

- rast
- struktura troškova
- profitabilnost.

Kada je riječ o rastu, u idealnom slučaju, poduzeće bi trebalo biti u mogućnosti povećavati svoje prihode. Promatranjem rasta poduzeća omogućuje se analiza je li poduzeće uspjelo dobiti nove klijente i prenijeti određenu inflaciju troškova svojim klijentima. Usporednom analizom računa dobiti i gubitka kroz dulji niz godina, dobiva se detaljnija slika o strukturi troškova poduzeća. Utvrđivanjem jaza između fiksnih i varijabilnih troškova može se procijeniti operativni rizik poduzeća. Naposljetku, posljednji faktor koji je fokus računa dobiti i gubitka jest profitabilnost koja je ključna odrednica opstanka poslovanja jer razlika između prihoda i rashoda znači dobit ili gubitak u poslovanju.

### **3.2.3. Planska bilanca**

Bilanca prikazuje strukturu i obujam kapitala, imovine i obveza na točno određeni datum. Temeljno pravilo bilance je ravnoteža aktive i pasive i to na način da aktiva predstavlja imovinu po njenim vrstama i likvidnosti, a pasiva prikazuje izvore, po njihovim vrstama i roku primitaka. Odnosno, pasiva odgovara na pitanje iz kojih izvora je stečena ukupna imovina društva, iz vlastitih ili tuđih izvora i koliko su trajni ti izvori.

Aktiva prikazuje imovinu poduzeća te se sastoji od osnovnih sredstava, kao što su zgrade, strojevi, zemljišta ili financijskog ulaganja trajne naravi. Uz osnovna sredstva aktivu čine i obrtna sredstva. Obrtna sredstva su gotovina, roba, sirovine i potraživanja. Pasiva je protustavka aktivi u bilanci.

Pasiva se sastoji od vlastitog kapitala, tuđeg kapitala i rezerviranih sredstava. Pri tome je tuđi kapital pretežno u obliku zajma ili kredita, dok su rezervirana sredstva oblik vlastitog ili tuđeg kapitala. Datum bilance je važan, jer se financijski položaj poduzeća može brzo promijeniti. Bilanca je najkorisnija, ako je relativno nova (Meigs, Meigs 1993: 15). U tablici 2. prikazan je primjer planske bilance.

Tablica 2: *Primjer planske bilance*

| 2018. | 2019. | Elementi   | Planirano za 2020. |
|-------|-------|--|--------------------|
|       |       | Dugotrajna imovina <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nematerijalna imovina</li> <li>• Materijalna imovina</li> <li>• Financijska ulaganja</li> </ul> Kratkotrajna imovina <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zalihe</li> <li>• Potraživanja</li> <li>• Vrijednosni papiri</li> <li>• Tekuća imovina</li> </ul> Vlastiti kapital <ul style="list-style-type: none"> <li>• Normirani kapital</li> <li>• Rezerve</li> <li>• Zadržana dobit</li> <li>• Dobit/gubitak</li> <li>• Godišnji višak/manjak</li> </ul> Tuđi kapital <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rezerviranja</li> <li>• Obveze prema dobavljačima</li> <li>• Kratkotrajni krediti</li> <li>• Ostale obveze</li> <li>• Dugoročni krediti</li> </ul> |                    |
|       |       | Ukupna imovina<br>Ukupni kapital   |                    |
|       |       | Rentabilnost vlastitog kapitala<br>Dividende<br>Stupanj pokrića<br>Stupanj zaduženosti   |                    |

IZVOR: Nidžara Osmanagić Bedenik, *Operativno planiranje*, 197 ( 2002 ), Zagreb, Školska knjiga

Planska bilanca prikazuje imovinu i kapital u budućoj vremenskoj točki. Ona služi pojašnjenju mogućih promjena kapitala i imovine prema obujmu i strukturi za buduće razdoblje (Osmanagić

Bedenik, 2002: 194). Planska bilanca mora u potpunosti biti ujednačena s planom financija i planom računa dobiti i gubitka. Iako se planski račun dobiti i gubitka izrađuje krajem godine, za nadolazeće obračunsko razdoblje, u tom momentu obujam i struktura planske bilance nisu poznate. Iz tog razloga se polazi od procijenjenog obujma i strukture planske bilance za planirano razdoblje i te vrijednosti se uzimaju kao temeljne vrijednosti za izradu planske bilance.

## **4. PREDNOSTI I NEDOSTATCI OPERATIVNOG PLANIRANJA**

Operativno planiranje financiranja poduzeća pomaže poduzeću u pravilnoj distribuciji resursa, ne samo kratkoročno za vrijeme za koje je plan kreiran, već i u budućnosti. Kvalitetan operativni plan omogućava poduzeću da u kratkom roku predvidi troškove i upravlja troškovima kako bi ispunila svoje dugoročne financijske obveze. Sastavljanje operativnog plana s dugoročnim pogledom na financijske potrebe poduzeća zahtijeva temeljitu analizu poslovanja. Stvaranje točnih financijskih projekcija zahtijeva kvalitetnu analizu prethodnih godišnjih prihoda, trendova potrošnje kupaca i ekonomskih uvjeta na tržištu na kojem poduzeće posluje.

Distribucija resursa poduzeća tokom operativnog planiranja ne umanjuje fleksibilnost poduzeća kada je riječ o troškovima. Naprotiv, stvaranje operativnog plana financiranja omogućuje poduzeću veću financijsku slobodu jer može sadržavati fleksibilne iznose troškova kako poduzeće bilo spremno na neočekivane troškove poput iznenadnog kvara opreme ili iskoristilo nove mogućnosti tržišta i plasiralo novi proizvod.

Ipak, kao i svako planiranje, tako i operativno planiranje utječe na slobodu u donošenju odluka. Točnije, pošto je dio operativnog planiranja i definiranje ciljeva, misije i vizije, to znači da je posao cijelog poduzeća da poduzme akcije kojima će se ti ciljevi ostvariti. Time se uskraćuje mogućnost zaposlenicima da utječu na ciljeve poduzeća i potencijalno suzbija njihove ambicije i kreativnost. S druge strane, za poduzeće to znači da može potencijalno propustiti dobre ideje. S pozitivne strane, operativno planiranje je kratkoročno što znači da je mogućnost za implementiranje novih ideja i predviđanje resursa za njihovo ostvarenje „iza ugla“. Ta mogućnost dolazi sa svakim novim kreiranjem operativnog plana za naredno razdoblje, a analizom prethodnog operativnog plana poduzeće može dobiti puno jasniju sliku kako bi se pripremilo na potencijalne izazove koje nove ideje mogu donijeti.

Financijske informacije mogu se mijenjati iz mjeseca u mjesec, kao i stanje na tržištu. Operativno planiranje daje mogućnost da poduzeće pravovremeno uoči promjene te da na njih pravovremeno reagira prilagođavanjem poslovanje. Ukoliko se operativni plan ne prilagođava uvijek iznova kako bi dao odgovore na novonastale situacije, bilo koje projekcije sadržane u operativnom planu postaju neispravne i nekorisne. U najgorem slučaju, neispravne projekcije mogu dovesti do nedostatka novca i nemogućnosti podmirenja financijskih obveza, uključujući plaćanje računa dobavljača i ispunjavanje platnih lista zaposlenika, te u konačnici neuspjeha poslovanja.

Iako učinkovito planiranje teži objektivnosti s ciljem postizanja iskrenih i točnih rezultata, gotovo je nemoguće biti u potpunosti fer i nepristran kad se predviđa poslovanje poduzeća kojem je pojedinac ili vlasnik ili sudjeluje u njegovom vođenju. Očekivanja mogu iskriviti rezultate, ali i menadžer ili vlasnik koji imaju interes da osiguraju neki vanjski izvor financiranja, poput bankovnih kredita ili investicija, mogu namjerno ili podsvjesno „napuhati“ projekcije kako bi prikazali budući potencijal poduzeća za koji vjeruje da će privući kapital prije nego li će to učiniti realna slika poslovanja.

Operativno planiranje u konačnici košta, baš kao i svako planiranje. Ono može zahtijevati usluge vanjskih profesionalaca, kao što su računovođe, odvjetnici i marketinški stručnjaci, ali zahtjeva i vrijeme svih onih koji su zaduženi za njegovo kreiranje.

Uzimajući u obzir sve navedene prednosti i nedostatke operativnog planiranja, na menadžmentu je da odluči koliko koristi njihovo poslovanje može izvući iz ovog planiranja, u odnosu na potencijalne negativnosti, te koliko učestalo kreiranje novog operativnog plana je idealno za potrebe njihovog poduzeća u odnosu na dinamičnost tržišta na kojem posluju.

## 5. ZAKLJUČAK

Planiranje je primarna i temeljna faza procesa donošenja odluka menadžmenta. Svako uspješno poduzeće ima razrađen i ostvariv plan, kako bi opstalo što duže i ostvarilo se svoje ciljeve u što realnijem roku. Planiranje ujedinjuje teoriju i praksu iz naučenih lekcija prošlih planiranih razdoblja. Planiranja mogu biti dugoročna ili kratkoročna.

Operativno planiranje je kratkoročno koje se izvodi iz strategijskog planiranja. Ono pridonosi ostvarenju planirane strategije, detaljnije je i konkretnije te se provodi kontinuirano. Operativno planiranje je uvijek fokusirano na manja i preglednija područja poslovnih aktivnosti, najčešće se vodeći odjelima unutar poslovanja. Sukladno tome, operativno planiranje je zadaća nižeg menadžmenta svakog odjeljenja zasebno.

Cilj svakog poduzeća je opstanak te ostvarenje što većeg profita, financije su ujedno i najčešći problemi u planiranju. Sukladno tome, operativno planiranje usko je povezano s budžetiranjem i proračunima te ne nerijetko naziva i operativnim budžetiranjem. Planiranjem se želi postići fleksibilnost, bolja koordinacija rada i bolje usmjeravanje organizacije, kao i bolje korištenje vremena. Također, planiranjem se minimiziraju rizik i neizvjesnost, ostvaruje se bolja kontrola. Planiranje je uvijek usmjereno na promjene i budućnost te na razvijanje menadžera i ostalih sudionika planiranja.

Kako bi planiranje bilo provedeno kvalitetno te bilo svrsishodno, nužno je provesti analizu okoline. Analiza okoline je temeljni proces planiranja, te njegov prvi korak. Ovo je i ujedno i priprema planiranja. Najčešće tehnike za analiziranje okoline su SWOT i PESTLE analiza. Drugi korak procesa planiranja je definiranje vizije i misije poduzeća, iz kojih potječu ciljevi kao treći korak procesa planiranja. Ciljevi daju poslovni smjer poduzeću i pomažu u mjerenju rezultata. Kako bi se ciljevi mogli ostvariti, poduzeće mora imati jasno definiranu strategiju. Poslovna strategija je sredstvo kojim se želi postići poslovne ciljeve te je za razliku od operativnog planiranja riječ o dugoročnom planu. Po definiranju strategije, kao četvrti korak planiranja jest razrada planova, te potom i njihova implementacija. Posljednji korak procesa

planiranja je evaluacija rezultata. Taj posljednji korak služi i kao dobar pretkorak za buduća planiranja jer svako buduće planiranje mora povući lekcije iz prošlih planiranja.

Operativno planiranje je dakle prilagođeno odjelima unutar poslovanja te se sukladno tome razlikuju operativna planiranja poput operativnog planiranja menadžmenta, operativnog planiranja proizvodnje, operativnog planiranja prodaje, operativnog planiranja djelatnika (rada), operativnog planiranja nabave, operativnog planiranja financija i drugi.

Operativno planiranje financija je proces upoznavanja financijskih ciljeva poduzeća, odnosno odlučivanje za što će poduzeće koristiti novac i kada će ga trebati koristiti, postavljanja plana djelovanja s određenim koracima koje je potrebno poduzeti za ostvarivanje ciljeva poduzeća te izrada projekcije koja predviđa i pokazuje kako i kada bi se željeni ciljevi ostvarili. Najbitniji pokazatelji planiranja financija poduzeća su solventnost i likvidnost. Nekoliko je načina operativnog planiranja financija poduzeća, to su planiranje novčanog tijeka, planiranje investiranja i dezinvestiranja, planiranje vanjskog financiranja i definciranja. Skup navedenih parcijalnih planova zajedno čine integrirani plan financija. Važnost integriranog plana financija leži u činjenici da je poduzeće ekonomska cjelina te se ne može izdvojiti parcijalna likvidnost, isključivo samo cjelovita, a to podrazumijeva i cjelovito planiranje financija.

Operativno planiranje poželjno je vršiti i na temelju rezultata jer ono osigurava da su svi elementi plana usmjereni ka postizanju ciljeva. Plan rezultata obuhvaća plan troškova, plan financijskog rezultata i plansku bilancu te se njime može se predvidjeti buduće stanje poduzeća kao i da li su ciljevi poduzeća postavljeni u realnim okvirima očekivanja i postavljenog roka.

Zaključno, operativno planiranje je zasigurno poželjna tehnika koja bi se trebala primjenjivati u svakom poduzeću. Ono omogućava razumnu distribuciju resursa, stvaranje zaliha za iznenadne situacije postavljanjem fleksibilnih iznosa predviđenih troškova. Operativno planiranje daje mogućnost da poduzeće pravovremeno uoči promjene te da na njih pravovremeno reagira prilagođavanjem poslovanje. Ukoliko se operativni plan ne prilagođava uvijek iznova kako bi dao odgovore na novonastale situacije, bilo koje projekcije sadržane u operativnom planu postaju neispravne i nekorisne. Također, potrebno je voditi računa o tome

da se operativno planiranje radi na razini učestalosti koja je realno potrebna jer svako planiranje zahtjeva određen dio resursa, što financijskih što u ljudstvu i njihovom vremenu. Na kraju, iznimno je bitno da operativno planiranje predstavlja realno stanje kako bi se mogli postaviti realni ciljevi. Svaki pokušaj „uljepšavanja“ informacija iz operativnog plana, bilo da je to učinjeno zbog želje da se privuku investicije ili je motivacija za „uljepšavanje“ bila neka druga, ona može biti kobna za poslovanje poduzeća.



## 6. IZJAVA

### Izjava o akademskoj čestitosti

Ime i prezime studenta: Mario Miletić

Matični broj studenta: 0234050738

Naslov rada: Operativno planiranje financiranja poduzeća

Svojim potpisom jamčim:

- Da sam jedini autor ovog rada.
- Da su svi korišteni izvori, kako objavljeni, tako i neobjavljeni, adekvatno citirani i parafrazirani te popisani u bibliografiji na kraju rada.
- Da ovaj rad ne sadrži dijelove radova predanih na Veleučilište Baltazar Zaprješić ili drugim obrazovnim ustanovama.
- Da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio nastavnik.

Potpis studenta

---

## 7. LITERATURA

### 7.1. KNJIGE I ČLANCI

1. Bačić, I. (2016). *Planiranje kao funkcija menadžmenta na primjeru poduzeća Jolly Jbs d.o.o.* Split: Sveučilište u Splitu
2. Hohenstein, G. (1988). *Cash management*. Wiesband: Gabler
3. Mateljak, Ž. (2012). *Utjecaj razvijenosti operativnog planiranja na efektivnost proizvodnog procesa*. *Ekonomski misao i praksa, Dubrovnik XXII.* (2013.) br. 2. (443-468)
4. Meigs, W.B. i Meigs, R.F. (1993). *Računovodstvo: Temelj poslovnog odlučivanja*. Zagreb: MATE
5. Mejak, K. (2018). *Primjena HSFI I (MRS-a 7) u kontekstu izvještaja o novčanom toku*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile
6. Osmanagić Bedenik, N. (2002). *Operativno planiranje*. Zagreb: Školska knjiga
7. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga
8. Vukičević, M. (2016). *Financije poduzeća*. Zagreb: Golden Marketing-Tehnička knjiga

### 7.2. INTERNETSKI IZVOR

1. Lister, J. (n.d.). *Pros & Cons of an Operational Budget*. Preuzeto 10.08.2019. s <https://smallbusiness.chron.com/pros-cons-operational-budget-35123.html>
2. Mind Tools (n.d.). *SWOT Analysis. Discover New Opportunities, Manage and Eliminate Threats*. Preuzeto 10.08.2019. s [https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_05.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm)
3. Poslovni Dnevnik (n.d.). *Novčani tok*. Preuzeto 11.08.2019. s <http://www.poslovni.hr/leksikon/novceni-tok-1452>
4. Zagrebački inovacijski centar Zicer (2019). *Troškovi u poslovanju*. Preuzeto 15.08.2019. s <https://plaviured.hr/troskovi-u-poslovanju/>

## **8. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA**

### Popis slika

|  |    |
|--|----|
| Slika 1: Faze procesa planiranja .....     | 7  |
| Slika 2: Razine planiranja.....            | 12 |
| Slika 3: Odnos vrijednosnih količina ..... | 13 |

### Popis tablica

|   |    |
|---|----|
| Tablica 1: Planirani račun dobiti i gubitka ..... | 20 |
| Tablica 2: Primjer planske bilance .....          | 22 |

# ŽIVOTOPIS

## OSOBNJE INFORMACIJE

Miletić Mario

📍 Augusta Šenoa 8, 10290 Zaprešić (Hrvatska)

📞 0919818522

✉ mariom910@hotmail.com

## RADNO ISKUSTVO

- |  |  |
|--|--|
| <b>Kolovoz 2019. –<br/>Trenutno</b>      | <b>Addiko Bank d.d., Zagreb (Hrvatska)</b><br>Opis posla: blagajnik, razne uplate, isplate, bezgotovinske konverzije i transakcije   |
| <b>Ožujak 2018. –<br/>Kolovoz 2019.</b>  | <b>K.I.M. Solis d.o.o., Zaprešić (Hrvatska)</b><br>Opis posla: vođenje i organiziranje poslovanja, konobarenje, opskrbljivanje potrebnim materijalima za rad, marketing  |
| <b>Svibanj 2016. –<br/>Kolovoz 2019.</b> | <b>Mil-Sunce d.o.o., Zaprešić (Hrvatska)</b><br>Opis posla: upravljanje poslovanjem, vođenja knjiga, organiziranje i upravljanje događajima, promocija događaja i usluga, traženje lokalnih i regionalnih partnera i održavanje sastanaka, organiziranje poslovanja i usluga |

## OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

- |                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <b>Listopad 2015. –<br/>2018.</b>     | <b>Veleučilište Baltazar, Zaprešić, Hrvatska</b><br>Smjer: Poslovna ekonomija i financije<br>Relevantni kolegiji: Knjigovodstvo, Poslovne financije, Ekonomika poduzeća, Mikroekonomija, Makroekonomija |
| <b>Rujan 2010. –<br/>Lipanj 2014.</b> | <b>Srednja škola Ban Josip Jelačić, Zaprešić, Hrvatska</b><br>Smjer: Hotelijersko-turistički tehničar<br>Izvannastavne aktivnosti: debatni klub, nogomet<br>Jezici: engleski, njemački, talijanski      |

## OSOBNJE VJEŠTINE

---

|                  |                                |
|------------------|--------------------------------|
| Materinski jezik | hrvatski                       |
| Strani jezici    | engleski (C2), talijanski (B1) |

### Komunikacijske vještine

- timski radnik
- odlične komunikacijske i ljudske vještine
- izvrsne interpersonalne i međukulturalne vještine

### Organizacijske / rukovoditeljske vještine

- vještine vodstva
- problem-solving
- organiziran i odgovoran
- sposoban pružiti izvrsnu uslužnu orijentaciju ciljanoj publici

### Poslovne vještine

- otvoren za stjecanje novih iskustava i učenje novih vještina
- ambiciozan
- vrijedan
- kreativan

### Digitalne vještine

Sveobuhvatno znanje Microsoft Office-a (Word, Excel, PowerPoint) te raznih Web pretraživača i društvenih mreža, korištenje i upravljanje bazama podataka.