

Valentina Salaj Četković*

UDK 334.72:338.26 (497.5)
JEL Classification M11, L33
Pregledni rad

UTJECAJ DOMAĆE I INOZEMNE VLASNIČKE STRUKTURE PODUZEĆA NA POSLOVNO PLANIRANJE U RH

Poslovno planiranje (kontroling) nezaobilazni je element razvijene tržišne ekonomije. Uvođenje tržišne ekonomije u Republici Hrvatskoj dovelo je do povećanog uvoza kojim je zaoštrena konkurencija u svim granama djelatnosti, a omogućen je i ulaz inozemnog kapitala osnivanjem vlastitih poduzeća ili kupnjom postojećih domaćih poduzeća. Prema iskustvima zemalja razvijene tržišne ekonomije, povećana konkurencija i razvitak globalnoga tržišta utječu na potrebu efikasnog planiranja i kontrole u poduzećima.

Svrha je ovoga rada je utvrditi postojeći trend u Republici Hrvatskoj i ispitati utjecaj dviju osnovnih vrsti vlasničkih struktura poduzeća – domaćeg i inozemnog vlasništva na poslovno planiranje hrvatskih poduzeća.

Ključne riječi: poslovno planiranje, proračun, vlasnička struktura poduzeća, hi-kvadrat test

Uvod

Predmet istraživanja ovoga rada poslovno je planiranje poduzeća u domaćem i inozemnom vlasništvu u Republici Hrvatskoj, sa ciljem utvrđivanja njihovog međusobnog odnosa. Za izučavanje navedenoga predmeta istraživanja potrebno je započeti s definiranjem poslovnoga planiranja, zatim utvrditi ulogu poslovnoga

* V. Salaj Četković, dipl. oec., mr. sc., Continental film d.o.o. (e-mail: valentina.salaj@continental-film.hr). Rad primljen u uredništvo: 22. 12. 2005.

planiranja u poduzećima u domaćem i inozemnom vlasništvu, opisati postupak poslovnoga planiranja i na kraju potvrditi ili opovrgnuti hipoteze ovoga rada rezultatima empirijskoga istraživanja.

Poslovno planiranje kreativni je proces kojim se unaprijed utvrđuje smjer akcija menadžmenta (Buble, 1993., str. 31). Osim određivanja ciljeva, planiranjem se donose odluke o načinu ispunjavanja tih ciljeva (Gulin, Tušek i Žager, 2004., str. 37). Osnovna je svrha poslovnoga planiranja pravodobna spoznaja alternativa, šansi i rizika za dostizanje ciljeva, jednako kao i izbor prikladnih mjera (Osmanagić Bedenik, 2004., str. 102). Sukladno s navedenim, planiranjem se utvrđuju ciljevi koje je potrebno ostvariti u određenom vremenskom razdoblju, pa se izabire između različitih načina ostvarenja pojedinih ciljeva poduzeća. Poslovno planiranje mora odgovoriti na pitanja "što" se želi postići i "kako"? Tako se, npr., cilj povećanja financijskog rezultata može ostvariti povećanjem prihoda, ali isto tako i smanjenjem troškova. Prilikom odlučivanja o načinu ostvarenja ciljeva potrebno je voditi računa o dugoročnim posljedicama izabrane alternative.

Podrobna kvantifikacija poslovnog planiranja ostvaruje se procesom izrade proračuna ili budžeta poduzeća.

Proračun je detaljni plan stjecanja i korištenja financijskih i drugih resursa za određeno vremensko razdoblje (Garrison i Noreen, 1999., str. 360). Proračun poduzeća podrobno prikazuje resurse dodijeljene svakom pojedinom proizvodu, diviziji ili projektu (Bonne i Kurtz, 1992., str. 462).

Proračun poduzeća obvezuje menadžment svih centara odgovornosti na postizanje određenih rezultata (prema: Deželjin, Gulin, Peršić, Spajić i Spremić, 1998.). Podrobno izrađeni proračun omogućuje raščlanjivanje i grupiranje zadataka svake pojedine organizacijske jedinice u poduzeću. Dok se u poslovnom planu ciljevi poduzeća kvantificiraju u količinskim i novčanim jedinicama, proračun sadrži jedino ciljeve izražene u novčanim jedinicama (Smith, Keith i Stephens, 1998., str. 15).

Budući da se u proračunu poduzeća poslovni događaji izražavaju u novčanim jedinicama, za potrebe proračuna sve pozitivne ili negativne promjene u okolini poduzeća potrebno je iskazati u novčanom obliku. Tako se, npr., poboljšanje imidža poduzeća u proračunu izražava, npr., povećanjem prodaje, smanjenjem kamatnih stopa vjerovnika i sl.

Budući da je tržišno poslovanje kompleksno i sadrži mnogo nesigurnosti, poslovnim planom i izradom proračuna nije moguće točno predvidjeti sve interne i eksterne događaje koji će utjecati na poduzeće. No, poslovni plan ne predstavlja predviđanje što će se dogoditi u budućnosti, već "što bi se moralo dogoditi ako poduzeće želi postići određene rezultate" (Alexander Hamilton Institute, 1997., str. 15), odnosno kako će poduzeće iz sadašnje pozicije ostvariti željenu buduću poziciju. Dakle, svrha poslovnog planiranja i izrade proračuna poduzeća nije predviđanje budućnosti, već planiranje akcija za ostvarenje buduće željene pozicije

poduzeća koja se sastoji od odgovarajućeg financijskog rezultata i od odgovarajućeg položaja poduzeća na tržištu.

Slijedom navedenoga, poslovno planiranje i izrada proračuna poduzeća povezani su s tehnikom Upravljanja uz pomoć ciljeva, engl. Management by Objectives – MBO, koja se spominje u literaturi iz područja menadžmenta (Hellriegel i Slocum, 1982., Wehrich i Koontz, 1998.), a koju je prvotno uveo Peter Drucker. Izvorište je ove tehnike postavljanje općenitih ciljeva, a to čini top menadžment. Navedeni se ciljevi na svakoj slijedećoj organizacijskog razini sve više specificiraju, tako da se na kraju iz njih izvode ciljevi svakog radnog mjesta. “Ciljevi manjih odjela bit će precizniji ako njihovi menadžeri razumiju ciljeve cjelokupnog poduzeća i iz njih izvedene ciljeve” (Wehrich i Koontz, 1998., str. 131).

Važna karakteristika upravljanja uz pomoć ciljeva jest definiranje mjesta i vremena u kojem se određeni cilj mora ostvariti. Kod izrade poslovnoga plana mjesto je definirano proračunom svake organizacijske jedinice (centra odgovornosti), a vrijeme u kojem je potrebno ostvariti ciljeve točno je određeni broj godina za koje se sastavlja poslovni plan.

Poslovno planiranje poduzeća u domaćem vlasništvu

Poslovno planiranje u poduzećima u domaćem vlasništvu može se obavljati po funkcijskim, divizijskim i/ili drugim principima, ovisno o organizacijskoj strukturi poduzeća. Dakako, sam proces planiranja bi će kompliciraniji ako poduzeće ima više podružnica i/ili prodajnih mjesta, jer će u tome slučaju broj centara odgovornosti za koje se izrađuje proračun biti veći. U poslovno planiranje poduzeća u domaćem vlasništvu moguće je uključiti vlasnika poduzeća, top menadžment i srednji i niži menadžment, a uključivanje pojedinih osoba ovisi o obliku trgovačkog društva i raspršenosti vlasničke strukture i o primijenjenoj metodi izrade poslovnoga plana. Ako se, npr., radi o poduzeću organiziranom kao dioničko društvo s velikim brojem dioničara od kojih nijedan nema mogućnost kontrole, veoma je vjerojatno da zbog odvajanja funkcije vlasništva od menadžmenta vlasnici poduzeća (dioničari) neće sudjelovati u procesu izrade poslovnoga plana. No, ako se radi o društvu s ograničenom odgovornošću sa samo jednim članom društva ili o dioničkom društvu u kojem jedan ili više dioničara imaju kontrolu ili značajan utjecaj, veoma je vjerojatno da će članovi društva sudjelovati u procesu izrade poslovnoga plana.

Poslovno planiranje poduzeća u inozemnom vlasništvu

Planiranje poduzeća u inozemnom vlasništvu specifično je zbog različitosti zakonskog uređenja, ekonomskih i društvenih uvjeta poslovanja u državi gdje se

nalazi poduzeće u odnosu na državu vlasnika poduzeća. Zbog različitosti uvjeta poslovanja u pojedinim državama u proces poslovnog planiranja i izrade proračuna poduzeća potrebno je uključiti menadžere svake pojedine države, koji opet mogu u planiranje uključiti i različite razine menadžmenta u svojoj državi.

Budući da se kod poduzeća u inozemnom vlasništvu uobičajeno radi o tome da je inozemni vlasnik drugo poduzeće (npr. različite banke, leasing kuće, osiguravajuća društva, trgovački centri, proizvođačka poduzeća koja su kupila inozemna poduzeća), planiranje poduzeća u inozemnom vlasništvu potrebno je povezati s problematikom planiranja povezanih poduzeća.

Specifičnosti planiranja povezanih poduzeća

Posebno je kompleksno područje planiranja poduzeća u domaćem i inozemnom vlasništvu planiranje povezanih poduzeća.

Povezana su poduzeća prema Zakonu o trgovačkim društvima (NN 111/93, čl. 473) definirana kao pravno samostalna društva koja u međusobnom odnosu mogu stajati kao:

- društvo koje u drugome društvu ima većinski udio ili većinsko pravo u odlučivanju,
- ovisno i vladajuće društvo,
- društvo koncerna,
- društva s uzajamnim udjelima i
- društva povezana poduzetničkim ugovorima.

U smislu Međunarodnih računovodstvenih standarda (Međunarodni računovodstveni standardi 2000., MRS 24 Objavljivanje povezanih stranaka, 2000.) poduzeća se smatraju povezanim ako jedno poduzeće ima mogućnost kontrole ili obavlja značajan utjecaj u drugome poduzeću. Kontrola se stječe vlasništvom, izravnim ili neizravnim preko podružnica, ako jedno poduzeće posjeduje više od 50% glasačke snage poduzeća ili bitni udio u glasačkoj snazi preko statuta ili sporazuma koji mu omogućuje da upravlja financijskom i poslovnom politikom rukovodstva poduzeća. Značajan utjecaj u drugome poduzeću označuje sudjelovanje u odlukama o financijskoj i poslovnoj politici poduzeća, ali ne i kontrolu tih politika. U smislu vlasništva, smatra se da značajan utjecaj proizlazi iz posjedovanja 25% u drugome poduzeću.

Povezana društva u pravilu udružuju svoje stručne, tehnološke, financijske, tržišne i druge resurse, donose napredak, razvijaju čitavo društvo, zapošljavaju veliki broj djelatnika, pune državne proračune, a danas je teško uopće zamisliti

da bi gospodarstvo pojedine zemlje i cjelokupno svjetsko gospodarstvo moglo funkcionirati bez postojanja povezanih društava (Filipović, Gorenc i Slakoper, 1996., str. 690).

Poslovanje povezanih poduzeća ima svojih posebnosti, u koje svakako valja ubrojiti transferne cijene između povezanih društava, davanje licenci, konzultantskih usluga, zajmova i različite druge vrste transakcija koje u nepovezanim poduzećima možda ne bi nastale.

Sukladno s time, planiranje povezanih poduzeća također je specifično područje poslovnoga planiranja. Budući da poduzeće majka upravlja financijskom i poslovnom politikom poduzeća kćeri, ono jednako tako odlučujuće utječe na izradu poslovnih planova i proračuna poduzeća. Poslovni planovi i proračuni povezanih poduzeća služe kao sredstvo kontrole poduzeća kćeri, kao osnova za ocjenjivanje uspješnosti pojedinih poduzeća i za vrednovanje rada njihovoga menadžmenta, a isto tako i za usmjerivanje investicija u određena područja.

Kao i u poslovanju između povezanih poduzeća, bitno je prilikom poslovnoga planiranja i izrade proračuna u povezanim poduzećima ostvariti ukupan cilj cijeloga koncerna. Upravo se po toj karakteristici razlikuje pojedinačno planiranje poduzeća od planiranja povezanih poduzeća. Dok se u pojedinačnom nepovezanom poduzeću prilikom planiranja vodi računa samo o cilju tog poduzeća, kod povezanih se poduzeća osim vlastitih ciljeva mora uzeti u obzir i cilj ostalih povezanih poduzeća, koji ponekad može biti i ispred vlastitih ciljeva. Npr., u svim poduzećima, povezanim i nepovezanim, može se na početku poslovanja planirati gubitak koji je rezultat velikih početnih ulaganja, za vrijeme dok prodaja još nije dovoljno razvijena.

Ipak, povezana poduzeća ponekad toleriraju gubitak u pojedinim državama ili na pojedinim teritorijima samo zato da bi bila prisutna na određenim tržištima za koja predviđaju budući rast, ili zato što jednostavno žele osigurati veličinu prodajnog tržišta i povoljne financijske rezultate za druga poduzeća unutar koncerna. Kod toga se mora uzeti u obzir činjenica da u povezanim poduzećima rezultat pojedinih poduzeća ovisi i o transfernim cijenama koje se međusobno zaračunavaju unutar koncerna, a koji može biti povezan i sa različitim stopama poreza na dobit u pojedinim državama. Navedeni slučajevi specifični su upravo za povezana poduzeća, logika poslovanja kojih je usmjerena ostvarenju ukupnih ciljeva cijeloga koncerna.

U povezanim poduzećima cjelokupan proces poslovnoga planiranja i usvajanja proračuna koordinira poduzeće majka, i to preko vlastitog financijskog odjela, odjela za plan i analizu ili odjela za kontroling, ovisno o organizacijskoj strukturi.

Kada je riječ o tipovima vlasničke strukture o kojima se govori u ovome radu, domaćem i inozemnom, povezana poduzeća mogu sadržati različite kombinacije tih struktura. No, poslovno planiranje i izrada proračuna imaju različite zahtjeve

u povezanim poduzećima koja se nalaze na području jedne države u odnosu na povezana poduzeća u kojima se poduzeće majka ili poduzeća kćeri nalaze u inozemstvu. Ako se povezana poduzeća nalaze na području jedne države, tada se top – down metoda izrade poslovnoga plana i proračuna, kod koje poduzeće majka određuje ciljeve svih poduzeća kćeri, može primjenjivati jednostavnije nego u slučaju kada se povezana poduzeća nalaze u različitim državama, jer menadžment poduzeća majke nije toliko upućen u lokalne uvjete poslovanja. Upravo je zbog toga u proces planiranja i izrade proračuna prijeko potrebno uključiti menadžment poduzeća kćeri.

Kod povezanih poduzeća koja se nalaze u različitim državama najvažniji preduvjet mogućnosti uspoređivanja financijskih rezultata i poslovnih planova i proračuna pojedinih poduzeća jedinstvene su računovodstvene politike i jednaki računovodstveni standardi koji se primjenjuju na planiranje i izvještavanje prema matičnome poduzeću.

Jedinstvene računovodstvene politike moraju se primjenjivati prilikom vrednovanja dugotrajne imovine (primjena jednakih stopa i metoda obračuna amortizacije), vrednovanja zaliha sirovina i materijala, proizvodnje, gotovih proizvoda i trgovačke robe (primjena jednakih metoda vrednovanja zaliha) i prilikom utvrđivanja prihoda i troškova.

Što se tiče primjene računovodstvenih standarda, za financijsko izvještavanje prema poduzeću majci, jednako kao i za poslovno planiranje i izradu proračuna, mogu se primjenjivati Međunarodni računovodstveni standardi ili nacionalni standardi zemlje u kojoj se nalazi sjedište matičnoga poduzeća.

Jednako je tako za uspoređivanje rezultata i planova pojedinih država potrebno koristiti se jedinstvenom valutom. Ako poduzeća kćeri izvještavaju u nacionalnim valutama, tada se radi njihove usporedbe svi financijski izvještaji i poslovni planovi svode na valutu države u kojoj se nalazi sjedište poduzeća majke ili na neku drugu izabranu valutu, pri čemu se najčešće može očekivati korištenje EUR ili USD.

Postupak poslovnoga planiranja i izrade proračuna

Postupak poslovnoga planiranja i izrade proračuna započinje odlukom menadžmenta o izradi poslovnoga plana i proračuna poduzeća za iduću godinu ili za više godina unaprijed. Ako u poduzeću postoji strateško poslovno planiranje, odnosno izrada višegodišnjih planova, tada se plan za iduću godinu usklađuje sa strateškim planom, i to tako da se prilagođuje promijenjenim uvjetima koji su se dogodili u međuvremenu.

Menadžment daje zadatak koordiniranja izrade poslovnoga plana određenome odjelu (npr. odjelu plana i analize, odjelu kontrolinga, financijskom odjelu i sl.) ili određenim osobama.

Postoje dva pristupa izradi poslovnoga plana (Dearden, Anthony i Govindarajan, 1992.):

- Top–down pristup (pristup odozgo prema dolje), kod kojeg top menadžment utvrđuje osnovne ciljeve koje poduzeće mora ostvariti, a niže razine menadžmenta moraju uklopiti rezultate svojih poslovnih planova u unaprijed određene ciljeve;
- Down–top pristup (pristup odozdo prema gore), kod kojeg proces izrade poslovnih planova počinje od nižih razina menadžmenta, pa se zatim procesom pregovaranja usklađuje s višim razinama organizacijske strukture, sve do top menadžmenta.

Bez obzira na pristup kojim se koristi prilikom njegove izrade, proces izrade poslovnoga plana završava kada ga usvoji menadžment, ili se, ako rezultat nije zadovoljavajući ni realan po procjeni menadžmenta, ponovno pristupa promjenama u određenim proračunima sve dok se ne postignu odgovarajući rezultati.

Poslovni plan može sadržati slijedeće proračune, koji se mogu primjenjivati neovisno o djelatnosti kojoj se poduzeće bavi:

- plan prihoda od prodaje
- plan troškova
- plan nabave dugotrajne imovine
- planski račun dobiti i gubitka
- planska bilanca
- novčani proračun (proračun primitaka i izdataka)

Dakako, poduzeća mogu ove osnovne vrste proračuna proširivati u skladu sa specifičnim potrebama djelatnosti u kojoj rade. Tako, npr., proizvodna poduzeća mogu dodatno izrađivati proračun proizvodnje, plan nabave direktnog materijala, plan utroška direktnog materijala, plan troškova direktnog rada i općih troškova proizvodnje, proračun nabavne vrijednosti prodanih zaliha gotovih proizvoda, a, npr., poduzeća iz djelatnosti trgovine, osim osnovnih vrsta poslovnih planova, mogu izrađivati plan nabave trgovačke robe i plan troškova prodane trgovačke robe.

Za poslovni plan koji se novčano kvantificira izradom gore navedenih osnovnih vrsta proračuna bitno je svaku financijsku informaciju podržati odgovarajućom analizom, npr., kod izrade plana prihoda od prodaje potrebno je odrediti sadašnji i mogući tržišni udio, nove proizvode i usluge ili načine prodaje koji će omogućiti planiranu prodaju, udio prodaje po određenim prodajnim mjestima i slično.

Cilj i hipoteze istraživanja

Cilj je istraživanja utvrditi na koji način domaća i inozemna vlasnička struktura poduzeća utječu na proces poslovnoga planiranja, odnosno na izradu proračuna kao osnovnog instrumenta kvantifikacije poslovnoga planiranja i utvrditi koje pojedine proračune sastavljaju poduzeća u domaćem, a koje poduzeća u inozemnom vlasništvu.

Osnovna je hipoteza ovoga istraživanja postojanje ovisnosti između varijabli vlasničke strukture i sastavljanja poslovnih planova poduzeća.

Metodologija

Da bi se donio konačni zaključak o tome na koji način domaća i inozemna vlasnička struktura poduzeća utječu na proces poslovnoga planiranja, odnosno na izradu proračuna kao osnovnog instrumenta kvantifikacije poslovnoga planiranja i općenito o sadržaju poslovnih planova hrvatskih poduzeća, učinjeno je empirijsko istraživanje na osnovi metode uzorka kojim je bilo obuhvaćeno 80 poduzeća ($n=80$)¹. Istraživanje je provedeno godine 2004., a odgovori su dobijeni od rukovoditelja računovodstvene, financijske službe, kontrolinga ili službe plana i analize. Korištena je metoda ankete uz pomoć telefonskog intervjua. Anketiranim poduzećima bile su nabrojene osnovne naprijed navedene vrste proračuna poduzeća, pa su bili upitani sastavljaju li te vrste proračuna. Podaci su grupirani prema statističkoj značajki vlasničke strukture poduzeća, a u sastavu uzorka nalazilo se 44 poduzeća u domaćem vlasništvu i 36 poduzeća u inozemnom vlasništvu. Za obradu rezultata istraživanja koristilo se deskriptivno-statističkom metodom (grafičkom i numeričkom) i hi-kvadrat testom kao metodom inferencijalne statistike.

Rezultati istraživanja

Rezultati istraživanja anketiranih poduzeća s domaćom i inozemnom vlasničkom strukturom prikazani su u tablici 1. i u grafikonu 1.

¹ Zbog ograničenih resursa za istraživanje, konačni se rezultati istraživanja zasnivaju na 80 poduzeća koja su u cijelosti odgovorila na postavljena pitanja. Poduzeća su izabrana slučajnim uzorkom iz baze FINA-e iz godine 2003. Frakcija izbora manja je od 5%. Pri izračunavanju rezultata hi-kvadrat testa koristilo se programom Microsoft Excel.

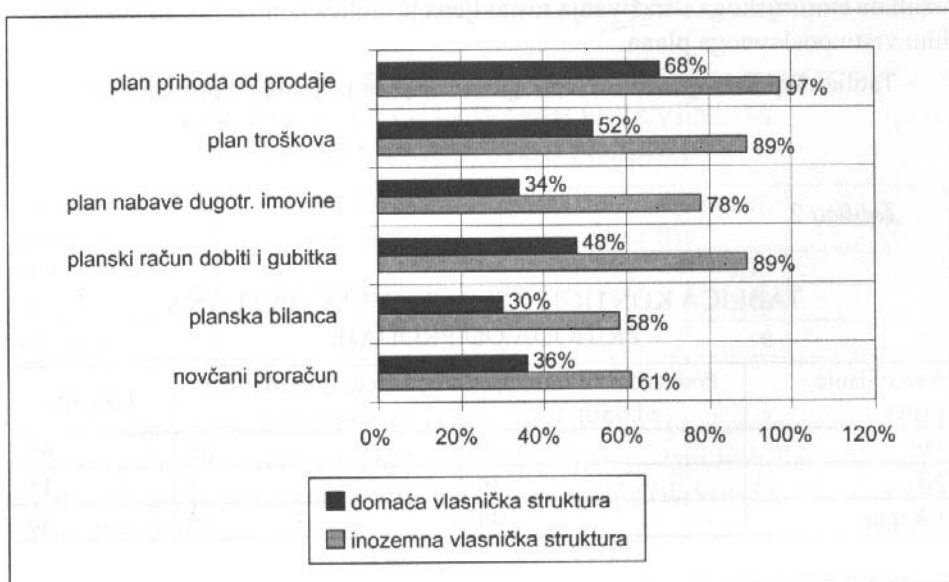
Tablica 1.

VRSTE KORIŠTENIH PRORAČUNA PODUZEĆA S DOMAĆOM
 I INOZEMNOM VLASNIČKOM STRUKTUROM

VRSTA PRORAČUNA	poduzeća u domaćem vlasništvu		poduzeća u inozemnom vlasništvu	
	sastavljaju	ne sastavljaju	sastavljaju	ne sastavljaju
plan prih.od prodaje	30	14	35	1
plan troškova	23	21	32	4
plan nabave dug.im.	15	29	28	8
planski račun dob. i gub.	21	23	32	4
planska bilanca	13	31	21	15
planirani novč.budžet	16	28	22	14

Grafikon 1.

% PODUZEĆA S DOMAĆOM I INOZEMNOM VLASNIČKOM STRUKTUROM KOJA SASTAVLJAJU POJEDINE VRSTE PRORAČUNA



Iz tablice 1. i grafikona 1. vidi se da poduzeća s inozemnom vlasničkom strukturom u većem broju sastavljaju sve vrste proračuna u odnosu na poduzeća s domaćom vlasničkom strukturom.

Što se tiče sastavljanja pojedinih vrsta proračuna, vidi se da najveći postotak poduzeća sastavlja plan prihoda od prodaje (68% poduzeća s domaćom vlasničkom strukturom i 97% poduzeća s inozemnom vlasničkom strukturom). Kod poduzeća s domaćom vlasničkom strukturom slijede plan troškova (52%), planski račun dobiti i gubitka (48%), novčani proračun (36%), plan nabave dugotrajne imovine (34%), a najmanji broj poduzeća sastavlja plansku bilancu (30%). Kod poduzeća s inozemnom vlasničkom strukturom nakon plana prihoda od prodaje slijede plan troškova i planski račun dobiti i gubitka (oboje 89%), plan nabave dugotrajne imovine (78%), novčani proračun (61%), a kao i kod poduzeća s domaćom imovinskom strukturom najmanje se sastavlja planska bilanca (58%). Najveća je razlika između poduzeća s domaćom i inozemnom vlasničkom strukturom u sastavljanju plana nabave dugotrajne imovine koji se znatno češće sastavlja u poduzećima s inozemnom vlasničkom strukturom (78%:34%). Uzrok za takav rezultat mogla bi biti činjenica da inozemni vlasnici žele unaprijed odobriti sve veće investicije u dugotrajnu imovinu.

Da bi se donio konačan zaključak o rezultatima koji su dobijeni empirijskim istraživanjem i o odnosu između vlasničke strukture poduzeća i sastavljanja poslovnih planova, napravljena je statistička analiza testiranjem hipoteze da su dva obilježja elemenata osnovnog skupa međusobno neovisna. Na osnovi dobijenih rezultata empirijskoga istraživanja sastavljena je tablica kontigence za svaku pojedinu vrstu poslovnoga plana.

Tablica 2 prikazuje tablicu kontigence za plan prihoda od prodaje.

Tablica 2.

TABLICA KONTIGENCE SASTAVLJANJA PLANA
PRIHODA OD PRODAJE

Sastavljanje plana	Poduzeća u domaćem vlasništvu	Poduzeća u inozemnom vlasništvu	Ukupno
DA	30	35	65
NE	14	1	15
Ukupno	44	36	80

Na osnovi tablice kontigence za svaku vrstu poslovnoga plana sastavljena je tablica očekivanih frekvencija. Tablica 3 prikazuje očekivane frekvencije sastavljanja plana prihoda od prodaje.

Tablica 3.

OČEKIVANE FREKVENCIJE SASTAVLJANJA PLANA
 PRIHODA OD PRODAJE

Sastavljanje plana	Poduzeća u domaćem vlasništvu	Poduzeća u inozemnom vlasništvu	Ukupno
DA	35,75	29,25	65
NE	8,25	6,75	15
Ukupno	44	36	80

Razlika između odgovarajućih veličina tablice kontigence i tablice očekivanih frekvencija za plan prihoda od prodaje prikazana je tablicom 4.

Tablica 4.

RAZLIKA IZMEĐU ORIGINALNIH FREKVENCIJA TABLICE
 KONTIGENCE I OČEKIVANIH FREKVENCIJA
 ZA PLAN PRIHODA OD PRODAJE

Sastavljanje plana	Poduzeća u domaćem vlasništvu	Poduzeća u inozemnom vlasništvu	Ukupno
DA	-5,75	5,75	0
NE	5,75	-5,75	0
Ukupno	0	0	0

Konačno utvrđivanje hi-kvadrata za plan prihoda od prodaje dobijeno kvadriranjem vrijednosti iz tablice 4. i njihovim dijeljenjem s odgovarajućim veličinama tablice kontigence prikazano je tablicom 5. iz koje slijedi da vrijednost hi-kvadrata iznosi 10,96089.

Tablica 5.

UTVRĐIVANJE HI-KVADRATA ZA PLAN PRIHODA OD PRODAJE

Sastavljanje plana	Poduzeća u domaćem vlasništvu	Poduzeća u inozemnom vlasništvu	Ukupno
DA	0,924825	1,130342	2,055167
NE	4,007576	4,898148	8,905724
Ukupno	4,932401	6,028490	10,960890

Tablica 6 prikazuje vrijednosti hi-kvadrata za sve vrste poslovnih planova obuhvaćenih ovim istraživanjem.

Tablica 6.

VRIJEDNOSTI HI-KVADRATA POSLOVNIH PLANOVA

VRSTA PRORAČUNA	Vrijednost hi-kvadrata
plan prihoda od prodaje	10,96089
plan troškova	12,35629
plan nabave dugotrajne imovine	15,20116
planski račun dobiti i gubitka	15,00342
planska bilanca	6,714718
novčani proračun	4,862662

Da bi se provjerila hipoteza o neovisnosti dva obilježja osnovnoga skupa, izračunane vrijednosti hi-kvadrat potrebno je usporediti s tabličnim kritičnim vrijednostima hi-kvadrat distribucije uz određenu razinu signifikantnosti.

Budući da je tablična kritična vrijednost hi-kvadrat distribucije uz 1 stupanj slobode na razini signifikantnosti 5% jednaka 3,84146, a sve izračunane vrijednosti hi-kvadrata iz tablice 6. veće su od navedene kritične vrijednosti, može se zaključiti da na ovoj razini signifikantnosti postoji međusobna ovisnost između vrste vlasničke strukture i sastavljanja poslovnoga plana u smislu da sve vrste proračuna češće sastavljaju poduzeća s inozemnom vlasničkom strukturom. Isti se zaključak može donijeti i na razini signifikantnosti od 2,5%.

Na razini signifikantnosti 1%, samo kod novčanog proračuna ne postoji međusobna ovisnost između vrste vlasničke strukture i sastavljanja poslovnoga plana, a na razini signifikantnosti od 0,5% dodatno ne postoji ovisnost kod planske

bilance. Za sve ostale vrste proračuna, čak i na ovim razinama signifikantnosti, donosi se zaključak o postojanju statističke ovisnosti između ispitivanih varijabli.

Jačina ovisnosti između vrste vlasničke strukture i sastavljanja poslovnih planova mjerena koeficijentom kontingence C iznosi za plan prihoda od prodaje 0,3471, za plan troškova 0,3658, za plan nabave dugotrajne imovine 0,3996, za planski račun dobiti i gubitka 0,3974, za plansku bilancu 0,2783 i za novčani proračun 0,2394. Prema navedenim koeficijentima jačina ovisnosti između vlasničke strukture i sastavljanja poslovnih planova najviša je kod plana nabave dugotrajne imovine, a najniža kod izrade novčanoga proračuna.

Zaključak

Vlasnička struktura poduzeća značajan je čimbenik koji utječe na poslovno planiranje poduzeća u Republici Hrvatskoj na način da poduzeća u inozemnom vlasništvu češće izrađuju sve osnovne vrste proračuna kao osnovnog instrumenta kvantifikacije poslovnoga planiranja. Uzrok za takve rezultate mogla bi biti činjenica da je cilj poslovnoga planiranja i izrade proračuna financijska kontrola poduzeća i centara odgovornosti, a u poduzećima u inozemnom vlasništvu, zbog udaljenosti i različitosti uvjeta poslovanja potreba financijske kontrole, više je izražena.

Sadašnje stanje poslovnoga planiranja u poduzećima u domaćem vlasništvu moglo bi biti promijenjeno zbog rastućega trenda globalizacije i pridruživanja Europskoj uniji, koje će donijeti još veću konkurenciju, pa se može očekivati i porast broja poduzeća koja koriste različitim proračunima u svrhu efikasnijega poslovnoga upravljanja.

Od različitih vrsta proračuna poduzeća najviše su zastupljeni plan prihoda od prodaje, a slijede plan troškova i planski račun dobiti i gubitka i nakon toga novčani proračun, dok je izrada ostalih vrsta proračuna manje zastupljena. Najveća razlika u sastavljanju pojedinih proračuna poduzeća s domaćom i inozemnom vlasničkom strukturom zabilježena je kod plana nabave dugotrajne imovine, kojeg znatno češće sastavljaju poduzeća s inozemnom vlasničkom strukturom.

LITERATURA

I) Knjige

1. Avelini Holjevac, I. (1998.). *Kontroling – Upravljanje poslovnim rezultatom*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija.
2. Barrow, P., Barrow, R. (1998.). *The Business Plan Workbook*, 3th Edition. London: Kogan Page.
3. Bennett, R. (1994.). *Management*. Zagreb: Informator.
4. Bonne, L.E., Kurtz D.L. (1992.). *Management*, Fourth edition. New York: McGraw-Hill Inc.
5. Bounds, G.M., Dobbins, G.H., Fowler, O.S. (1995.). *Management: A Total Quality Perspective*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.
6. Brehmer, B., Jungermann, H., Lourens, P., Sevon, G. (1985.). *New Directions in Research on Decision Making*. Amsterdam: Elsevier Science Publishers B.V.
7. Buble, M. (1993.). *Management*. Split: Ekonomski fakultet Split.
8. Carroll, R.F., Chesley, G.R., Garrison, R.H. (1992.). *Managerial Accounting*, 2nd Edition. Boston: R.D.Irwin Inc.
9. Dearden, J., Anthony, R.N., Govindarajan, V. (1992.). *Management Control Systems*, 7th Edition. Boston: R.D.Irwin Inc.
10. Drucker, P. (1992.). *Efikasan direktor*, prijevod. Zagreb: Privredni vjesnik.
11. Drucker, P. (1992.). *Managing for the Future*. Oxford: Butterworth Heinemann Ltd.
12. Dubrin, A.J., Ireland, R.D., Williams, J.C. (1989.). *Management & Organization*. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co.
13. Ferrara, W.L., Dougherty, F.P., Keller, I.W. (1987.). *Managerial Cost Accounting: Planning and Control*. Houston: Dame Publications Inc.
14. Filipović, V., Gorenc, V., Slakoper, Z. (1996.). *Zakon o trgovačkim društvima s komentarom*, Druga, izmijenjena i dopunjena naklada. Zagreb: RRiF.
15. Finch, B. (2001.). *How to Write a Business Plan*. London: Kogan Page Ltd.
16. Flamholz, E.G., Diamond, M.A., Flamholz, D.T. (1986.). *Financial Accounting*. New York: Macmillan Publishing Company.
17. Garrison, R.H., Noreen, E.W. (1994.). *Managerial Accounting*, 7th Edition. Illinois: R.D.Irwin Inc.
18. Grupa autora (1998.). *Financijsko računovodstvo (izabrane teme)*. Zagreb: Hrvatska udruga računovodstvenih eksperata.
19. Grupa autora (1999.). *Planiranje u funkciji upravljanja*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika.

20. Grupa autora (1995.). *Računovodstvo*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika.
21. Grupa autora (1998.). *Troškovno i upravljačko računovodstva*. Zagreb: Hrvatska udruga računovodstvenih eksperata.
22. Gulin, D., Tušek, B., Žager, L. (2004.). *Poslovno planiranje, kontrola i analiza*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika.
23. Helfert, E. (1997.). *Tehnike financijske analize*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika.
24. Hellriegel, D., Slocum, J.W.Jr. (1982.). *Management*, Third edition. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
25. Henke, E.O., Spoede, C.W. (1991.). *Cost Accounting: Managerial Use of Accounting Data*. Boston: PWS-KENT Publishing Company.
26. Ketz, J.E., Campbell T.L., Baxendale, S.J. (1991.). *Management Accounting*. New York: HBJ.
27. *Međunarodni računovodstveni standardi 2000* (2000.), prijevod. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika.
28. Osmanagić Bedenik, N. (2004.). *Kontroling – Abeceda poslovnog uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga.
29. Osmanagić Bedenik, N. (2002.). *Operativno planiranje*. Zagreb: Školska knjiga.
30. Sikavica, P., Novak, M. (1999.). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator.
31. Smith, J.L., Keith, R.M., Stephens, W.L. (1988.). *Managerial Accounting*. New York: Mc Graw-Hill.
32. Šošić, I., Serdar, V. (1997.). *Uvod u statistiku*, deseto izdanje. Zagreb: Školska knjiga.
33. Van Horne, J.C. (1997.). *Financijsko upravljanje i politika*. Zagreb: MATE.
34. Veselica, V. (1995.). *Financijski sustav u ekonomiji*. Zagreb: Inženjerski biro.
35. Weihrich, H., Koontz, H. (1998.), *Menedžment*, prijevod, deseto izdanje. Zagreb: MATE.
36. Žager, K., Žager, L. (1996.). *Računovodstveni standardi, financijski izvještaji i revizija*, Drugo izmjenjeno i dopunjeno izdanje. Zagreb: Inženjerski biro.

II) Propisi

1. Zakon o trgovačkim društvima, NN 111/93.

IMPACT OF DOMESTIC AND FOREIGN OWNERSHIP STRUCTURE ON BUSINESS PLANNING IN THE REPUBLIC OF CROATIA

Summary

Business planning (controlling) is an unavoidable component of developed market economy. The imposition of the market economy in the Republic of Croatia led to the increased import which resulted in more stringent competition in all industrial and trade branches. The entrance of foreign capital was enabled by founding the self-owned companies or buying the existing domestic companies. According to the experience of the countries with developed market economy, increased competition and development of the global market require efficient planning and control in the companies. The purpose of this paper is to define the existing trend in the Republic of Croatia and examine the impact of two main types of ownership structures of the companies – domestic and foreign ownership on business planning in the Republic of Croatia.

Key words: business planning, budget, ownership structure, chi-square test