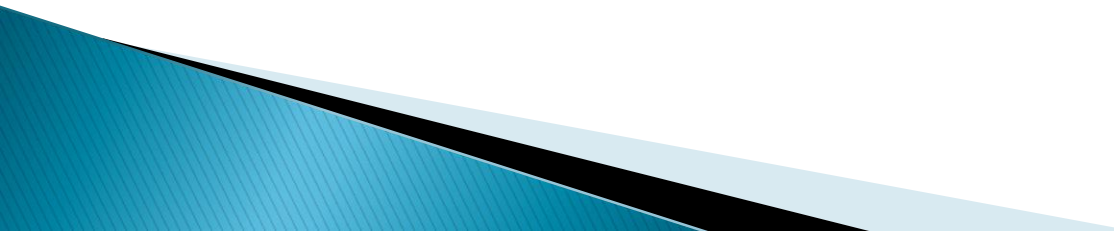


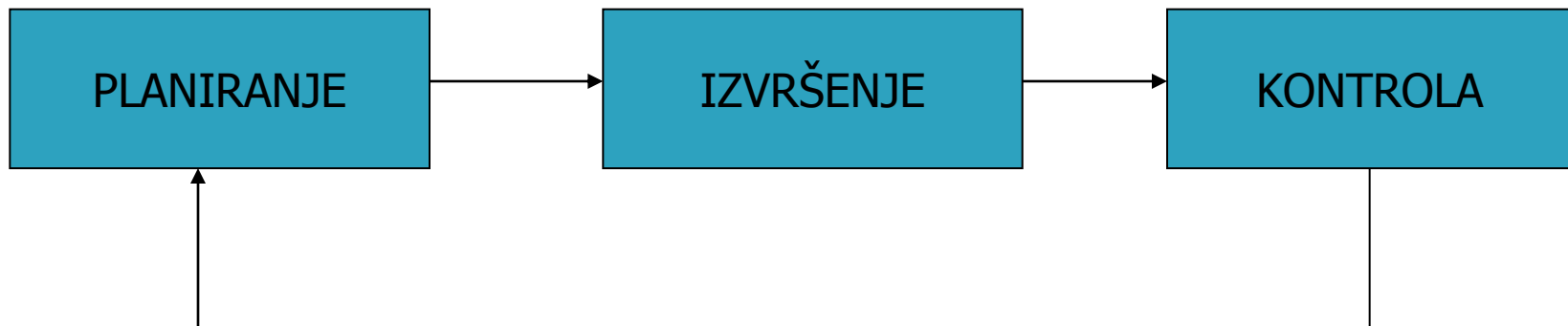
Poslovni plan poduzeća – pojam i vrste planova

Dr. sc. Hrvoje Perčević

Planiranje i kontrola

- ▶ Planiranje je menadžerska aktivnost usmjerena na postavljanje ciljeva poduzeća te određivanje načina realizacije postavljenih ciljeva
 - ▶ Kontrola je korektivna aktivnost usmjerena na nadgledanje provođenja postavljenih ciljeva te na utvrđivanje odstupanja u izvršenju u odnosu na postavljene ciljeve
- 

Planiranje i kontrola

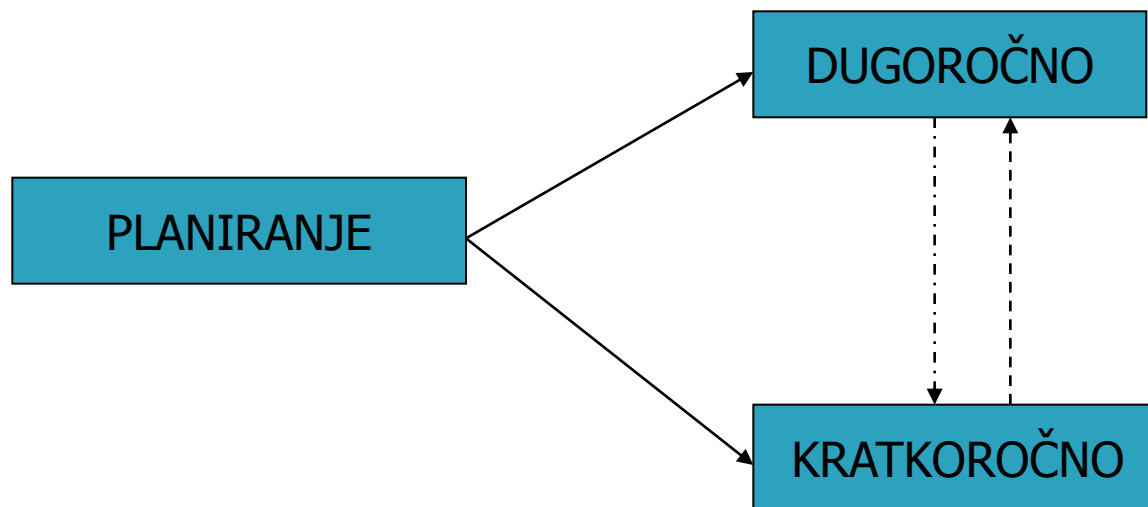


Planiranje

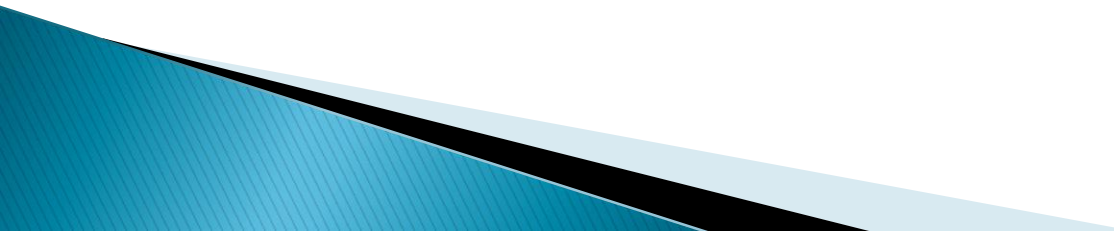
- ▶ Rezultat procesa planiranja je donošenje **planova**
- ▶ Plan predstavlja kvantificirano izražene ciljeve poduzeća
- ▶ Vrijednosno izražen plan poduzeća naziva se proračun (budžet)

Planiranje i vrste planiranja

- ▶ Planiranjem se određuju buduće aktivnosti koje se žele realizirati u određenom vremenskom periodu



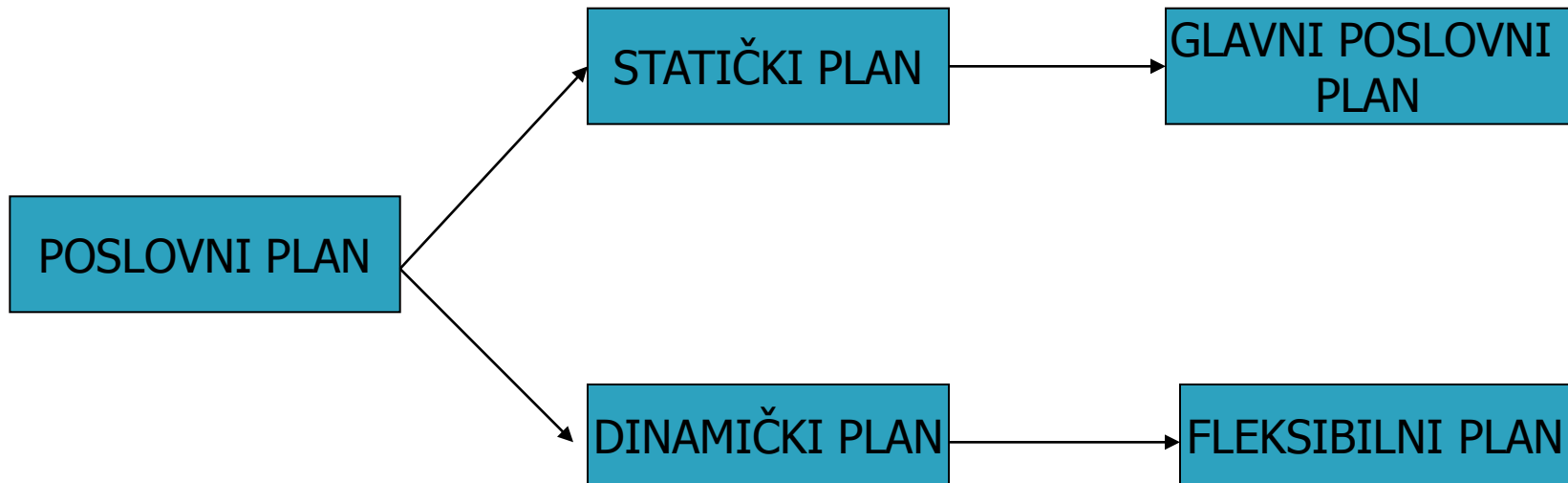
Dugoročno planiranje

- ▶ Strateško planiranje
 - ▶ Odnosi se na razdoblje duže od godine dana
 - ▶ Planiranje na razini top menadžmenta u okviru kojeg se donosi temeljna poslovna politika poduzeća
 - ▶ Definiranje strateških (dugoročnih) ciljeva razvoja poduzeća kao i donošenje adekvatne strategije poduzeća kojom se zacrtani ciljevi žele postići
- 

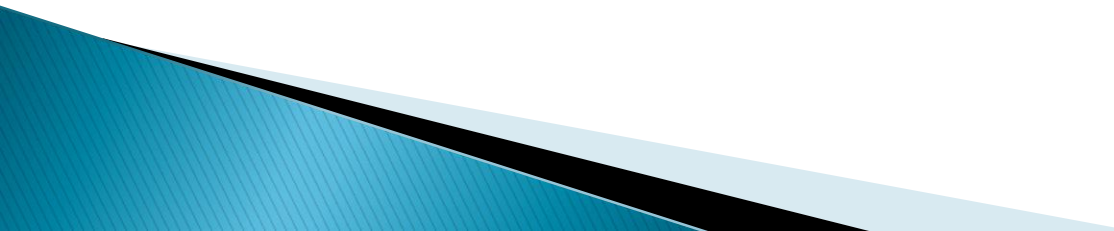
Kratkoročno planiranje

- ▶ Aktivnost menadžmenta u definiranju ciljeva do jedne godine
- ▶ Definiranje konkretnih aktivnosti i zadataka kojima se želi postići postavljani dugoročni ciljevi
- ▶ Na razini kratkoročnog planiranja donosi se glavni poslovni plan poduzeća te fleksibilni proračun za pojedine centre odgovornosti

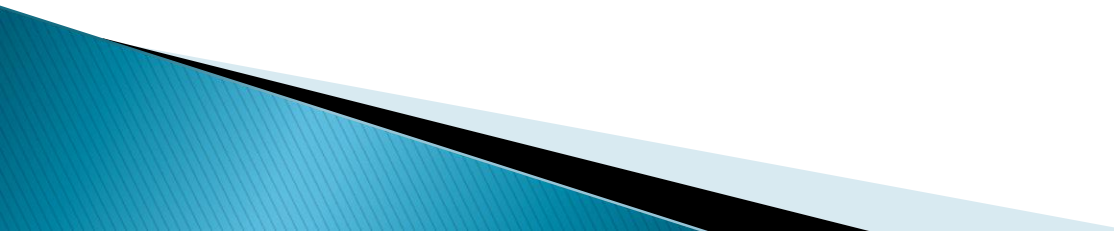
Vrste poslovnih planova



Glavni poslovni plan (master plan)

- ▶ Temeljni upravljački izvještaj
 - ▶ Predstavlja godišnji plan poslovanja
 - ▶ Rezultat procesa kratkoročnog planiranja
 - ▶ Instrument planiranja i kontrole
 - ▶ Domena upravljačkog računovodstva
- 

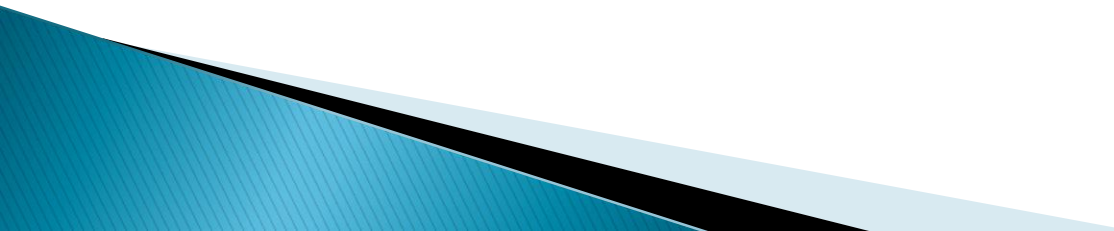
Fleksibilni plan

- ▶ Predstavlja seriju proračuna za različite razine aktivnosti poslovnog subjekta
 - ▶ Dinamički plan – izrađuje se za više očekivanih razina aktivnosti
 - ▶ Sastavlja se na razini pojedinih centara odgovornosti
 - ▶ Instrument kontrole centara odgovornosti
- 

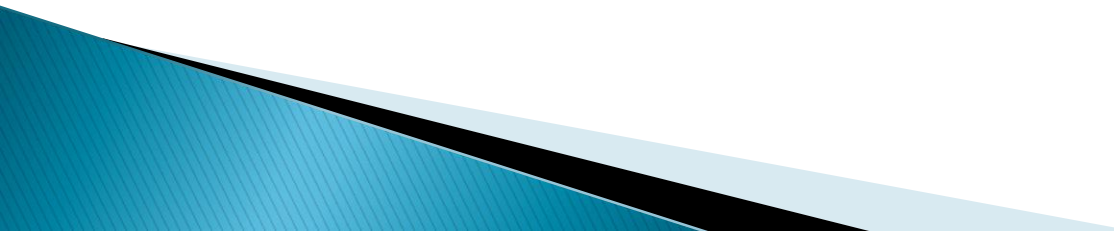
Sadržaj fleksibilnog plana

- ▶ Ovisi o vrsti centra odgovornosti
 - Troškovni centri
 - Prikaz troškova za koje je menadžer odgovoran
 - Prihodni centri
 - Prikaz prihoda
 - Profitni centri
 - Prikaz troškova, prihoda i rezultata za koje je menadžer odgovoran
 - Investicijski centri
 - Prikaz troškova, prihoda, rezultata i ciljeva menadžementa (ROI, rezidualna dobit, EVA)

Svrha plana

- ▶ Projiciranje planiranih ciljeva poduzeća
 - ▶ Instrument ocjene efikasnosti
 - ▶ Politika nagrađivanja (bonusi)
- 

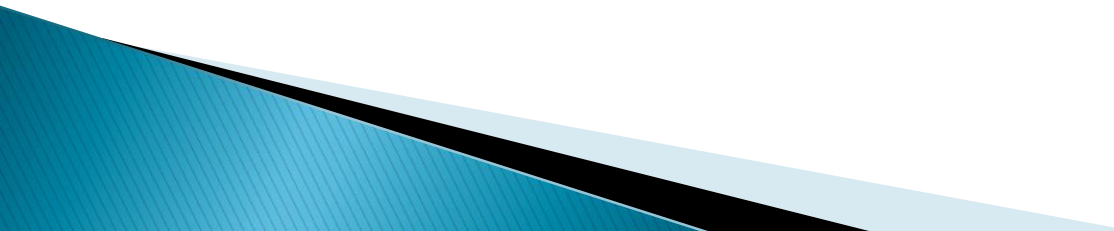
Korisnici planova

- ▶ Primarni korisnik planova je menadžment poslovnog subjekta
 - ▶ Dioničari – vlasnici
 - ▶ Ostali vanjski korisnici (banke, kreditori, kupci, dobavljači, revizorske tvrtke...)
- 

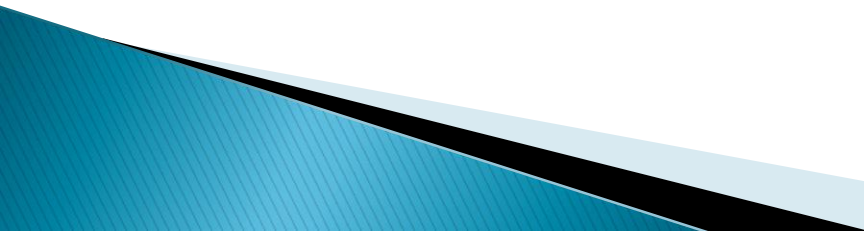
Realizacija funkcije planiranja

- ▶ Računovodstvena služba
- ▶ Plan i analiza; Kontroling...
- ▶ Odbor za plan

Odbor za plan

- ▶ Tijelo koje se osniva za izradu plana
 - ▶ Sastoji se od menadžera ili predstavnika pojedinih poslovnih funkcija poduzeća (nabave, prodaje, proizvodnje...)
 - ▶ Odborom rukovodi predsjednik odbora
 - ▶ Koordinacija poslovnih funkcija koje sudjeluju u izradi plana
- 

Zadaci odbora za plan

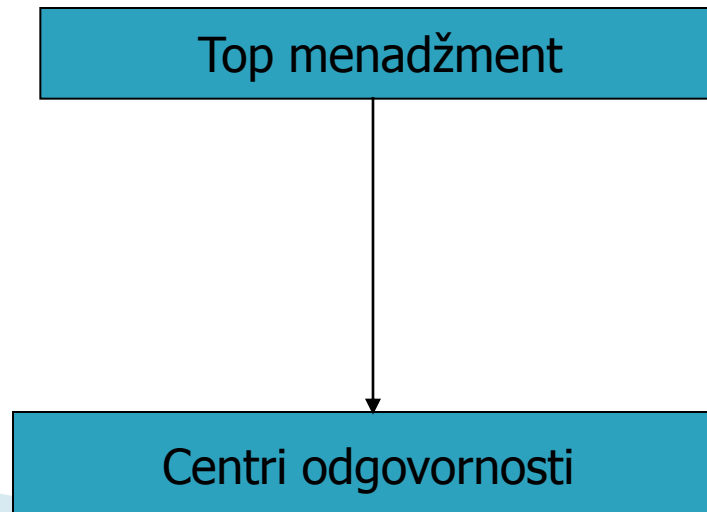
1. Odabir planskih politika usklađenih s ciljevima poduzeća
 2. Kontrola, ispravljanje ili potvrđivanje procjena aktivnosti managementa
 3. Davanje svih potrebnih smjernica za izradu plana
 4. Priopćavanje smjernica i odluka za izradu plana poslovnog subjekta i njegovih dijelova
- 

Pristupi u izradi poslovnog plana

1. Top menadžment pristup ili top down pristup
 2. Pristup “široke mase” ili down top pristup
 3. Kombinirani pristup
- ▶ Primjena pojedinog pristupa ovisi o organizaciji poslovnog subjekta

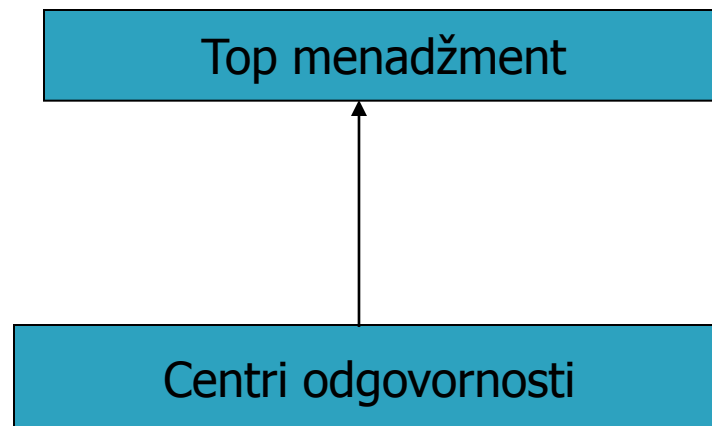
Top menadžment pristup (top - down pristup)

- ▶ Glavne smjernice za izradu poslovnog plana daje top management
- ▶ Koristi se kod centraliziranog tipa organizacije

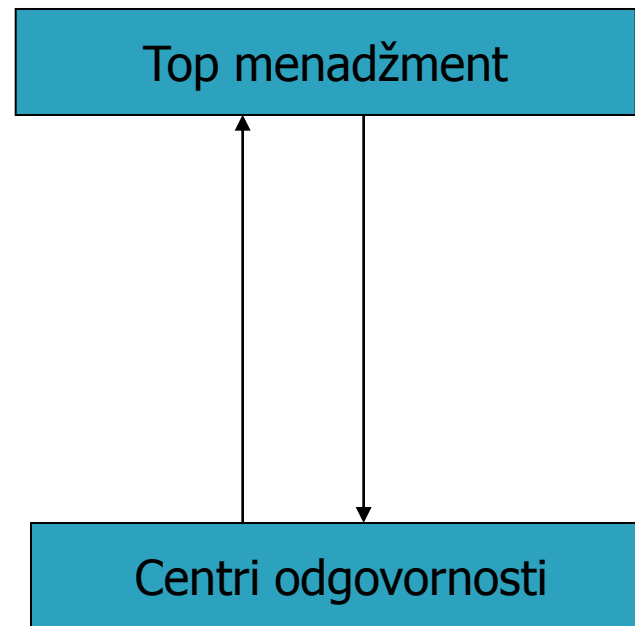


Pristup “široke mase” (down – top pristup)

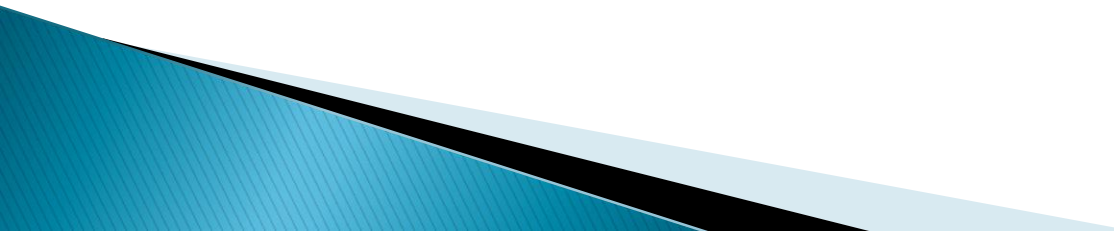
- ▶ Smjernice tj. elemente za izradu poslovnog plana daju manageri na nižim razinama odgovornosti
- ▶ Koristi se kod decentraliziranog tipa organizacije



Kombinirani pristup



Prednosti poslovnog plana

1. Osigurava smjernice poslovne aktivnosti za ispunjavanje postavljenih ciljeva
 2. Motivira zaposlene
 3. Koordinira aktivnosti nižih organizacijskih cjelina
 4. Pomaže menadžmentu u procjeni izvršenja (ispunjavanja) cilja
- 

Nedostaci poslovnog plana

1. Ima ograničavajuće djelovanje (ako je nerealan)
 2. Može demoralizirati zaposlene i menadžment (ako je nereavno postavljen)
 3. Nerealni planovi uzrokuju smanjenje motiva za kontrolom troškova
- 