



**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

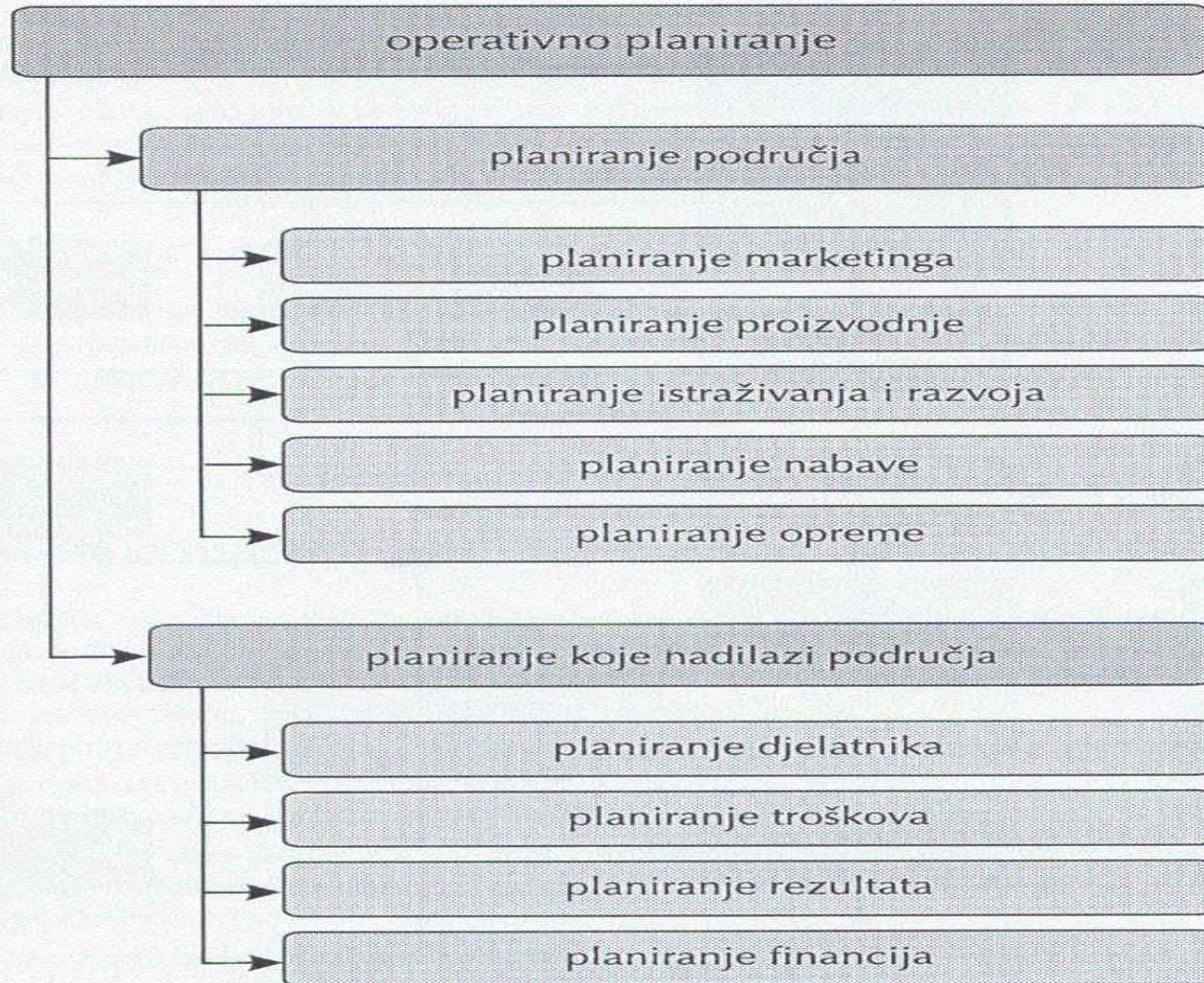


# PLANIRANJE FINANSIJA



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

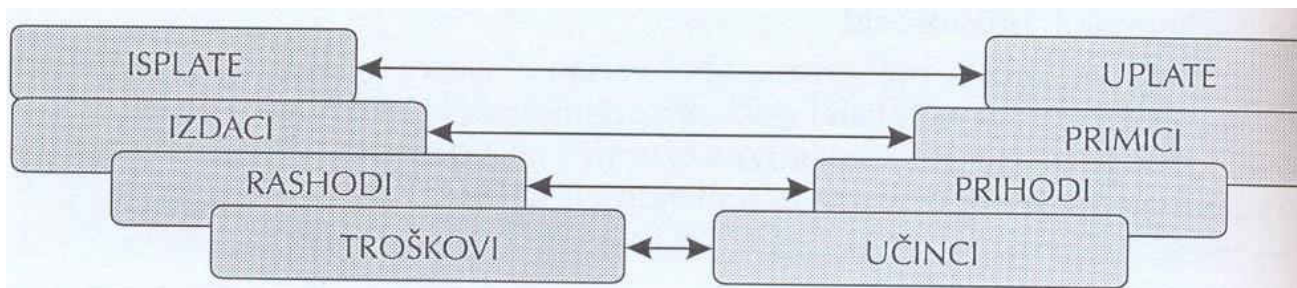




## *Struktura operativnoga plana*

- Planiranje novčanog toka
- Planiranje investiranja i dezinvestiranja
- Planiranje vanjskog finansiranja i definsiranja
- Planiranje likvidnosne rezerve za određivanje poželjnog konačnog stanja platnih sredstava
- Planiranje mjera prilagođavanja
- Integrirani plan finansija
- ERP moduli finansiranja

- **PLANIRANJE FINANSIJA** je pojam za sistemsku procjenu i proračun svih ulaznih i izlaznih tokova plaćanja koji nastaju na temelju planiranih aktivnosti u zadanom vremenu i ono čini jezgru upravljanja financijama.
- **PRIMICI i IZDACI** obuhvaćaju promjene na novcu i pravu na novac.
- Razlika između primitaka i izdataka **novčani je tok (cash flow)**.



*Vrijednosne veličine i njihov odnos*

- **Preduslovi planiranja finansija** imaju veliku važnost jer njihovo ispunjenje direktno utiče na kvalitet samog plana: stručno znanje i poznavanje faktora koji utiču na tokove i stanja platnih sredstava prema njihovoj vrsti, visini i terminima.
- Pred planove finansija postavljaju se također određeni zahtjevi:
  - **Formalni zahtjevi** se odnose na njihovu jasnoću i kontinuitet sastavljanja, dok se
  - **Materijalni zahtjevi** odnose na potpunost, tačnost i fleksibilnost.
  - Poštivanje navedenih zahtjeva bitno pridonosi povećanju informacijske vrijednosti planova financija.





- S obzirom na izuzetnu važnost *planiranja finansija*, u nastavku se detaljnije prikazuju **njegovi principi**:
  - *potpunosti* obuhvata svih primitaka i izdataka (bruto princip)
  - *tačnosti* podataka i prognoza
  - *tačnosti pridruživanja platnih tokova* u trenutcima nastajanja
  - *elastičnosti planiranja*, promjene se moraju odmah uzimati u obzir
  - *provjerljivosti*
  - *transparentnosti i preglednosti*
  - *kompetentnosti planera* podrazumijeva stručno znanje i stručni autoritet.

- Planovi finansija mogu se razlikovati s obzirom na učestalost sastavljanja (tekući i jednokratni), s obzirom na ciljne grupe (službeni i interni), ročnost (kratkoročni, dugoročni).

Vrste	Razdoblje	Planska cjelina	Obilježje
likvidnosni status	1–2 tjedna	dan	točan pregled dnevne platne sposobnosti
kratkoročni financijski planovi	3 – 6 (12) mjeseci	tjedan	detaljni plan s mjerama prilagođavanja, u funkciji je osiguranja likvidnosti
srednjoročni financijski planovi	6 (12) – 48 mjeseci	mjesec	suprotstavljanje očekivanih potreba za kapitalom i mogućnosti njihova pokrića; ishodište kratkoročnih planova
dugoročni financijski planovi	više od 4 – 5 godina	godina (eventualno polugodište)	približni plan strategijskoga značenja; služi osiguranju financijskog boniteta

*Planovi finansija prema različitim rokovima*



- Ovisno o **planskim računskim jedinicama**, razlikuju se:
  - **Planiranje likvidnosti**, kod kojeg su obuhvaćeni novčani tokovi planske računске jedinice; ono se provodi kao pasivno prilagođavajuće, kratkoročno je i vrlo detaljno, provodi se kao dnevno, sedmično, mjesečno, tromjesečno, polugodišnje i godišnje,
  - **Planiranje potreba za kapitalom** dugoročno je približno planiranje koje se aktivno oblikuje iz financijske politike, a računске su jedinice (bilansna) stanja i njihove razlike.
- Plan se finansija ne sastavlja autonomno, nego u ovisnosti s ostalim poslovnim planovima. **U usporedbi s drugim parcijalnim planovima plan finansija ima posebnu koordinativnu ulogu jer je ono globalno planiranje, tj. odnosi se na poduzeće u cjelini.**



- **Međuovisnost između plana finansija** i drugih parcijalnih planova u predzeću može se uspostavljati na dva načina: *direktnim* i *indirektnim*.
- Kod **direktne međuovisnosti** pojedine pozicije prihoda i rashoda prevode se u odgovarajuće pozicije primitaka i izdataka ako nastaju u određenom planskom razdoblju.
- Kod **ndirektne metode** polazi se od dobiti kojoj se dodaju ili oduzimaju rashodi koji nisu izdaci i prihodi koji nisu primici te se time dobiva stvarni tok novca.



Primici – Izdaci	Iznos
1. primici na temelju prodaje	1 000
2. + ostali poslovni primici	+ 3
3. – izdaci za nabavu sirovina, materijala, energije	–334
4. – izdaci za zaposlene	– 346
5. – ostali poslovni izdaci	– 90
6. = <u>tekući višak prihoda</u>	<u>+ 223</u>
7. + primici na temelju financijskih aktivnosti (kamate, dividende, udjeli ...)	+ 5
8. – izdaci za kamate, dividende, ...	– 52
9. = <u>višak kamata i dividendi</u>	<u>– 47</u>
10. + izvanredni primici	+ 8
11. – izvanredni izdaci	– 70
12. = <u>izvanredni višak</u>	<u>– 62</u>
13. – izdaci za poreze	– 50
14. = <u>financijski višak prije investiranja</u>	<u>+ 74</u>
15. – materijalni i nematerijalni investicijski izdaci	– 64
16. – investicijski izdaci za financijska ulaganja	0
17. = <u>financijski višak nakon investiranja</u>	<u>+ 10</u>
18. + primici na temelju povećanja vlastitog kapitala	+ 15
19. + primici na temelju preuzimanja tuđeg kapitala i kredita (financijski dugovi)	+ 25
20. = <u>bruto vanjsko financiranje</u>	<u>+ 40</u>
21. – izdaci za smanjenje vlastitog kapitala	
22. – izdaci za povrat tuđeg kapitala	– 60
23. = <u>neto vanjsko financiranje</u>	<u>– 20</u>
24. + početno stanje platnih sredstava	+ 20
25. = <b>konačno stanje platnih sredstava (likvidnosni saldo)</b>	<b>+ 10</b>

Osnovna Shema  
plana finansija-  
direktni način



Primici – Izdaci	Iznos
1. godišnji (bilančni) višak	49
2. + amortizacija	+ 92
3. + povećanje rezervi	+ 16
4. = <u>novčani tijek (cash flow)</u>	<u>+ 157</u>
5. + porast primljenih predujmova	+ 6
6. + porast obveza	+ 4
7. – porast potraživanja	– 20
8. – porast ostvarenih predujmova	+ 10
9. – isplata dividendi	– 20
10. – porast zaliha materijala i proizvoda	– 63
11. – ulaganja iz vlastite proizvodnje	0
12. = <u>višak financija prije investiranja</u>	<u>+ 74</u>
13. – investicije u materijalnu i nematerijalnu imovinu	– 64
14. – investicije u financijska ulaganja	0
15. +/- promjena obveza ostvarenih predujmova	0
16. = <u>višak financija nakon investiranja</u>	<u>+ 10</u>
17. + porast uplaćenoga vlastitog kapitala	+ 15
18. + porast tuđeg kapitala (financijski dugovi)	– 35
19. = <u>neto vanjsko financiranje</u>	<u>– 20</u>
20. + početno likvidnosno stanje	+ 20
21. = <b>stanje likvidnosti</b>	<b>+ 10</b>

Osnovna Shema  
plana finansija-  
indirektni način

- **Plan finansija** u najzastupljenijem obliku označava suprotstavljena prikazivanja primitaka i izdataka, te sadrži:
  - početno stanje platnih sredstava
  - primitke
  - izdatke
  - konačno stanje platnih sredstava.
- **Zadatak planiranja finansija** je predviđanje kretanja primitaka i izdataka i njihovo usklađivanje, kao i očuvanje likvidnosti. **Pojavi li se tokom planiranja višak ili manjak kapitala**, tada se **izrađuju različite opcije i priprema optimalna i istodobno ostvariva odluka o namicanju ili ulaganju sredstava.**



# Komponente plana financija

Dijelovi plana financija	primici	izdaci
početno stanje platežnih sredstava	početno stanje ✦ blagajna ✦ imovina kod kreditnih instituta	
proračun novčanog tijeka (cash flow)  <b>Plan unutarnjeg financiranja</b>	primici iz prodaje programa proizvoda i usluga	izdaci za nabavu ✦ materijala ✦ energije ✦ djelatnika ✦ usluga ✦ informacija
	primici na temelju ✦ licencija ✦ najma ✦ kamata ✦ poreza i subvencija ✦ dividendi	izdaci na temelju ✦ licencija ✦ najma ✦ kamata ✦ poreza i subvencija ✦ dividendi
proračun investiranja i dezinvestiranja  <b>Investicijski plan</b>	primici na temelju ✦ zemljišta ✦ zgrada ✦ strojeva ✦ poslovne opreme ✦ materijala	izdaci na temelju ✦ zemljišta ✦ zgrada ✦ strojeva ✦ poslovne opreme ✦ materijala
	primici na temelju ✦ prodaje ✦ udjela ✦ vrijednosnih papira ✦ otplate zajmova	izdaci na temelju ✦ kupnje ✦ udjela ✦ vrijednosnih papira ✦ osiguranja zajmova
proračun vanjskog financiranja i definanciranja  <b>Plan vanjskog financiranja</b>	primici na temelju povećanja ✦ vlastitog kapitala ✦ tuđeg kapitala	izdaci na temelju smanjenja ✦ vlastitog kapitala ✦ tuđeg kapitala
konačno stanje platežnih sredstava  <b>Plan likvidnosne rezerve</b>		konačno stanje platnih sredstava

- **Planiranje platnih tokova i platnih sredstava grupiše se u sljedeće grupe:**
  - proračun novčanog toka (cash flow)
  - proračun investiranja i dezinvestiranja
  - proračun vanjskog financiranja i definanciranja «proračun likvidnosnih rezervi.



Primici	Tipični primjeri	Planska podloga
prihodi	tekući prihodi od prodaje proizvoda i usluga	rezultati istraživanja tržišta
oprema	prodaja strojeva, opreme i sl.	podloge proizvodnje
nematerijalna ulaganja	davanje koncesija, patenata, licencija, prava, recepata i sl.	iskustva prethodnog razdoblja
financijska ulaganja	prodaja vrijednosnih papira, udjela	poslovna strategija
vlastiti kapital	povećanje vlastitog kapitala	pravni ugovori, poslovna politika
tuđi kapital	povećanje tuđeg kapitala	pravni ugovori, poslovna politika
kamate, provizije	tjekovi financiranja, udjeli, vrijednosni papiri	iskustva prethodnog razdoblja te spoznate promjene
ostali primici	primici od najma, zakupa, povrata poreza i sl.	pretežito iskustva prijašnjeg razdoblja

*Tipični primjeri primitaka i njihova planska podloga*



Izdaci	Tipični primjeri	Planska podloga
oprema	kupnja opreme, strojeva i sl.	plan prometa, plan investiranja
nematerijalna ulaganja	kupnja koncesija, patenata, licencija, prava, recepata i sl.	iskustva prijašnjih razdoblja
financijska ulaganja	kupnja vrijednosnih papira i udjela	poslovna strategija
materijal	kupnja sirovina, pomoćnoga i pogonskog materijala, rezervnih dijelova i robe	plan prometa, plan nabave, plan proizvodnje, prijašnja iskustva
djelatnici	izdaci za nadnice i plaće, ostali troškovi osoblja	planiranje djelatnika, prijašnji podaci uz stope povećanja
porezi	izdaci za poreze	iskustva prijašnjih razdoblja
vlastiti kapital	otplata vlastitog kapitala	pravni ugovori
tuđi kapital	otplata tuđeg kapitala	pravni ugovori
kamate, provizije	izdaci za tekuće kamate, tjemove financiranja, dodatni troškovi i sl.	pretežito iskustva iz prijašnjih razdoblja
dobici	isplata dobiti	odluke
ostali izdaci	izdaci za energiju, održavanje, popravke, istraživanje i razvoj, najam, marketinške mjere i sl.	različiti parcijalni planovi, iskustva prijašnjih razdoblja

*Tipični primjeri izdataka i njihova planska podloga*

- Prikazani osnovni oblik plana finansija s njegovim komponentarna suprotstavljenih primitaka i izdataka produbljuje se u svojim sadržajima. **Pri tome se primici i izdaci definišu ovako:**
  - **primici** = uplate + ulaz potraživanja + izlaz obveza
  - **izdaci** = isplate + izlaz potraživanja + ulaz obveza,
- pri čemu
  - **plan platnih sredstava** obuhvata planiranje uplata i isplata, a
  - **kreditni plan** obuhvata planiranje promjena u potraživanjima i obvezama.





# Planiranje finansija

Primjer:

Na temelju dosadašnjeg iskustva uočene su sljedeće navike u plaćanjima kupaca:

- 17% potraživanja podmiruje se uz skonto od 3%
- 3% potraživanja podmiruje se u istom mjesecu
- 30% potraživanja podmiruje se u sljedećem mjesecu
- 25% potraživanja podmiruje se u drugom sljedećem mjesecu
- 15% potraživanja podmiruje se u trećem sljedećem mjesecu
- 5% potraživanja podmiruje se u četvrtom sljedećem mjesecu
- 5% potraživanja ostaje nepodmireno.

Za promet u siječnju u visini od 7 398 novčanih jedinica sastavlja se plan uplata:

Stanje potraživanja (primici)	Iznos	Uplate					
		siječanj	veljača	ožujak	travanj	svibanj	lipanj
siječanj	7 398	1 442	2 219	1 850	1 110	370	–
veljača	7 598		1 481	2 279	1 900	1 140	380
ožujak	7 748			1 510	2 324	1 937	1 162
travanj	8 048				1 569	2 414	2 012
svibanj	8 198					1 598	2 459
lipanj	8 648						1 685
ukupno	47 638	1 442	3 700	5 639	6 903	7 459	7 698

\*  $17\% \text{ od } 7\,398 = 1\,257,66$ ;  $3\% \text{ skonta} = 37,73$ ;  $3\% \text{ od } 7\,398 = 221,94$ ;  
 $1\,257,66 - 37,73 + 221,94 = 1\,441,87 = 1\,442$ .



- Uobičajeno se navode sljedeći **koraci planiranja finansija**:
  - *izrada prognoze* za finansijskim sredstvima **primjenom različitih postupaka**: **subjektivnih** (pragmatični, intuitivni, kvalitativni), **ekstrapolirajućih** (analiza vremenskih nizova) te **kauzalnih** postupaka
  - *planiranje alternativa*, tj. utvrđivanje alternativnih mogućnosti namicanja i iskorištavanja kapitala
  - *usklađivanje i izrada plana* uzimanjem u obzir optimalnih mogućnosti
  - *kontrola plana*, tj. utvrđivanje odstupanja od plana i analiza uzroka odstupanja
  - *revizija plana*, tj. tekuće prilagođavanje plana ostvarenom stanju.

- **Potrebe za kapitalom** ovise o očekivanoj visini primitaka i izdataka te o trajanju vezivanja kapitala, tj. pod utjecajem su faktora novca i vremena.
- Potrebe za kapitalom za **dugotrajnu imovinu** utvrđuju se na temelju troškova nabave dugotrajne imovine te pripadajućih uplata i isplata za određeno razdoblje. Optimizacija potreba za kapitalom za dugotrajnu imovinu provodi se investicijskim proračunom i primjenom neke od **statičkih il ili dinamičkih metoda**.
- Potrebe za kapitalom za **kratkotrajnu imovinu** utvrđuju se diferencirano prema različitim vrstama kratkotrajne imovine primjenom **kumulativne ili elektivne metode**.



Primjer kumulativne metode prema kojoj se prosječna dnevna potreba za kapitalom, kao iskustvena vrijednost, množi prosječnim danima vezivanja:

prosječni dani vezivanja materijala	8 dana
prosječno trajanje proizvodnje	10 dana
prosječni dani vezivanja gotovih proizvoda	8 dana
<u>prosječni dani vezivanja kupaca</u>	<u>24 dana</u>
prosječni dani vezivanja kapitala	50 dana
<u>– prosječni dani vezivanja nabave</u>	<u>20 dana</u>
<u>= prosječni ukupni dani vezivanja kapitala</u>	<u>30 dana</u>
prosječno dnevno potrebni kapital	200 000.–
potrebni kapital za ukupni proces $200\ 000.– \times 30\ \text{dana} = 8\ \text{dana}$	6 000 000



# 1. Planiranje novčanog toka (cash flowa)

- Novčani tok (cash flow) rezultat je transformacije prihoda i rashoda u primitke i izdatke.
- On se smatra finansijskim viškom nekog razdoblja, neograničeno raspoloživim za svrhe financiranja.
- Takav višak primitaka nad izdacima **primarni je indikator sposobnosti unutarnjeg financiranja**. On utiče na ostale parcijalne planove financija:
  - planove investiranja/dezinvestiranja te
  - planove financiranja/ definanciranja.
- Za eksternog analitičara **novčani tok je mjerilo snage prihoda i snage uspjeha poduzeća.**



# 1. Planiranje novčanog toka (cash flowa)

- **Prema američkom konceptu, cash flow utvrđuje se ovako:**  
neto dobit (Net income)  
- dividende (dividends paid)  
= zadržana dobit (Retained Earnings)  
+ amortizacija (Depreciation)  
= **novčani tok (Cash-flow or Net Cash Generation).**
- **Prema njemačkoj teoriji i praksi, novčani se tok utvrđuje**  
prema užem (dobit nakon oporezivanja + amortizacija) i  
širem shvaćanju, no u temeljima je odnos:  
dobit  
+ svi rashodi koji nisu izdaci  
- svi prihodi koji nisu primici  
= **neto novčani tok.**



# 1. Planiranje novčanog toka (cash flowa)

- Proširenje oblika utvrđivanja novčanog toka proizlazi iz preciznijeg uzimanja u obzir pojedinih promjena koje utiču na nivo primitaka i izdataka. **Takav se novčani tok uobičajeno zove CASH FLOW I.**
- Uzimanjem u obzir promjena stanja gotovih i nedovršenih proizvoda, sirovina, pomoćnog i pogonskog materijala te potraživanja, **tj. uzimanjem u obzir investiranja** kao povećanja stanja i **dezinvestiranja** kao smanjenja stanja **dobiva se CASH FLOW II.**



# 1. Planiranje novčanog toka (cash flowa)

- Osim toga, postoje i promjene stanja obveza, primljenih predujmova itd., odnosno **promjene vanjskog financiranja** kao povećanje stanja **te vanjskog definciranja** ili smanjenja stanja. Takva se kretanja obuhvataju planom **financiranja i definciranja** i, **kad se i ona uzimaju u obzir, dobiva se CASH FLOW III.**
- Iako se u poslovnoj praksi velika važnost pridaje najužoj definiciji novčanog tijeka (analogno veličini Cash Flow I), **sve veću važnost dobiva i Cash Flow III, i to zbog obveze prikazivanja novčanog tijeka u okviru godišnjeg izvješća o poslovanju.**





## 2. Planiranje investiranja i dezinvestiranja

- Planiranje investiranja i dezinvestiranja može se različito tumačiti: **postoje globalno i parcijalno periodično planiranje investiranja i dezinvestiranja.**
- *Globalno planiranje investiranja i dezinvestiranja* više je **orijentisano na rezultat**, odnosno uspjeh i prednosti tehnički ostvarivih ulaganja te se izvodi iz strategijskog plana.
- *Parcijalno planiranje investiranja/dezinvestiranja* više je **orijentisano na usklađivanje rokova** te utvrđivanje uticaja pojedinih odluka na likvidnost. Takvo planiranje prethodi planiranju likvidnosti i dio je plana finansija u smislu operativnog planiranja.



## 2. Planiranje investiranja i dezinvestiranja

- Planiranjem priliva i odliva u području investiranja/dezinvestiranja obuhvaćene su sve promjene imovine s dugotrajnim učinkom.
- Investicije koje se protežu na razdoblje dulje od godine dana provode se na temelju planova dugoročnog investiranja (globalni planovi investiranja), a prije konačne odluke o investiranju ocjenjuje se rentabilnost takve investicije primjenom statičkih i/ili dinamičkih metoda za ocjenu investicijskoga projekta.



### 3. Planiranje vanjskog financiranja i definiranja

- Ovaj dio plana financija obuhvata **direktne primitke i izdatke kapitala koji se ne odnose na kretanje dobara**, tj. **on obuhvaća povećanje i smanjenje (vlastitog i tuđeg) kapitala poduzeća.**
- Kao izvorno planiranje povećanja i smanjenja kapitala, odnosno strukturiranja kapitala **ovaj dio plana finansija sastavlja se na kraju planskoga procesa.**
- Kao plan monetarnih odnosa između preduzeća i okoline taj se plan sastavlja isključivo za preduzeće u cjelini.





## 4. Planiranje likvidnosne rezerve za određivanje poželjnog konačnog stanja platnih sredstava

- Nakon utvrđivanja viška ili manjka u odnosima primitaka i izdataka u područjima planiranja novčanog toka iz **operativne aktivnosti**, iz **aktivnosti investiranja i dezinvestiranja** te **aktivnosti vanjskog financiranja i definciranja**, **utvrđuje se konačni saldo kao konačni višak ili manjak u odnosima primitaka i izdataka.**
- **U idućem se koraku** predlažu mjere za korištenje viškom, odnosno mjere za pokriće manjka u području financija.
- Ovaj dio plana financija često se naziva i planom likvidnosti jer ujedinjuje i usklađuje sve novčane tokove nekog razdoblja. **Taj plan omogućuje i nadzor nad likvidnošću poduzeća.**



## 5. Planiranje mjera prilagođavanja

- **Mjere prilagođavanja** nužne su uvijek kad ne postoji ravnoteža između primitaka i izdataka, odnosno kad se pojavljuje manjak ili višak u tim odnosima.
- **Manjak** ima pri tom ulogu alarmnog signala jer odražava ugrožavanje likvidnosti.
- **Višak** ne odražava ugroženu likvidnost, nego **ugrožava rentabilnost poslovanja budući da bi se višak mogao koristiti za povećanje rentabilnosti.**
- Stoga su potrebne odgovarajuće (financijske i robne) mjere kako u situaciji manjka, tako i u situaciji viška u odnosu pokrića i potreba za kapitalom.



## 5. Planiranje mjera prilagođavanja

Oblik neravnoteže	Mjere prilagođavanja	
	financijske	robne
manjak	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ uzimanje kredita</li> <li>✦ prolongiranje kredita</li> <li>✦ povećanje vlastitog kapitala</li> <li>✦ lizing</li> <li>✦ faktoring</li> <li>✦ prodaja udjela, itd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ odlaganje investiranja</li> <li>✦ uštede na osoblju</li> <li>✦ porast koeficijenta obrtnja</li> <li>✦ skraćenje rokova naplate</li> <li>✦ prodaja imovine</li> </ul>
višak	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ prijevremeno vraćanje kredita</li> <li>✦ kupnja vrijednosnih papira i udjela</li> <li>✦ smanjenje vlastitog kapitala i sl.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ investiranje</li> <li>✦ povećanje stanja zaliha</li> <li>✦ odobravanje dužih rokova naplate itd.</li> </ul>

*Mjere prilagođavanja kod neravnoteže primitaka i izdataka*



## 6. Integrirani plan finansija

- Budući da je preduzeće ekonomska i pravna cjelina, to **ne postoji parcijalna likvidnost ili nelikvidnost**, nego samo cjelovita, ukupna, **koja podrazumijeva i cjelovito planiranje financija.**
- Kako su planovi primitaka i izdataka, visina likvidnosne rezerve, kao i način vanjskog finansiranja u uzajamnom odnosu s ostalim parcijalnim planovima, to se i **planiranje finansija provodi kao integrirano planiranje uzimajući u obzir kriterije likvidnosti i rezultata.**

- **Cjelovito planiranje finansija** provodi se na **dva načina**:
  1. *indirektnim i sukcesivnim putem* postupnog izvođenja iz plana rezultata, te
  2. *direktnim sukcesivnim ili simultanim putem* orijentisanim na informacije o parcijalnim odnosima finansiranja (planiranje novčanog toka, investiranja/dezinvestiranja, vanjskog finansiranja/definansiranja te likvidnosne rezerve.



## 6. Integrirani plan finansija

- Planom finansija plan prihoda i rashoda prevodi se u plan primitaka i izdataka te se na temelju financijskih tokova utvrđuje manjak ili višak financijskih sredstava.
- **Zadatak plana finansija je i predlaganje odluka o tome odakle pokriti manjak**, odnosno kako se koristiti viškom financijskih sredstava, rukovodeći se principom financijske ravnoteže. **Utvrđi li se kako se ne može osigurati potrebno pokriće financijskih sredstava, tada se revidira plan prihoda i rashoda i prilagođava se mogućnostima finansiranja.**
- **Ujedinjavanje plana finansija, plana rezultata i bilansa stanja u jedan cjelovit sistem je proces čiji se rezultat naziva integriranim planom financija.**



## 6. Integrirani plan finansija

Plan količina	Plan cijena	Plan finansija		Bilanca		Plan rezultata		
		priljevi	odljevi	aktiva	pasiva	rashodi / troškovi	prihodi / učinci	
količine proizvoda								
količine sirovina								
količine energije								
broj djelatnika								
oprema								
nekretnine								
uprava								
kredit i blagajna								
		Ukupno priljevi	Ukupno odljevi	Ukupno aktiva	Ukupno pasiva	Ukupno rashodi	Ukupno prihodi	
			+ Likvidnosni saldo		+ Saldo rezultata			
			↓	cilj likvidnosti	↓	cilj rentabilnosti	↓	cilj rasta
				↓		↓		↓
				ostvarenje plana				

Dashed arrows indicate the flow of information:
 

- Vertical dashed arrows labeled "promjena količina" and "promjena cijena" point from the bottom row back to the first two columns.
- A horizontal dashed arrow labeled "revizija plana" points from the bottom row back to the first two columns.
- Vertical dashed arrows point from the "Ukupno" rows down to the "cilj" boxes.
- Vertical dashed arrows point from the "cilj" boxes down to the "ostvarenje plana" box.

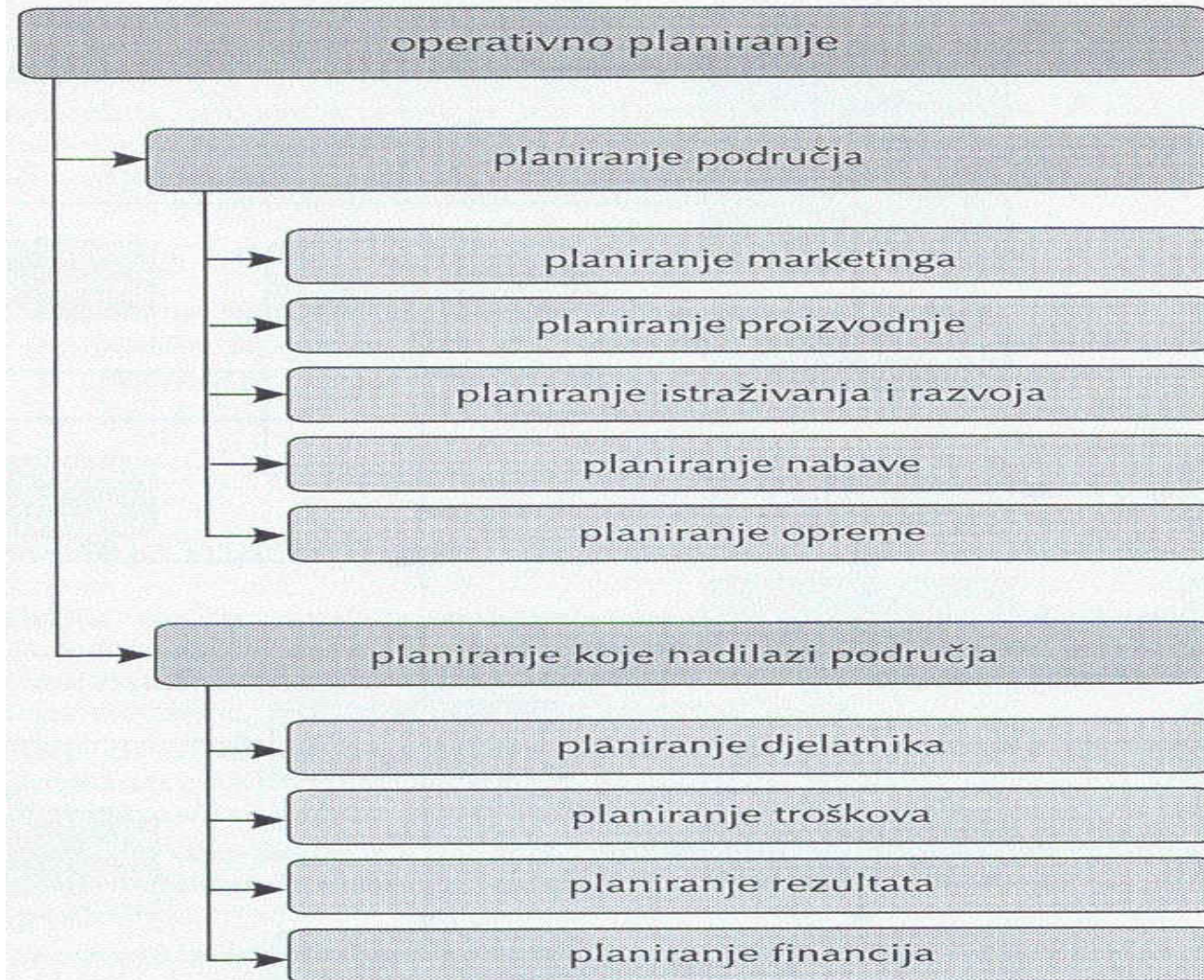
*Prikaz integriranog plana finansija i plana rezultata*



# PLANIRANJE REZULTATA



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

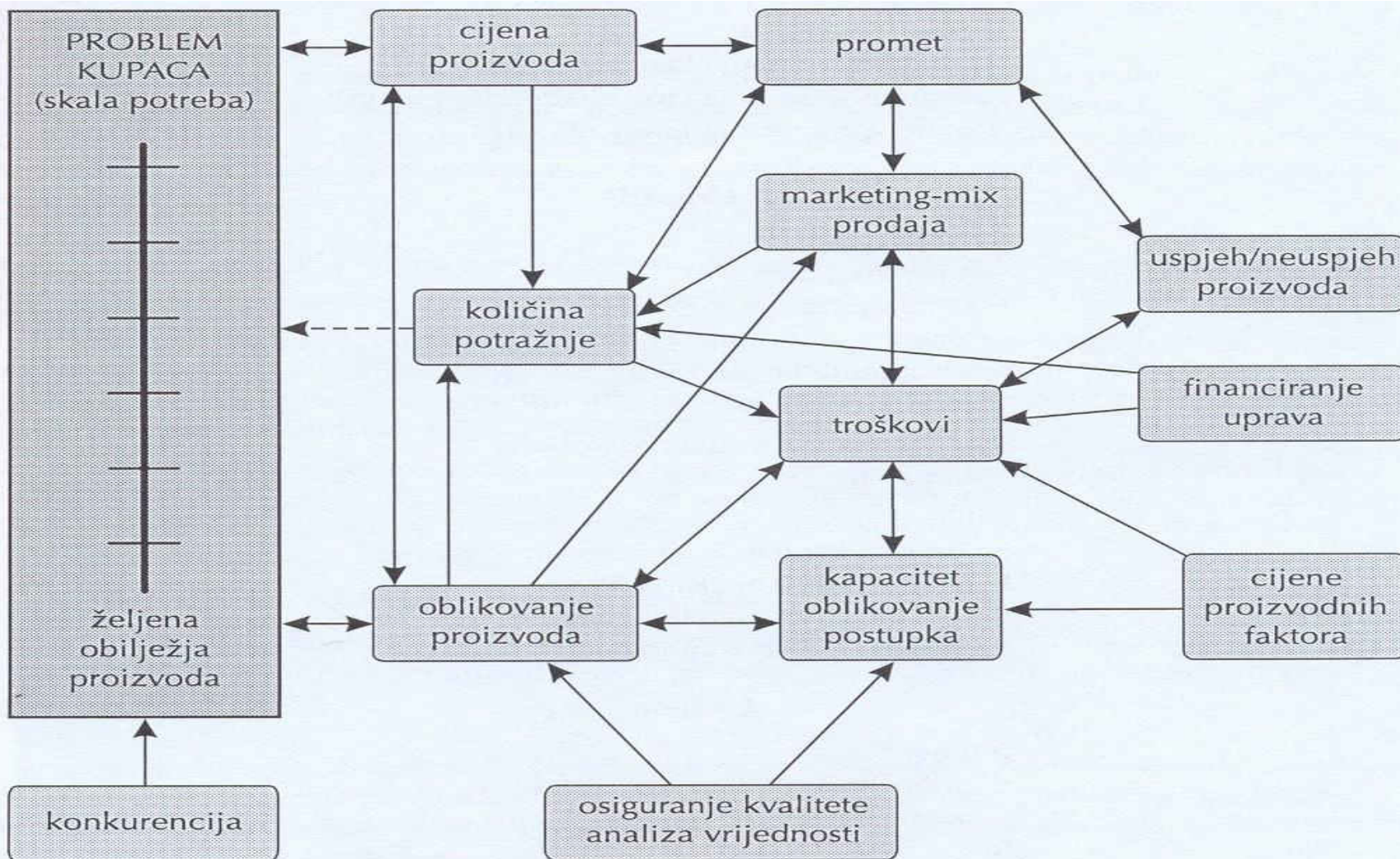


## ***Struktura operativnoga plana***

1. Plan troškova
2. Plan računa dobiti i gubitka
3. Planski balansi
4. Specifičnosti plana rezultata u trgovinskim preduzećima i uslužnim preduzećima
5. ERP moduli plana rezultata

- **Plan rezultata** je izvedeni parcijalni plan i sadržajno i logički nadovezuje se na prethodno načinjene temeljne parcijalne planove i proizlazi iz njih, a obuhvata plan troškova, plan financijskog rezultata i planske bilanse.
- Za  **cjelovito razmatranje uspjeha**  potrebno je, **osim ekonomske dimenzije, uzeti u obzir i neekonomske dimenzije uspjeha** proizvoda, usluga i time poduzeća, poput ekološke, zdravstvene, pravne itd.
- Ekonomska dimenzija uspjeha samo je jedan od načina gledanja na proizvode, usluge i organizacije, dakako, ne jedini, no u ekonomiji dominantan.





## Determinante ekonomskog uspjeha proizvoda

- **Zadatak planiranja troškova** je pružanje informacija o planiranim troškovima za određeno plansko razdoblje. Takvim informacijama menadžment se koristi kao jednom od podloga za odlučivanje.
- **U preduzećima se**, u pravilu, **sastavljaju planovi troškova** nabave, skladišta, proizvodnje, prodaje, uprave, zaposlenika, financiranja. Oni se sastavljaju u pojedinim područjima, a zadatak je planera usklađivanje planova pojedinih područja.
- **Plan troškova obuhvata** vrijednost ukupno potrošenog inputa u poduzeće.

- **Polazeći od plana proizvodnog programa** te vrijednosti planiranih učinaka i varijabilnih troškova, te uzimajući u obzir zajedničke varijabilne i fiksne troškove, uzimajući ponekad i promjenu vrijednosti zaliha, **dolazi se do planiranoga poslovnog rezultata.**
- Troškovi, učinci, doprinos pokriću fiksnih troškova te investirani kapital veličine su koje se mogu planirati i nadzirati na nivou ukupnog poduzeća, podsistema (pogona, filijala, tržišnih segmenata, područja i sl), projekata, proizvoda i grupa proizvoda, aktivnosti itd.

- U preduzeću se mogu koristiti **različiti postupci obračuna troškova:**
- **obračun na bazi punih troškova**, koji se opet može provoditi kao:
  - postupak ukupnih troškova
  - postupak troškova prometa
- **obračun na bazi parcijalnih troškova**
- obračun kojim se kombinira postupak punih i parcijalnih troškova, naziva se **doprinosom pokriću fiksnih troškova** i provodi se kao jednostavn i kao stepenovn.



- Za planiranje rezultata primjenjuju se različiti obračuni troškova:
  1. stvarni troškovi
  2. prosječni troškovi prethodnih razdoblja (normalni troškovi)
  3. planirani budući troškovi (zadani ili planski troškovi) te
  4. standardni troškovi kad se temelje na naučnim metodama utvrđivanja (na primjer planiranje pojedinačnih troškova materijala)
  5. veličine koje se dobivaju kombinacijama planskih, stvarnih, normalnih i standardnih troškova

- **Varijabilni troškovi** su svi oni kod kojih postoji direktna funkcionalna međuovisnost između proizvodnje učinaka za prodaju i visine troškova. **Varijabilni troškovi su troškovi koji nastaju zato što se radi.**
- **Fiksni troškovi** nastaju zato da bi se moglo raditi, njihov je uzrok u spremnosti potencijala (imovina, postojeći ugovori) za proizvodnju. Ti troškovi nastaju neovisno o proizvodnji učinaka i proizlaze iz svih onih odluka kojima se određuje kapacitet preduzeća ili njegovog dijela.
- **Dok su varijabilni troškovi** u funkciji stvarne proizvodnje učinaka, **fiksni su troškovi** su u funkciji odluka o kapacitetu, tj. povećavaju se ili smanjuju samo kao posljedica odluka.

- **Promjena troškova** kod pojedinih vrsta troškova nije uvijek lako prepoznatljiva.
- Planer pri tom odlučuje hoće li neku vrstu troška pripisati fiksnim ili varijabilnim troškovima ili će podijeliti taj trošak na fiksni i varijabilni dio.
- **Pitanje je kako razmišljati u takvoj situaciji.** U praksi se najčešće takvi troškovi pridružuju varijabilnim troškovima jer se time uteče na oblikovanje višeg nivoa donje cjenovne granice. Osim toga, proglašeni li se neki trošak fiksnim, odgovorna će osoba odustati od napora oko njegova sniženja.

- **Troškovi materijala**
  - materijal za proizvodnju dio je, u pravilu, **varijabilnih troškova**
  - pomoćni je materijal također dio gotovoga proizvoda, iako se troši u malim količinama; ovisi o proizvodnji učinaka i pripada **varijabilnim troškovima**
  - pogonska energija potrebna je za proizvodnju, iako se ne nalazi u gotovom proizvodu; ako se koristi za tekuću proizvodnju, tada **pripada varijabilnim troškovima**, u drugim je slučajevima dio **fiksni troškova** (na primjer podmazivanje i održavanje strojeva kad rade manjim kapacitetom ili uopće ne rade)
  - potrošnja uredskog materijala ovisi o veličini uprave i **može se smatrati fiksnim troškom**



- **Troškovi rada (radnika)**
  - troškovi rada obuhvataju sve naknade uposlenicima, kao i zakonska davanja i smatraju se troškovima korištenja ljudskim radom
  - **plaće za proizvodnju** u pravilu se planiraju ovisno o količini proizvodnje te imaju **karakter varijabilnih troškova** (akordne ili vremenske nadnice)
  - **pomoćne plaće** (za vrijeme zastoja, smetnji, čekanja, odmora, pranja, čišćenja itd., dakle, kad se ne obračunavaju plaće za proizvodnju) se **smatraju varijabilnim troškovima**; **u slučaju smanjenja iskorištenosti kapaciteta, isplaćene se plaće više ne smatraju plaćama za proizvodnju, nego se kao pomoćne plaće pridružuju odnosnom mjestu troška**; takve pomoćne plaće više nemaju karakter varijabilnih troškova, **nego se smatraju fiksnima i tako se i planiraju**
  - **primanja namještenika** pridružuju se **varijabilnim troškovima u dijelu koji ovisi o proizvodnji, no najčešće se smatraju fiksnim troškovima**

- **Planiranje varijabilnih troškova** ovisi o tome je li riječ o :
  1. varijabilnim troškovima ovisnima o prodajnoj cijeni učinaka ili o
  2. varijabilnim troškovima ovisnima o količini učinaka.
- **U prvoj se grupi nalazi najveći dio troškova prodaje** (provizije, licence, rabati, o prometu ovisni troškovi reklame, osiguranje transporta), a njihova visina ovisi o prodajnim cijenama učinaka te očekivanim uslovima prodaje.
- **U drugoj grupi varijabilnih troškova nalaze se svi oni troškovi koji ovise o prodanim količinama** (izlazni transport, transportna ambalaža i drugi manipulativni troškovi koji ovise o prodanim količinama) ili **proizvedenim učincima** (količina proizvoda) i ubrajaju se u varijabilne troškove proizvodnje (materijal za proizvodnju, plaće proizvodnje te varijabilni materijalni i opći troškovi proizvodnje).

- **Planiranje fiksnih troškova** uzima u obzir činjenicu da fiksni troškovi ne ovise o zaposlenosti i ne treba ih promatrati kao homogeni fiksni blok jer imaju različite uzroke i odnose se na pripremu proizvodnih faktora.
- **Fiksni troškovi nastaju na različitim razinama i u različitim područjima preduzeća te su vezani uz različite rokove.**
- Oni se ne mijenjaju automatski s proizvedenom količinom, nego se temelje na prethodnim odlukama i njihovim promjenama. **Stoga se planiranje fiksnih troškova provodi prema područjima odgovornosti, a ona najčešće odgovaraju mjestima troška.**

Ostvareno		Elementi	Planirano
1999.	2000.		2001.
		1. varijabilni pojedinačni troškovi	
		2. troškovi materijala	
		3. troškovi djelatnika	
		4. troškovi energije	
		5. ostali troškovi	
		6. varijabilni zajednički troškovi	
		7. fiksni zajednički troškovi	
		8. troškovi djelatnika	
		9. amortizacija	
		10. kalkulatívne kamate	
		11. ostali troškovi	
		12. investirani kapital	
		13. <b>Za profitne centre:</b>	
		14. promet	
		15. promjena stanja zaliha	
		16. doprinos pokrića fiksnih troškova $(14 - 1 - 6 \pm 15)$	
		17. rezultat $(16 - 7 + 10)$	
		18. rentabilnost prometa $(17 : 14 \times 100)$	
		19. koeficijent obrtanja $(14 : 12)$	
		20. RoI $(18 \times 19)$	

## Plan troškova





## 2. Plan računa dobiti i gubitka

- **Plan rezultata** izvodi se na temelju plana prometa i prihoda te plana troškova.
- Budući da za uspjeh poduzeća nije dovoljno samo pokriće troškova i ostvarivanje rezultata u apsolutnom iznosu nego je potrebno ostvarivanje primjerenog rezultata s obzirom na investirani kapital, tj. ostvarivanje rezultata u relativnom odnosu prema prometu i investiranom kapitalu, **plan rezultata sadrži i osnovne pokazatelje uspjeha, i to:** rentabilnost prometa, koeficijent obrta te rentabilnost ukupnog ulaganja.

## Planirani račun dobiti gubitka

Ostvareno u		Elementi	Planirano za
1999.	2000.		2001.
		1. poslovni prihodi	
		2. prihodi od prodaje u zemlji	
		3. prihodi od prodaje u inozemstvu	
		4. ostali prihodi od osnovne djelatnosti	
		5. poslovni rashodi	
		6. rashodi razdoblja	
		7. materijalni troškovi	
		8. troškovi sirovina i materijala	
		9. troškovi prodane robe	
		10. ostali vanjski troškovi (troškovi usluga)	
		11. troškovi osoblja	
		12. nadnice i plaće (neto)	
		13. troškovi poreza, socijalnoga i mirovinskog osiguranja i drugo	
		14. amortizacija i vrijednosno usklađivanje dugotrajne imovine	
		15. ostali troškovi poslovanja	
		16. financijski prihodi	
		17. financijski rashodi	
		18. izvanredni prihodi	
		19. izvanredni rashodi	
		20. ukupni prihodi	
		21. ukupni rashodi	
		22. dobit (gubitak) prije oporezivanja	
		23. porez na dobit	
		24. dobit (gubitak) financijske godine	



## 2. Plan računa dobiti i gubitka

- Kao **dodatak planu rezultata** i **planu dobiti i gubitka** može se **planirati i pratiti novododana vrijednost**.
- **Novododana vrijednost** obuhvata općenito razliku između vrijednosti učinaka što ih preduzeće daje svojoj okolini i vrijednosti učinaka što ih poduzeće uzima iz svoje okoline.
- U tom kontekstu **novododana vrijednost** označava saldo između tokova vrijednosti koji ulaze u preduzeće (dobavljača) i vrijednosti koje izlaze iz preduzeća (kupci) i služi raspodjeli ostalim zainteresiranim grupama: zaposlenicima, vlasnicima vlastitog kapitala, davateljima tuđeg kapitala, državi i preduzeću za budući razvoj.

## 2. Plan računa dobiti i gubitka

- Tako shvaćena **novododana vrijednost** se može dobiti zbrajanjem sljedećih iznosa:

plaće radnicima → radnicima  
+ kapitalna zarada → davateljima vlastitog kapitala  
+ kapitalna zarada → davateljima tuđeg kapitala  
+ zarada zajednice → zajednici (država)  
+ izvedena veličina → preduzeću  
= **novododana vrijednost (net value added)**





## 2. Plan računa dobiti i gubitka

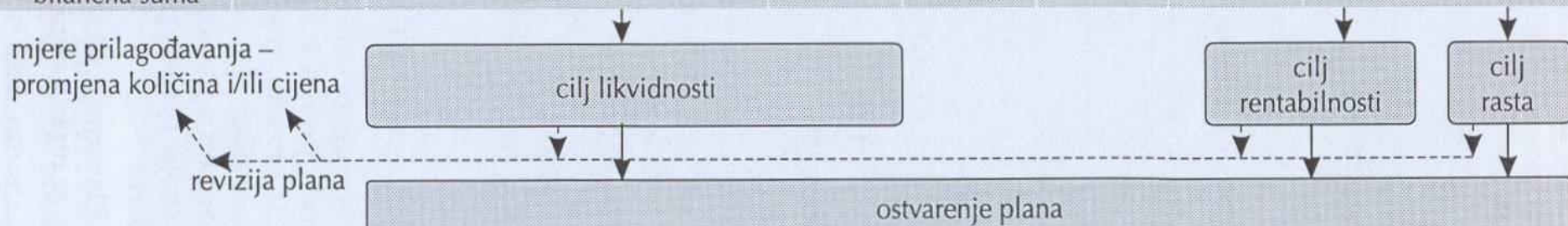
Elementi		
plaće i primanja + socijalna davanja + rashodi kao potpora zaposlenima	primanja zaposlenih	stvaranje vrijednosti  poduzetničke aktivnosti
+ isplata dividendi	primanja vlasnika vlastitog kapitala	
+ kamate i slični rashodi	primanja vlasnika tuđeg kapitala	
+ porez od primanja i prihoda + ostali porezi – izravne subvencije	primanja zajednice	
+/- promjena rezervi +/- planirani iznos dobiti/gubitka	izvedena primanja za poduzeće	

*Proračun novododane vrijednosti*

- **Planski bilanci** su dominantni planski obračun stoga što u njega ulaze rezultati plana računa dobiti i gubitka, kao i plana finansija, čime se osigurava i uzajamno usklađivanje parcijalnih planskih sistema.
- **Planski bilanci moraju biti potpuno usklađeni s planom finansija i planom računa dobiti i gubitka.**
- Budući da se **planski račun dobiti i gubitka izrađuje krajem godine**, u tom trenutku još nisu poznate vrijednosti aktive i pasive za plansko razdoblje. **Stoga se polazi od procijenjenih vrijednosti početnih bilansa planskog razdoblja i one se uzimaju kao ishodišne vrijednosti za izradu konačnih planskih bilansa.**



Elementi	Plan financija		Bilanca						Plan rezultata	
	priljevi	odljevi	aktiva poč.	uporaba sredstava	aktiva kon.	pasiva poč.	podrijetlo sredstava	pasiva kon.	rashodi	prihodi
oprema			8 000	600	8 600					
zalihe		400	3 500	400	3 600		300			
potraživanja			4 000	900	4 200		700			
platežna sredstva	2300		400		400					
vlastiti kapital						3 500		3 500		
tudi dug. kapital						4 000	600	4 600		
tudi krat. kapital		200		200		5 400		5 200		
kreditni dob.		250		250		3 000	600	3 350		
mat. rashodi									300	
rashodi rada		200					400	400	600	
uprava							200	200	200	
kamate		50							50	900
prihodi										1 000
ukupno	2 300	1 100	15 900	2 350	16 800	15 900	2 800	17 250	1 150	1 900
saldo		1 200	Likvidnosni saldo		1 200			750	750	Saldo rezultata
konačna bilančna suma					18 000			18 000		



**Integrirani plan financija, plan rezultata i planska bilanca**

**HVALA NA PAŽNJI**

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