



**UNIVERZITET U TUZLI**

**Ekonomski fakultet**

# **PLANIRANJE I ANALIZA POSLOVANJA**

**UVODNO PREDAVANJE**



**Dr.sc. Bahrija Umihanić, red.prof.**



Dr.sc. Bahrija Umihanić,  
red.prof.

- [bahrija.umihanic@untz.ba](mailto:bahrija.umihanic@untz.ba)
- Konsultacije: utorak od 12:00 – 13:00



Mr.sc. Selma Smajlović

- [selma.smajlovic@untz.ba](mailto:selma.smajlovic@untz.ba)
- Konsultacije:

# Sadržaj nastavnog programa

- Pojam i obuhvat planiranja i sistema planiranja
- Funkcija, svrha, ciljevi, principi planiranja

4 časa



- Proces planiranja
- Priprema planiranja

4 časa



- Modeli integranog planiranja
- ERP sistemi – moduli integranog planiranja

4 časa



- Planiranje marketinga
- Planiranje proizvodnje

4 časa



- Planiranje nabave
- Planiranje zaposlenika

4 časa



- Planiranje finansija
- Planiranje rezultata

4 časa



- Harmonizacija procesa planiranja
- Operativno planiranje u organizaciji

4 časa



- Gostujuća predavanja/profesori drugih univerziteta, menadžeri-stručnjaci iz prakse

4 časa



- Pojam, mjesto i uloga analize poslovanja preduzeća (karakteristike analize poslovanja)

4 časa



- Tok analize cjelokupnog poslovanja (ontologija poslovanja i operacionalizacija analize poslovanja)

4 časa



- Analiza efektivnosti poslovnih funkcija u preduzeću (Ciljevi, rezultati i temeljni poslovni principi)

4 časa



- Dijagnoza stanja i performansi operativnog planiranja
- Analiza finansijske situacije

4 časa



- Analiza proizvodnje
- Analiza snage zarađivanja

4 časa



- Analiza kreditne sposobnosti
- Analiza ljudskih potencijala

4 časa



- Izveštavanje o godišnjem poslovanju

4 časa



# UVOD U PLANIRANJE POSLOVANJA PREDUZEĆA

POJAM I OBUHVAT PLANIRANJA I SISTEMA PLANIRANJA;  
FUNKCIJA, SVRHA, CILJEVI PLANIRANJA; VRSTE PLANOVA  
OBJEKTI I PRINIPI PLANIRANJA



*Prezentacija je urađena na temelju teksta iz knjige:  
**Operativno planiranje**, autorice Nidžere Osmanagić-  
Bedenik, izdavača Školska knjiga Zagreb, Zagreb, 2002.*

1. Pojam planiranja i sistem planiranja
2. Funkcija, svha i ciljevi planiranja
3. Vrste planova
4. Objekti planiranja
5. Principi planiranja



# Preduzeće – pojmovno određenje

- **Preduzeće** je samostalna privredna, tehnička i društvena cjelina u vlasništvu određenih subjekata, koja proizvodi dobra ili usluge za potrebe tržišta, koristeći se odgovarajućim resursima i snoseći poslovni rizik, radi ostvarivanja dobiti i drugih ekonomskih i društvenih ciljeva.
- Preduzeća se **moгу sistematizirati prema**:
  - oblicima vlasništva,
  - stepenu odgovornosti prema vjerovnicima,
  - predmetu poslovanja,
  - Veličini
  - ...



# Preduzeće –pojmovno određenje

- Osnovna obilježja preduzeća su:
  - preduzeće ima svoju ekonomiju;
  - ekonomiju ostvaruje u okruženju sa kojim je u permanentnoj komunikaciji;
  - preduzeće je složen, dinamički, ekonomski sistem;
  - preduzeće je poslovno-finansijski entitet, te se kao takav rukovodi, pre svega, poslovno-finansijskim ciljevima;
  - procesima i pojavama u preduzeću upravlja kompetentan menadžment.

# Preduzeće u ograničenoj dinamičkoj okolini



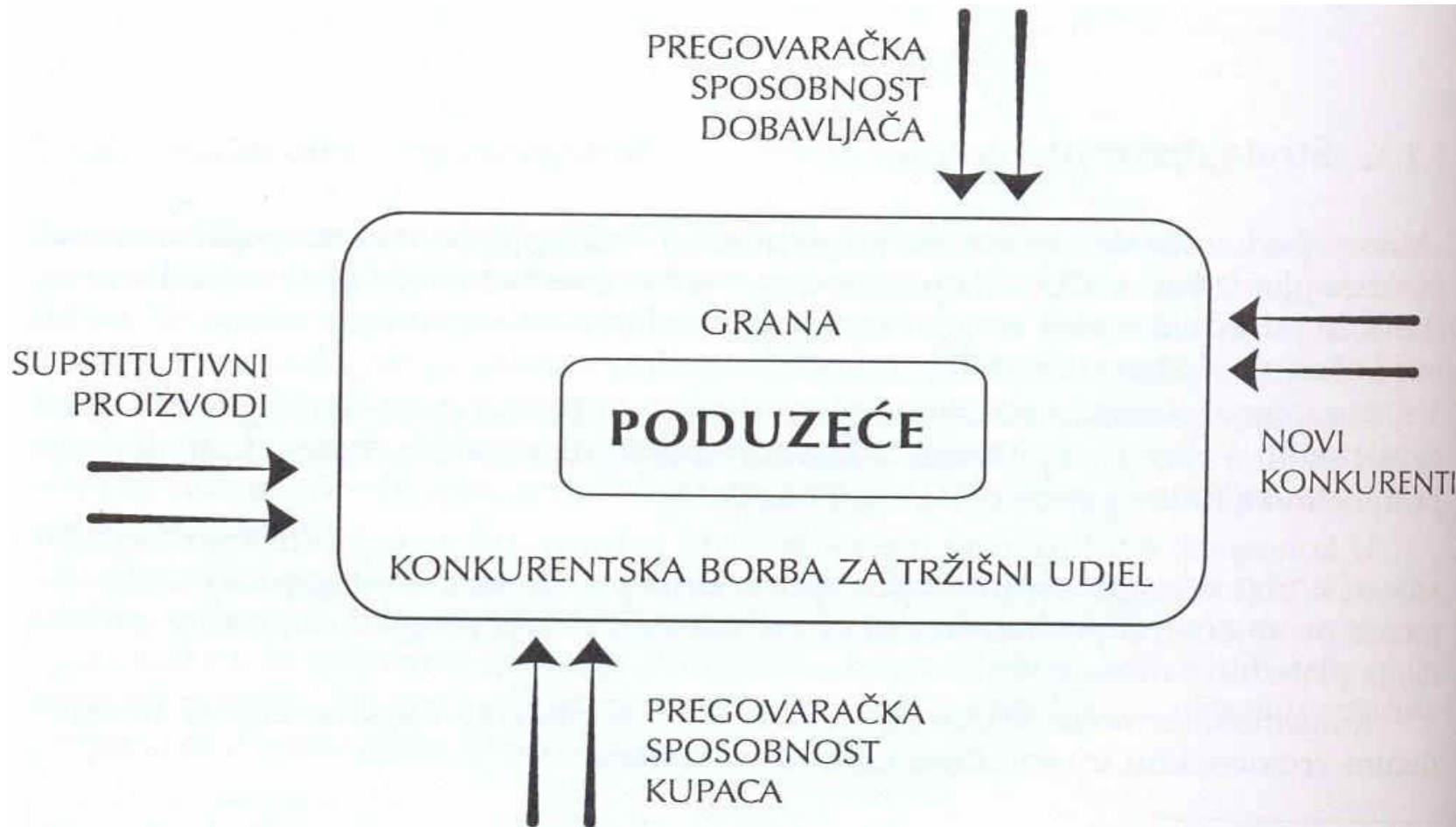
*Preduzeće u ograničeno dinamičkoj okolini*



*Odnos ograničeno dinamičke okoline i preduzeća*



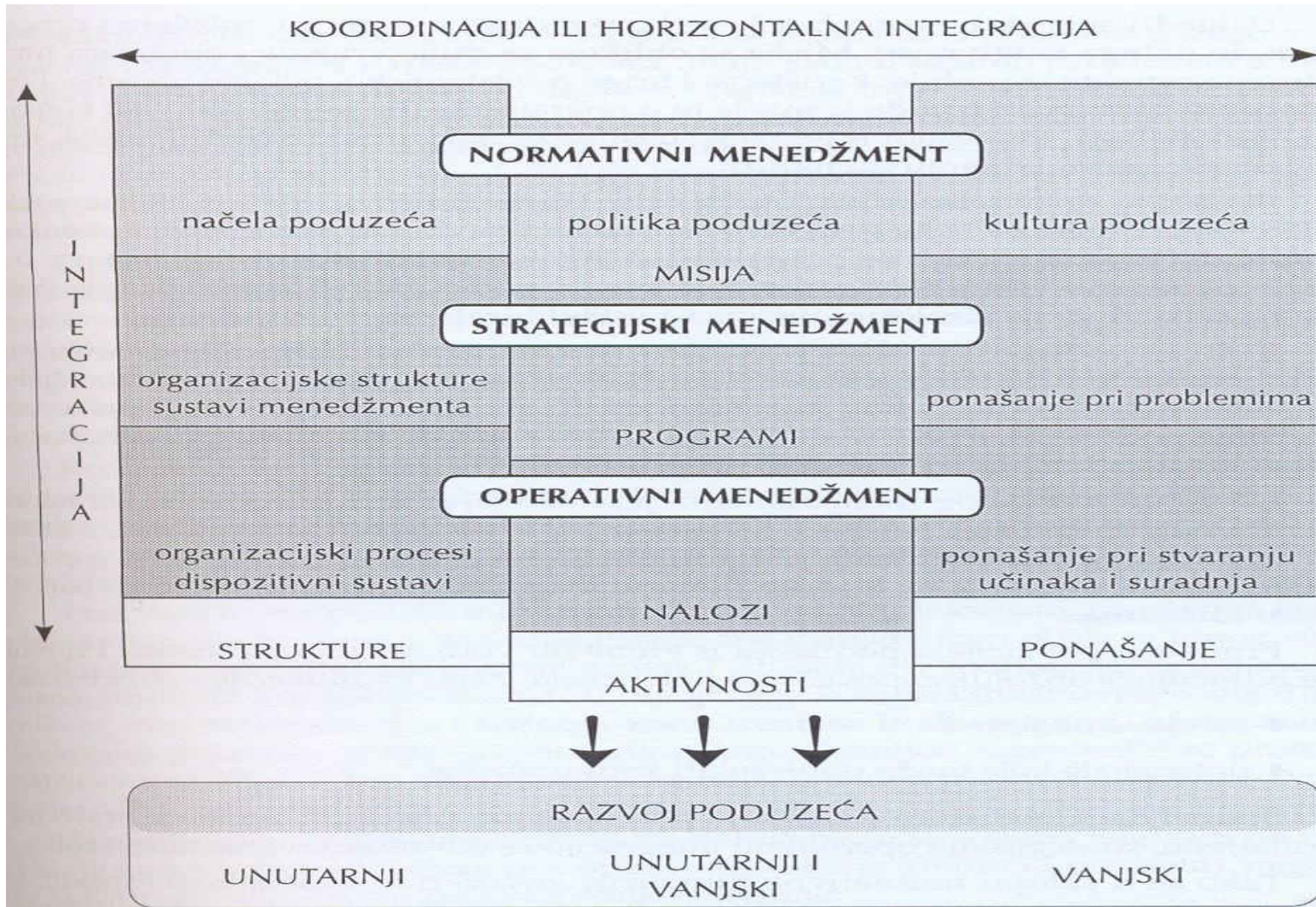
# Preduzeće u ekstremnoj dinamičkoj okolini



*Preduzeće u ekstremno dinamičkoj okolini*



# Preduzeće – integracija dimenzija menadžmenta



## Integracija dimenzija menadžmenta



# Predeuzeće – razvoj menadžmenta i okoline

<b>OKOLINA</b> <b>ZNAČAJKA</b> <b>PODUZEĆA</b>	<b>RELATIVNO</b> <b>STATIČKA</b> <b>OKOLINA</b>	<b>OGRANIČENO</b> <b>DINAMIČKA</b> <b>OKOLINA</b>	<b>EKSTREMNO</b> <b>DINAMIČKA</b> <b>OKOLINA</b>
<b>menadžment</b>	operativni	strategijski	integrativni
<b>kontroling</b>	operativni, regulator	strategijski, navigator	integrativni, inovator
<b>planiranje</b>	operativno	strategijsko	integrativno
<b>orijentacija na</b>	korištenje potencijala	izgradnju potencijala	dinamičan sklad unutarnjih i vanjskih potencijala
<b>centralna ciljna veličina</b>	rast, likvidnost, dobit	istraživanje i razvoj	vitalnost, samorazvoj, samoučenje
<b>oblikovanje cilja</b>	kvantitativno	kvantitativno i kvalitativno	kvalitativno i kvantitativno
<b>dominantno usmjerenje</b>	unutrašnjost poduzeća	unutrašnjost + okolina poduzeća	sklad poduzeća i okoline
<b>vremenski horizont</b>	ograničen, kratkoročan	nije ograničen, dugoročan	neograničen
<b>dominantne informacije</b>	učinci / troškovi prihodi / rashodi primici / izdaci	heterogene informacije iz unutrašnjosti i okoline poduzeća,	rani signali o budućim mogućim promjenama u poduzeću i okolini
<b>stupanj slobode</b>	konstantnost osnovnih ciljeva i mogućnost djelovanja	svjesna promjenjivost ciljeva i mogućnosti djelovanja	cjelovito upravljanje promjenama ciljeva i mogućnosti
<b>stupanj strukturiranja i formalizacije</b>	visoko strukturiran i formaliziran postupak	ograničen na zadavanje predupravljajčkih okvira	fleksibilan, usmjeren na opcije
<b>načelo strukturiranja</b>	hijerarhija	hijerarhija + timski rad	holarhija (hijerarhija gnijezda)
<b>način razmišljanja</b>	linearan, deterministički	simultan, predupravljajčki	umrežen, cjelovit

*Razvoj menadžmenta, kontrolinga i planiranja u ovisnosti o razvoju okoline*

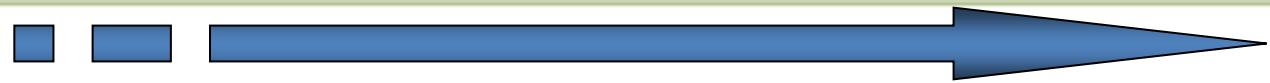


# Predeuzeće – razvoj menadžmenta i planiranja

- relativno statička okolina (50-te)
  - klasični (operativni) management
  - kontroler kao registrator
  - **operativno planiranje**
- ograničeno dinamička okolina (70-te)
  - strategijski management
  - kontroler kao navigator
  - strategijsko planiranje
- ekstremno dinamička okolina (90-te)
  - integrativni management
  - kontroler kao inovator
  - **integrativno planiranje**



# Predeuzeće – razvoj menadžmenta i okoline



Okolina Poduzeće	Relativno statička	Ograničeno dinamička	Ekstremno dinamička
Menadžment kontroling planiranje	<b>Operativno</b>	Strategijsko	Integrativno
Dominantne informacije	<b>Učinci/troškovi Prihodi/rashod i Primici/izdaci</b>	Snage/slabosti Prilike/opasnosti SWOT	Rani signali
Stupanj strukturiranja i formalizacije	<b>Visoko strukturiran i formaliziran postupak</b>	Ograničen na zadavanje predupravljačkih okvira	Fleksibilan, usmjeren na opcije





# Rezultati istraživanja poslovne prakse - planiranja

- **AUSTRIJA 92/93 godina (292 preduzeća)**
  - 67% poduzeća ima pisanu viziju, misiju (normativna dimenzija)
  - 55% poduzeća definira svoju strategiju (u ostalim poduzećima se strategijsko planiranje odvija u glavama članova uprave)
  - 73% poduzeća provodi strategijsko planiranje (u 42% poduzeća je i formaliziran)
  - 80% poduzeća provodi operativno planiranje (tek 35% poduzeća ima i priručnik za planiranje)



# Rezultati istraživanja poslovne prakse - planiranja

- **HRVATSKA 2009 godina (135 preduzeća)**
- **71% preduzeća NE izrađuje operativni plan:**
  - 6% velikih preduzeća
  - 15% srednjih preduzeća
  - 71% malih preduzeća
- *Valentina Salaj Četković, Komparativna analiza operativnog planiranja u poduzećima u Hrvatskoj, doktorska disertacija, 2009.*



# 1. Pojam planiranja i sistema planiranja

- Nasuprot improvizaciji i intuiciji kao temeljima aktivnosti, planiranje je sistemsko rasvjetljavanje raspoloživih podataka preuzetih iz prošlosti i sadašnjosti te njihovo usmjeravanje na budućnost.
- Planiranje je razmišljanje unaprijed. **Budući da je razmišljanje duhovni proces**, i planiranje se definira kao **proces ili funkcija**.
- Planiranje u FUNKCIONALNOM smislu: planiranje je misaona priprema budućih aktivnosti, metodsko-sistemski proces spoznaje i rješavanja budućih problema, prospektivna misaona aktivnost kojom se unaprijed određuje buduće djelovanje.





# 1. Pojam planiranja i sistema planiranja

- Pojam planiranja može se objasniti s pomoću njegovog odnosa prema budućnosti, njegovog karaktera rješavanja problema te **sistematičnosti postupka**.
- Sistematičnost postupka precizira se u INSTRUMENTALNOM smislu, gdje je naglasak na odnosu svrha-sredstvo.
- Krug nositelja zadatka planiranja pojašnjava pojam u njegovom INSTITUCIONALNOM smislu.



# 1. Pojam planiranja i sistema planiranja

- Budući da se planiranje katkad definira i kao odlučivanje o budućnosti, potrebno je pojasniti **odnos između planiranja i odlučivanja**.
- Planiranje je misaono prethodno rješavanje budućega djelovanja odmjerenjem različitih alternativa djelovanja i odlukama o najpovoljnijem putu. Planiranje je, dakle, odlučivanje o budućnosti, čime se utvrđuje tok poslovnog procesa u cjelini i u njegovim dijelovima.
- Budući da se odluke ne temelje samo na sistemskoj misaonoj pripremi nego proizlaze i iz trenutačnih situacija **uglavnom intuitivno** - a **veliki dio odluka u poslovnoj praksi je upravo takve prirode** - to se **pojmovi planiranja i odlučivanja ne mogu poistovjetiti**.



# 1.Pojam planiranja i sistema planiranja

- Jedna od bitnih odrednica planiranja jest i usmjerenje na budućnost. No, poput planiranja, i PROGNOZE su usmjerene na budućnost.
- Dok se planiranjem utvrđuje koje odluke treba donijeti da bi nastupili budući događaji, prognozom se predviđa da će budući događaji vjerojatno nastupiti.
- Prognoza je time neizostavni i vrlo važan dio procesa odlučivanja, no, nasuprot planiranju, prognozu ne karakterizira aktivno djelovanje. Prognoza je jedna od metoda planiranja.



# 1. Pojam planiranja i sistema planiranja

- **POSLOVNO PLANIRANJE** se odnosi na primjenu planiranja u poslovnoj praksi, planiranje poslovanja organizacije kao cjeline ili dijelova.
- Takvi se dijelovi mogu odnositi na:
  - **poslovne funkcije** (planiranje prodaje, proizvodnje, nabave),
  - **pojedine faktore poslovnoga procesa** (planiranje sredstava za rad, predmeta rada, rada),
  - **određene povode** (planiranje osnivanja, spajanja, sanacije),
  - **organizacijske cjeline** (planiranje divizija, odjela, mjesta, projekata), kao i na
  - **određene ekonomske veličine** (planiranje prihoda, rashoda, dobiti).



# 1. Pojam planiranja i sistema planiranja

- **POSLOVNI je PLAN** dokument koji opisuje aktivnosti preduzeća i pojašnjava kako i kada se žele dostići različiti ciljevi. On čini okvir za najvažnije poslovne aktivnosti i namjeravani razvoj poduzeća.
- **Poslovni plan** katkad označuje podlogu o **započinjanju/proširenju poslovnog pothvata**. Možda je najvažniji korak u pokretanju novog pothvata ili proširivanju postojećega sastavljanje poslovnoga plana. Uobičajeni dijelovi takvoga poslovnog plana jesu njegov komercijalni dio, financijski dio te prilozi i podloge za pojašnjenja.

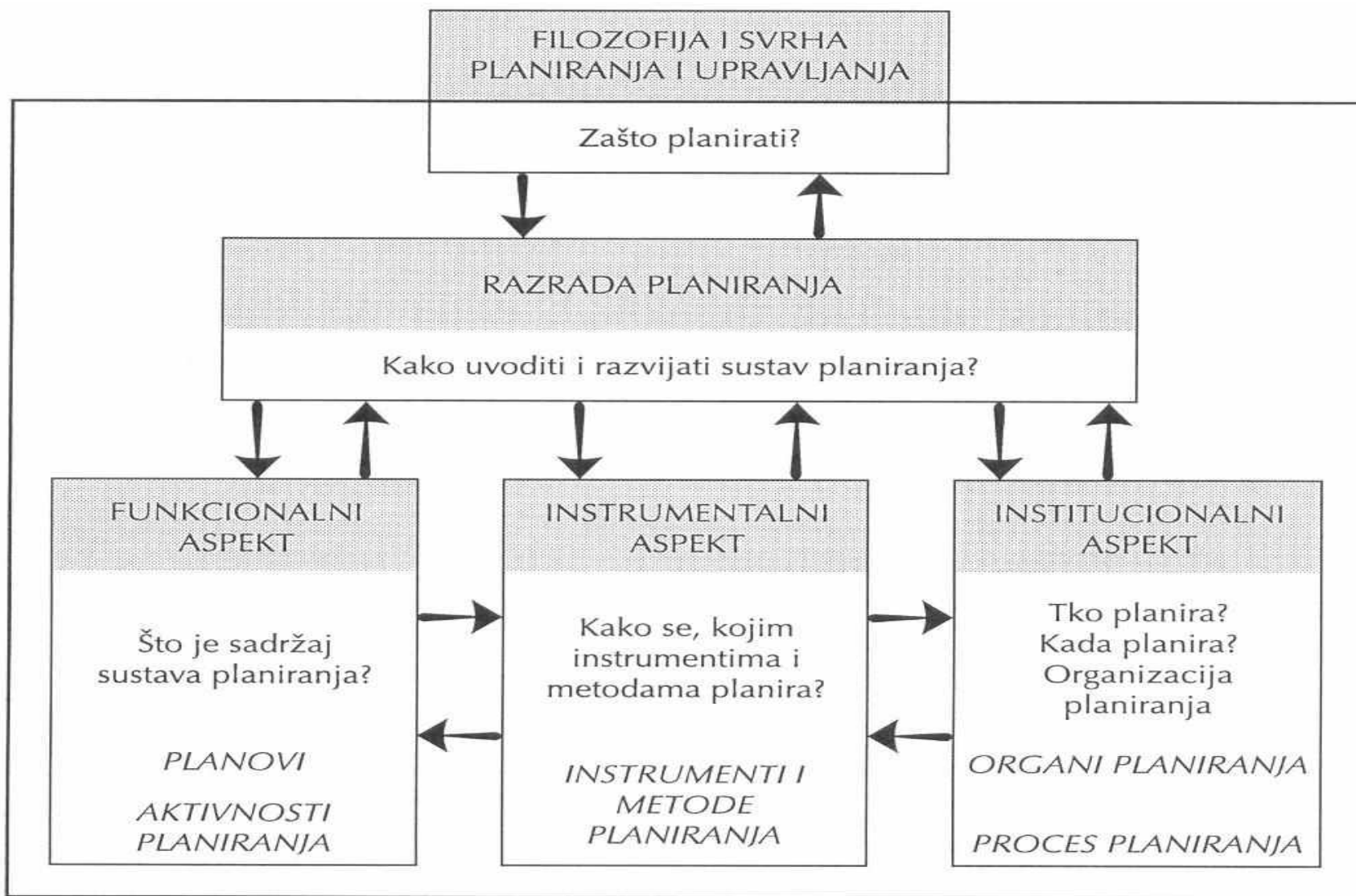


# 1.Pojam planiranja i sistema planiranja

- **SISTEM PLANIRANJA** cjelina je procesa planiranja unutar koje postoje određeni odnosi, tj. planiranje ciljeva i planiranje aktivnosti s promjenom potencijala (ciljne aktivnosti povezane s promjenom potencijala prema vrsti, opsegu ili strukturi) ili bez promjene potencijala (ciljne aktivnosti na temelju zadanih potencijala i struktura).
- **SISTEM PLANIRANJA** obuhvaća elemente planiranja i odnose među njima, a dio je šireg sistema upravljanja koji, osim planiranja, čine još i sistem vrijednosti, sistem kontrole, informacijski sistem, sistem organiziranja te sistem upravljanja ljudskim potencijalima.



# 1. Pojam planiranja i sistema planiranja





## 2. Funkcija, svhra i ciljevi planiranja prednosti planiranja

- Planiranje se može smatrati izvrsnim sredstvom poslovne politike preduzeća.
- U prilog važnoj ulozi planiranja u poduzeću govore sljedeće činjenice:
  1. planiranje *pridonosi spoznaji i strukturiranju* problema poduzeća i njegovih područja
  2. planiranje prisiljava na *ekonomsko razmišljanje i sidstemski postupak*
  3. planiranje potiče oblikovanje i *preispitivanje očekivanja i stavova*, a katkad ih dovodi i u pitanje
  4. planiranje utječe na to da se *poduzeće ne gleda kao zbroj pojedinih dijelova, nego kao cjelina*, da se gleda doprinos pojedinog dijela cjelini, pojašnjavaju unutarnje međuovisnosti i izbjegava "odjeini egoizam"





## 2. Funkcija, svhra i ciljevi planiranja

### prednosti planiranja

5. planiranje vodi *identifikaciji suradnika s poduzećem i važnim aktivnostima*
6. planiranje potiče na *razmišljanje u vremenskim odsječcima*, na dugoročno razmišljanje te potiče spoznaju granica
7. planiranje pridonosi *kreativnom mišljenju, razvoju stvaralačke mašte*
8. planiranje potiče *postupak usmjeren na probleme i rješavanje problema*
9. planiranje prisiljava na *jasno oblikovanje ciljeva* te pomaže u njihovu razvoju i promjeni ("od željenoga kraja prema potrebnim počecima")
10. planiranje *priprema važne odluke*, sve do onih koje se odnose na opstojnost poduzeća
11. planiranje *motivira suradnike u dostizanju ciljeva i donošenju važnih odluka*



## 2. Funkcija, svhra i ciljevi planiranja prednosti planiranja

12. planiranje potiče *komunikaciju na horizontalnoj i vertikalnoj razini*  
planiranje *usklađuje ciljeve i mjere* pojedinih područja
13. planiranje prisiljava na *promišljanje ad hoc odluka*
14. planiranje potiče *razmišljanja o poznatim i nepoznatim vjerojatnostima* nastupanja pojedinog *dogadjaja u budućnosti*  
planiranje omogućuje usporedbe zadanog i ostvarenog i time stvara mogućnost kontrole
15. planiranje *prisiljava na brzo reagiranje na nove situacije.*



## 2. Funkcija, svhra i ciljevi planiranja

### nedostaci planiranja

- Prednosti planiranja ne smiju zasjeniti **neke opasnosti**, koje proizlaze iz činjenica da se:
  1. polazi od nedostižnih ciljeva
  2. polazi od nerealnih pretpostavki
  3. planira ono što se ne može planirati
  4. mogu oblikovati pogrešna planska načela zbog nepredvidivih događaja i razvoja
  5. razočaranja zbog pogrešnih odluka mogu odraziti kao frustracija i smanjena spremnost za daljnja planiranja
  6. planiranje katkad povezuje s visokim rashodima.



## 2. Funkcija, svhra i ciljevi planiranja

### važnost planiranja

- Planiranje je, dakle, jedna od neizostavnih funkcija i aktivnosti menedžmenta.
- **VAŽNOST PLANIRANJA** argumentira se njegovom:
  - informacijskom i dokumentacijskom funkcijom
  - koordinativnom i integrativnom funkcijom, te
  - motivirajućom i poticajnom funkcijom.



## 2. Funkcija, svhra i ciljevi planiranja

### osnovne funkcije planiranja

- **OSNOVNE FUNKCIJE PLANIRANJA** su:
  1. osiguranje uspjeha,
  2. spoznaja i reduciranje rizika
  3. povećanje fleksibilnosti
  4. redukcija kompleksnosti
  5. stvaranje sinergijskih efekata :
  6. koordinativna funkcija
  7. motivacijska funkcija
  8. inovativna funkcija ili funkcija kreativnosti
  9. sigurnosna funkcija
  10. funkcija optimiranja



## 2. Funkcija, svhra i ciljevi planiranja

### svrha planiranja

- **SVRHA PLANIRANJA** je u isključivanju, odnosno u smanjenju vjerojatnosti nastupanja neočekivanih događaja kako bi se rizik odabranih mjera sveo na minimum. Budući da je budućnost u nekoj mjeri uvijek nesigurna, tako ni planiranje ne može isključiti rizike koji nastaju zbog nesigurnosti, no ono ih nastoji smanjiti i time povećati vjerojatnost nastupanja željene budućnosti.
- O **funktionalnoj efikasnosti planiranja** se govori kad se može pokazati doprinos planiranja stupnju ostvarenja funkcija (primjerice funkcije strukturiranja, optimiranja, kreativnosti, sigurnosti, fleksibilnosti) u konkretnoj organizaciji planiranja.
- O **institucionalnoj efikasnosti planiranja** govori se u kontekstu istraživanja (pozitivnog) uljecaia sustava, odnosno procesa planiranja na ukupnu efikasnost poduzeća.



## 2. Funkcija, svhra i ciljevi planiranja svrha planiranja

- Glavni **CILJ PLANIRANJA** u preduzeću odnosi se na **ovladavanje dva područja problema**, čija važnost za poslovno upravljanje neprekidno raste uslijed:
  - **potrebe neprekidnog prilagođavanja**: zbog brzih promjena brojnih socijalnih, tehničkih i ekonomskih veličina povećava se vjerojatnost nastupanja neočekivanih događaja.
  - **povećane kompleksnosti u preduzeću**: općenito rastuća veličina poduzeća te diverzifikacija proizvoda i tržišta zahtijevaju nove poslovne strukture.
- Dok su sve donedavno u *središtu teorijskog i praktičnog interesa* bili *rezultati planiranja*, tj. *sami planovi*, interes se u novije vrijeme sve više *usredotočuje na sam proces planiranja*.

- Smatra se da su **osnovni elementi plana**:
  - *ciljevi* - Što do kada?
  - *premise* - Pod kojim uslovima?
  - *problem* - Zašto?
  - *mjere* - Kako?
  - *resursi* - Čime?
  - *termini* - Kada?
  - *nositelji* - Tko?
  - *rezultati* - Kakvi učinci?



- S obzirom na razdoblje planiranja govori se o vremenskoj dimenziji između horizonta i točke planiranja te se razlikuju:
  - dugoročno planiranje za razdoblje duže od 5 godina
  - srednjoročno planiranje za razdoblje između 2 i 5 godina te
  - kratkoročno planiranje za razdoblje do godine dana.

- S obzirom na mjeru operacionalnosti, uzajamni hijerarhijski odnos. U središtu promatranja nije vrijeme, nego je to konkretnost relevantnih aktivnosti pojedinih planova, odnosno hijerarhijska razina. Uobičajena je podjela na:
  - strategijsko planiranje,
  - operativno planiranje,
  - taktičko planiranje.

- Središnje obilježje podjele planova prema području djelovanja jesu odgovornost i kompetentnost.
- U tom se kontekstu razlikuju
  - planovi u funkcionalnoj i
  - divizionalnoj organizaciji.

- U **funkcionalnoj se organizaciji** govori o:
  - *planu prodaje* (prema proizvodima, grupama kupaca, područjima prodaje, zastupnicima itd.)
  - *planu proizvodnje* (prema proizvodima, mjestima troška itd.)
  - *planu nabave* (prema vrstama troška, dobavljačima itd)
  - *planiranje skladišta*
  - *planiranje financija*
  - *planiranje troškova*
  - *planiranje rezultata*
  - *planiranje bilance*
  - *planiranje zaposlenih*
  - *planu uprave* (prema mjestima troška, vrstama troška itd.).

- U **divizionalnoj organizaciji** govori se o:
  - planovima centrainih odjela (uprava, EOP, ekonomika, zaposleni itd.) te
  - planovima divizija, koji se opet raščlanjuju funkcionalno.
- S obzirom na **raspoložive podatke**, razlikuju se
  - planiranje u uslovima sigurnosti,
  - uslovima nesigurnosti.

- Općenito se smatra da objekti planiranja mogu biti:
  - *izgradnja poslovanja* kojom se obuhvaća ukupna izgradnja preduzeća u organizacijskom, tehničkom i financijskom smislu
  - *program poslovanja*, tj. proizvodni program za određeno razdoblje
  - *poslovanje poduzeća*, tj. uzajamno usklađivanje i iskorištavanje proizvodnih faktora, a ovisno o fazi poslovnog procesa raščlanjuje se na planiranje nabave, proizvodnje, prodaje itd.

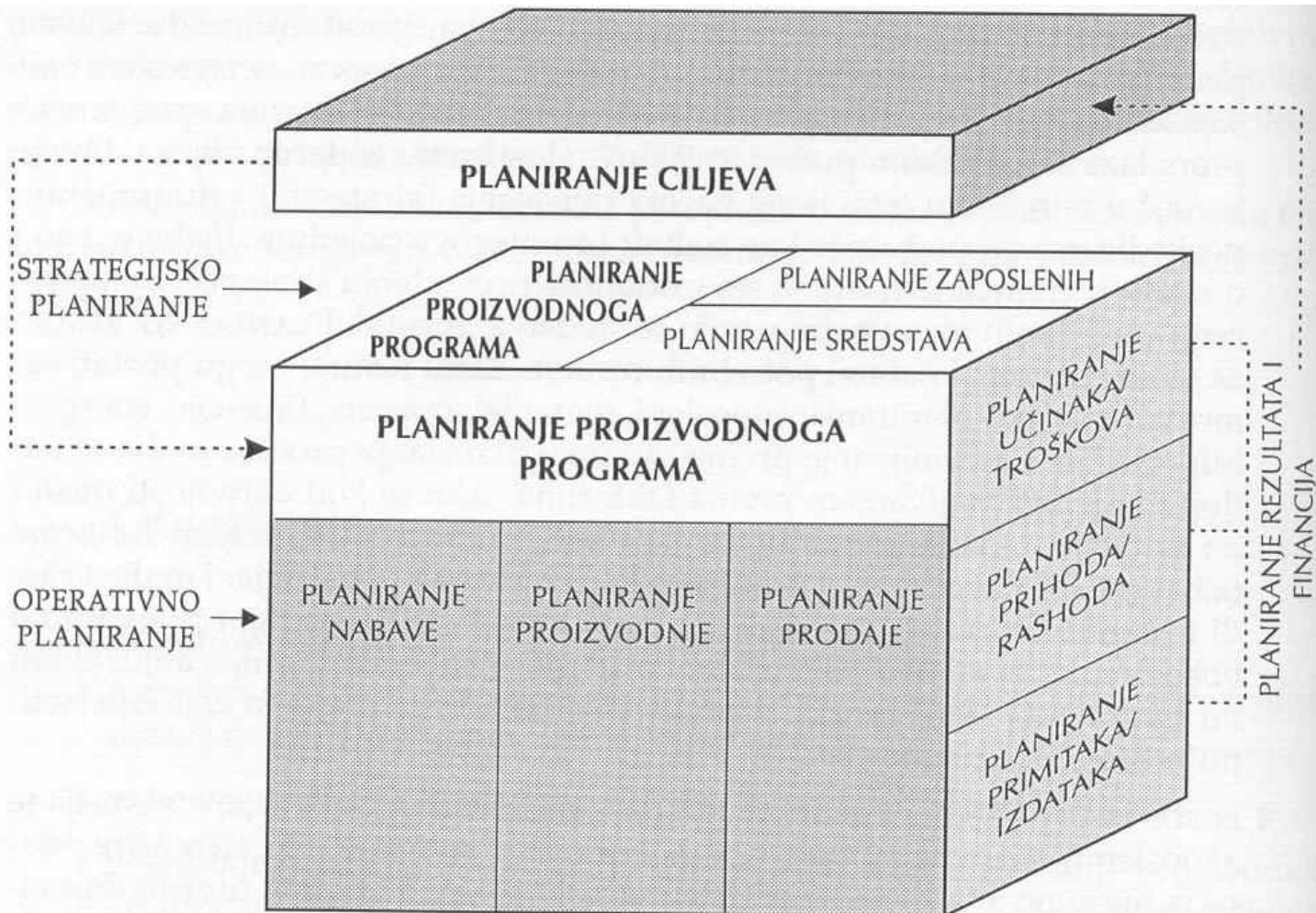
- *Objekti ili predmeti planiranja* mogu u principu biti svi objekti poslovne aktivnosti. Sljedeće **klasifikacije pridonose preglednosti objekata planiranja**:
- **Periodičnost:** razlikuje se *jednokratno* (planiranje osnivanja, lokacije, likvidacije), *povremeno* (planiranje spajanja, saniranja, udjela) te *permanentno* (planiranje prodaje, proizvodnje, investicija, financija, zaposlenih).
- **Ročnost:** *kratkoročno, srednjoročno te dugoročno* planiranje razlikuju se s obzirom na vremensko razdoblje te se određenoj vrsti plana pridružuje određeno plansko razdoblje.
- **Potrebe i pokriće potreba:** prema ovom kriteriju *planiraju se potrebe te se utvrđuje nedostatak, a zatim se planiranjem pokriva potreba taj nedostatak uklanja*. Pri planiranju **nabave, zaposlenih ili financija** takav je pristup očigledan.

- **Sadržaj procesa planiranja:** ovaj se pogled oslanja na faze procesa planiranja - planiranje ciljeva, planiranje aktivnosti, planiranje mjera te planiranje resursa.
  - **Planiranje ciljeva** služi utvrđivanju i saoptavanju željenih stanja i odnosi se na utvrđivanje najviših ciljeva, izvođenje međuciljeva i podciljeva te na oblikovanje sustava ciljeva.
  - **Planiranje aktivnosti** opisuje kako će se ostvariti ciljevi, dakle, poželjno stanje.
  - **Planiranjem mjera** pronalaze se i oblikuju putovi koji služe dostizanju zadanih ciljeva.
  - **Planiranje resursa** služi spoznaji i nabavi potrebnih resursa. Sami resursi mogu postati samostalni objekti planiranja



- **Poslovna područja:** planiranje prodaje, proizvodnje, financija, investicija te zaposlenih osnovna su područja planiranja u poduzeću.
  - **Planiranje prodaje** misaono je spoznavanje tržišnog položaja poduzeća te utvrđivanje ciljeva, mjera i proračuna prodaje u kontekstu ciljeva, mjera i proračuna cjeline poduzeća.
  - **Planiranje proizvodnje** misaona je analiza ovisnosti proizvodnih faktora u proizvodnji učinaka s obzirom na ekonomske i tehnološke spoznaje.
  - **Planiranje financija** obuhvaća zadatke proračuna primitaka i izdataka te upravljanje razlikom između primitaka i izdataka rukovodeći se kriterijem platežne sposobnosti poduzeća.
  - **Planiranje investicija** odnosi se na planiranje opreme i investicijski proračun te se smatra integrativnim planiranjem, jer obuhvaća i proizvodnu i financijsku stranu poslovanja..
  - **Planiranje zaposlenih** obuhvaća buduće potrebe, kao i pokriće potreba za zaposlenima u kvantitativnom, kvalitativnom, vremenskom i lokalnom smislu

# 4. Objekti planiranja



*Cjelina poslovnog planiranja*



## 5. Principi planiranja

- Smjer planiranja ne može se opisati kao jednosmjerna ulica. Planiranje opisuje susretanje ideja nadređene razine s idejama podređene razine, što vodi razumnom rješavanju problema.
- **Princip**
  - razvijanja ciljeva i mjera s podređenim razinama te
  - dogovaranja ciljeva i mjera s nadređenim razinama
- **smatra se bitnim obilježjem ko-operativnoga stila vođenja i principom planiranja.**



# 5. Principi planiranja

Razine planiranja		Uprava koncerna	Uprava poslovnog područja	Operativne cjeline poslovnog područja (SPP, kćeri, poslovnice, odjeli)
Područja planiranja				
koncern	poslovna načela	utvrđivanje		
	ciljevi i mjere	utvrđivanje		
poslovno područje	strategija	razvoj		
		dogovaranje		
	ciljevi i mjere	razvoj		
operativna cjelina	ciljevi i mjere	dogovaranje		
	ciljevi i mjere	razvoj		
	ciljevi i mjere	dogovaranje		
	ciljevi i mjere	razvoj		

*Princip planiranja*

- *Osnovno načelo planiranja* - razvijanje ciljeva i mjera s podređenim razinama te dogovaranje ciljeva i mjera s nadređenim razinama **može se detaljizirati i prikazati sljedećim načelima**, koja se ujedno smatraju i minimalnim zahtjevima prema planiranju:
  1. cjelovitost planiranja
  2. permanentnost planiranja
  3. potpunost planiranja
  4. transparentnost
  5. fleksibilnost
  6. stabilnost planiranja
  7. obaveznost planiranja
  8. kontrolabilnost planiranja
  9. ostvarivost planskih zadataka

**HVALA NA PAŽNJI**

[bahrija.umihanic@untz.ba](mailto:bahrija.umihanic@untz.ba) [bahrijau@bih.net.ba](mailto:bahrijau@bih.net.ba)