

UDK 657.3(497.5)

Pregledni članak

Prof. dr. sc. Petar Proklin*

Mr. sc. Marina Proklin**

PLANIRANJE I KONTROLA NOVČANIH POTREBA PODUZETNIKA

Planiranje je proces donošenja poduzetničkih odluka. Ono je usmjereno na odlučivanje o tome što, na koji način nešto učiniti za poslovni uspjeh. Osim toga planiranje uključuje i ciljeve i akciju za njihovo ostvarenje. Planiranje u postupku odlučivanja zahtijeva izbor između mogućih pothvata.

Planiranje i kontrola su nerazdruživi "sijamski blizanci" ravnateljstva – menadžmenta poduzetnika. To su ujedno i, među inim, temeljne funkcije upravljanja i razvoja i čine svrhovitu cjelinu.

Kontrola kao funkcija razvoja predstavlja mjerenje i korekciju djelovanja, kako bi se ostvarili uvjeti za ispunjenje ciljeva poduzetnika i njihovih pripadajućih planova.

Bilo kakav pokušaj kontroliranja bez planova je besmislen.

Ključne riječi: planiranje, poslovni plan, financijski plan, planirana – pro forma financijska izvješća, kontrola, razvoj.

* Ekonomski fakultetu u Osijeku

** FINA RC OSIJEK

1. UVOD

Planiranje je donošenje poduzetničkih odluka i usmjereno na odlučivanje: što, način i kada je potrebno nešto učiniti u cilju učinkovitog poduzetništva. To je bitno za poslovni uspjeh.

Dakle, naglasak je na planiranju, među inim, temeljnom upravljačkom funkcijom, što je od osobite važnosti u vođenju svakog poduzetništva. Isto tako, razmotrit ćemo temeljne koncepte i načine planiranja poduzetničke djelotvornosti i očekivane zahtjeve za novcem kojim se osigurava buduće poduzetništvo i razvoj. Takav pristup sadrži i kontrolu – kao podstav nadzora – što zajedno čini, među inim, temeljne upravljačke odnosno funkcije razvoja.

Sadržaj ovog rada dopušta nam da se usmjerimo samo na značajnije metode i oblike novčanog odnosno financijskog planiranja kao temeljnih funkcija razvoja. Širi sustav strategijskog planiranja, kroz koji se predviđa buduće usmjeravanje poduzetništva, a da nije potpuno poznato moguće ostvarenje bilo koje planirane datosti prikazane u obliku bilo koje novčane kvantifikacije, nije moguće izravno uzeti u obzir.

Kad se provodi sužavanje mogućih akcija kako bi se lakše pripremlilo planirana odnosno pro forma izvješća, privlačnim postaju pretpostavke iz kojih je moguće uvažiti one podatke i informacije za poznavanje unutarnjih tijekova. Istovremeno, samo po sebi, tehnika financijskog planiranja može poslužiti kao korisna simulacija vjerojatnih rezultata širokih pretpostavki o budućim uvjetima poduzetništva.

2. PLANIRANJE I KONTROLA KAO TEMELJNE FUNKCIJE RAZOVOJA

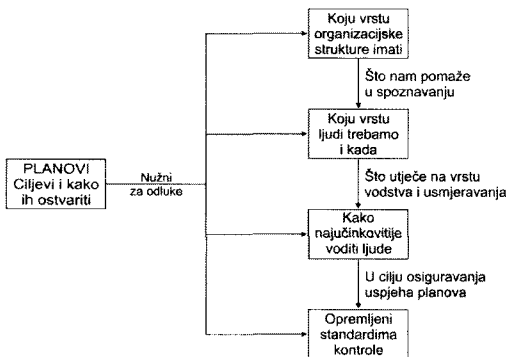
2.1. Planiranje kao temelj upravljanja

Planiranje je najosnovnija upravljačka funkcija. Najbitnija je zadaća menadžera za učinkovito djelovanje u cilju ostvarenja poduzetničkih ciljeva. Da bi

napori menadžera bili učinkoviti, oni moraju znati što se od njih očekuje. To je funkcija planiranja. Ono iziskuje odlučivanje, tj. izbor mogućeg djelovanja. Planiranje uvjetuje menadžersku inovaciju kako bi se učinkovito ostvarili planirani ciljevi.

Planiranje je posrednik u rješavanju nastalog jaza koji može nastati između trenutnog stanja i budućih ciljeva. Ono zahtijeva, obzirom na okolinu poduzetnika, svjesno djelovanje u donošenju odluka utemeljenih na znanju. Bjelodano, planiranje je intelektualni proces.

Planiranje prethodi izvođenju upravljačkih, odnosno menadžerskih funkcija¹, što je prikazano na Slici 1.

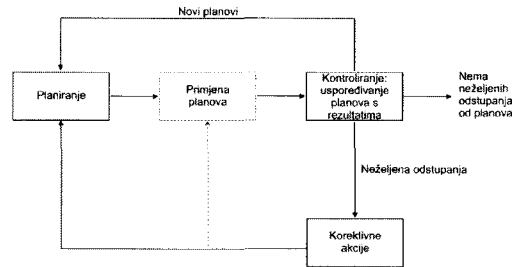


Slika 1. Planovi kao temelj upravljanja

2.2. Kontroliranje kao temelj upravljanja

Svaki plan treba pridonositi ostvarenju svrhe i cilja poduzetnika. To se isto odnosi i na sve prateće planove. Svrha je ono zbog čega poduzetnik postoji za razliku od cilja koji predstavlja postignuće te svrhe.

Planiranje i kontrola: "...su nerazdruživi – sijamski blizanci menadžmenta."² - prema Slici 2.



Slika 2. Povezanost planiranja i kontroliranja

Premda u praksi sve te funkcije čine jedan sustav akcija, osobitost planiranja je u postavljanju ciljeva za sve grupne napore. Sama priroda i opseg planiranja nose posebnosti po svakom menadžeru ovisno o njegovim ovlastima. Svaki menadžer mora imati određeni stupanj slobode glede odlučivanja i planiranja, jer u protivnom ne može se govoriti o pravom menadžeru.

Posebno treba naglasiti da: "*Bilo kakav pokušaj kontroliranja bez planova besmislen je jer ne postoji način da se ustanovi idemo li tamo kamo želimo (rezultat zadatka kontrole) ako prije toga ne znamo kamo želimo ići (dio zadatka planiranja).*"³

2.3. Planiranje financijskih potreba

Planiranje novčanih potreba podsustav je sustava poslovnog planiranja kojim ravnateljstvo (menadžment) poduzetnika utvrđuje buduće poduzetničke pothvate u odnosu na očekivanu gospodarsku, pravnu, konkurentsku i inu okolinu. U praktičnoj primjeni, poduzetnički, odnosno poslovni planovi uvažavaju specifične ciljeve i zadaće koji su zajednički postavljeni od vlasnika, odnosno ravnateljstva (menadžmenta). Takvo planiranje čini alternativne planove utemeljene na različitim uvjetima poduzetništva. U tim planovima, poglavito, polazi se od strategije i potrebne akcije u cilju postizanja željenih kratkoročnih, srednjoročnih i dugoročnih postignuća. Željene datosti kvantificirane su i prikazane u obliku planiranih – pro forma izvješćima u nizu poduzetničkih, odnosno poslovnih planova (proračuna). Kako bi se dobio bolji uvid u ustrojstvo i kakav će biti utjecaj na

¹ Wehrich H. i Koontz H., Menadžment, Deseto izdanje, MATE, Zagreb 1994., str. 119.

² U istom djelu.

³ U istom djelu, str. 120.

imovinu i planirane poduzetničke pothvate, odnosno aktivnosti, uz njih se često izrađuju i detaljni novčani proračuni, te izvješća o tijeku novca.

Tehnike financijskog planiranja čine tri temeljne kategorije:⁴

- planiranje – pro forma financijska izvješća
- novčani proračun
- planovi poslovanja – poslovni plan.

Planirana – pro forma financijska izvješća temelje se na planiranim početima tih izvješća. Poglavitito ona sadržavaju niz mogućih pretpostavki o budućoj djelotvornosti poduzetnika (kompanije) i o potrebnom novcu za budući razvoj.

Novčani proračuni detaljno razrađuju planove pojedinih tijekova novca iz poduzetnika i u poduzetnika. Oni su za poduzetnika od posebne važnosti, posebice kada je riječ o donošenju poduzetničkih odluka glede novčane potpore poslovanja, jer kazuju koliko će novca trebati za buduće poduzetništvo, odnosno razvoj.

Novčani proračuni poduzetnika omogućuju da se osigura pravovremen potreban novac za plaćanje dospjelih dugova. Bjelodano, oni utječu na poduzetnikovu solventnost jer ukazuju na potreban novac u dospjeću plaćanja računa, odnosno dugova. Isto tako, novčani proračun djeluje kao upozoravajući činitelj da poduzetnik predvidi nedovoljni priljev ili višak novca.

Prema tome kao financijski činitelj novčani proračun poduzetniku je neophodan u cilju nesmetanog odvijanja njegova poduzetništva. On ne samo da pomaže poduzetniku kako bi uočio moguće probleme u novčanom tijeku, već također ulagateljima (investitorima) i vjerovnicima, odnosno zajmodavcima daje precizne odgovore na neka ključna pitanja primjerice, poput ovih:

- koliko je novca potrebno poduzetniku da ostvari plan poslovanja?
- vrijeme kada će trebati novac?
- koliko će novca biti potrošeno?
- u kojem će roku novac biti vraćen?⁵

Planovi poslovanja – poslovni plan detaljno je razrada pojedinačnih planova prihoda i/ili rashoda prema pojedinim područjima i podređeni su planiranim, odnosno pro forma financijskim izvješćima i izvješću o novčanom tijeku.

Poslovni plan omogućuje poduzetniku da predvidi svoje poduzetništvo i njegova postignuća. Preciznije: *“U biti poslovni plan primorava poduzetnika da posao prvo stvori na papiru. To je važno sredstvo – za poduzetnika zato što se njegova priprema primorava da razmisli o tome što treba učiniti i kako to izvesti; i za kreditore i ulagatelje zato što im pomaže da odluče hoće li financirati poduzetnika.”*

S tim u svezi: *“Da bi pripremio plan, poduzetnik treba dosljedno slijediti činjenice. Plan će opstati ili pasti ovisno o potpunosti poduzetnikova pronalaženja činjenica. Poduzetnik osobito treba iščepkati činjenice koje se odnose na pripremu operativnih planova proizvodnje, marketinga, organizacije i pravnih aspekata. Ti operativni planovi tvore temelj za pripremu financijskog plana.”*

I ne samo to: *“Pomoć u izradi poslovnog plana mogu dati računovođe, pravnici, bankari, lokalne gospodarske komore i strukovne udruge.”*⁶

Sve tri temeljne kategorije, kao tehnika financijskog planiranja, sadrže sustavni raspored gospodarskih, financijskih i računovodstvenih podataka s ciljem kako bi se utvrdila buduća djelotvornost poduzetnika i njegova poduzetništva, kao i potreba novca. Narečena međusobna povezanost može poslužiti poduzetniku za postavljanje konzistentnih financijskih programa.

2.4. Planirana – pro forma financijska izvješća

Izradom niza planiranih – pro forma financijskih izvješća poduzetnik dobiva ukupnu poduzetničku sliku o očekivanoj budućoj financijskoj djelotvornosti. Sva ta izvješća, primjerice izvješća o poslovanju – obično godišnje – i bilanca, ukazuju na postignuća poduzetništva i putokaz su za budućnost.

Planirano, odnosno pro forma izvješće o poslovanju, poglavitito, sastavnica je poslovnog plana i čini za poduzetnika stanovitu cjelinu. Za razliku

⁴ Helfert E.A., Tehnike financijske analize, Sedmo izdanje, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 1997., str. 120.

⁵ Siropolis N.C. Menedžment malog poduzeća, Četvrto izdanje, MATE, Zagreb 1995., str. 176.

⁶ U istom djelu, str. 177.

od planirane bilance koja izražava ukupne utjecaje mogućih i očekivanih budućih poduzetničkih odluka na sam novčani položaj poduzetnika u određenoj vremenskoj točki.⁷

Počela koja su u izravnom odnosu s procjenjivanjem financijskoga, odnosno novčanog položaja poduzetnika jesu: imovina, glavnica i dugovi.

Oba izvješća, u pripremi i izradi, temelje se ne procjeni budućih poduzetničkih pothvata i planiranjem, knjigovodstveni račun po knjigovodstveni račun, kao i na pretpostavljenim rezultatima i pod kojim uvjetima.

Planirano izvješće o novčanom tijeku, kao treće, omogućuje poduzetniku neposredni uvid u novčani tijek za planirano razdoblje.

Pro forma financijska izvješća, odnosno pojedine projekcije mogu se raditi na bilo kojoj razini poduzetnika. Primjerice, na razini centara odgovornosti i sl.

Podravina d.d. Đurđevac

Tablica 1. Pro forma izvješće o dobitku za iduću godinu 20...

(u tisućama kuna)

Česti	Ostvareno u tekućoj godini 20...		Pro forma za iduću godinu 20...*		Pretpostavke, procjenjivanje i izvori informacija
Prodane jedinice proizvoda	68.500		55.485		Procjenjuje se pad obujma prodaje za 19% prema tekućoj godini
Neto prodaja	6.325	100,0%	5.123	100,0%	Procjenjuje se niži obujam od 19%
Trošak prodanih proizvoda					
Plaće radnika	1.101		903		21,5% od troškova prodanih proizvoda kao i prije
Materijal	1.024		840		20% od troškova prodanih proizvoda kao i prije
Opći troškovi proizvodnje	2.842		2.331		55,5% od troškova prodanih proizvoda kao i prije
Oprema (isporučena)	154		126		3% od troškova prodanih proizvoda kao i prije
Trošak prodanih proizvoda	5.121	81,0%	4.200	82,0%	Povećanje za 1% prema tekućoj godini
Bruto-marža	1.204	19,0%	923	18,0%	
Rashodi:					
Rashodi prodaje	437	6,9%	410	8,0%	Pretpostavljeni pad za kn 27 prema tekućoj godini
Opći i administrativni rashodi	292	4,6%	302	5,9%	Procjenjuje se blago povećanje troškova
Ukupni rashodi	729	11,5%	712	13,9%	

⁷ Više o tome vidjeti navedeno djelo pod 4., str. 121.

⁸ Prilagođeno prema navedenom djelu pod 4., str. 123.

U postupku planiranja, osim rečenog, mogu se koristiti i informacije i podaci o ostvarenom proteklom razdoblju ili na određeni nadnevak.

Od posebne je važnosti za poduzetnika pro forma analiza koja se sastoji u sposobnosti i vještina pronalaženja potrebnog novca za poduzetnika (kompaniju), od nadnevka kad je pripremljena planirana, odnosno pro forma bilanca.

2.5. Planirano – pro forma izvješća o dobitku

Sustav planiranja započinje s pro forma izvješćem o dobitku za određenog poduzetnika. Budući da se dobitak poslije oporezivanja, tj. neto dobitak mora odraziti u bilanci poduzetnika, u smislu promjene u zadržanom dobitku, odnosno povećanju njegove vlasničke glavnice, razlog je za izradu, poglavito, pro forma izvješća o dobitku na način kako je to prikazano Tablici 1.⁸

Česti	Ostvareno u tekućoj godini 20...		Pro forma za iduću godinu 20...*		Pretpostavke, procjenjivanje i izvori informacija
Dobitak iz poslovanja	475	7,5%	211	4,1%	Pokazuje se manje učinkovito poslovanje
Kamate	95	1,5%	87	1,7%	Temelje se na vanjskom dugu
Dobitak prije poreza	380	6,0%	124	2,4%	
Porez na dobitak	137	2,2%	45	0,9%	Planirani 36%
Neto dobitak	243	3,8%	79	1,5%	
Dividende	50	0,8%	0	0	Nisu predviđene
Zadržane zarade	193	3,0%	79	1,5%	Preneseno u bilancu
Dodana amortizacija	287		300		Pretpostavljeno je da je amortizacija za porez i računovodstvene svrhe ista veličina
Novčani tijek poslije dividende	480		379		Približan iskaz novca (ako se ponovno dodaju dividende čini se samo radi analize poduzetništva)

• Svi su podaci zaokruženi

Pro forma izvješća o dobitku ustrojeno je tako da se polazi od ostvarenog u tekućoj godini, te na temelju određenih pretpostavki, procjenjivanja i izvora informacija, rezultira pro forma izvješće za iduću godinu.

Kao što je pokazano, polazimo od prodanih jedinica gotovih proizvoda u tekućoj godini, uz uvažavanje pada obujma prodaje od 19% prema tekućoj godini, dolazimo do planiranog broja jedinica gotovih proizvoda u idućoj godini.

Novčani tijek poslije dividende je približan iskaz novca – ako se ponovno dodaju dividende čini se samo radi analize poduzetništva.

2.6. Planirana – pro forma bilanca

Sustav planiranja započeli smo s pro forma izvješćem o dobitku. Temeljem očekivanih poduzetničkih rezultata pristupamo izradi planirane – pro forma bilance prikazane u Tablici 2.⁹

Podravina d.d. Đurđevac

Tablica 2. Pro forma bilanca na nadnevak 31. prosinca iduće 20... godine

(u tisućama kuna)

Česti	Ostvareno u tekućoj godini 20...	Promjene (+ ili -)	Pro forma za iduću godinu 20...	Pretpostavke, procjenjivanje i izvori informacija
Imovina				
Kratkotrajna imovina:				
Novac	725	-100	625	Procjena – minimum
Potraživanja od kupaca	2.125	-600	1.525	30-dnevna prodaja
Sirovine	750	-0-	750	Optimalne zalihe
Gotovi proizvodi	2.025	-385	1.640	Za 19% smanjena proizvodnja
Ukupno kratkotrajna imovina	5.625	-1.085	4.540	Sezonsko smanjenje
Dugotrajna imovina:				
Zemljište	1.250	-0-	1.250	Nema promjene

⁹ Prilogođeno prema istom djelu, str. 125.

Česti	Ostvareno u tekućoj godini 20...	Promjene (+ ili -)	Pro forma za iduću godinu 20...	Pretpostavke, procjenjivanje i izvori informacija
Građevinski objekti i oprema	10.400	-750	9.650	Prodaja strojeva sa troškom nabave od kn 750 i akumuliranom amortizacijom od kn 475
Umanjeno za akumuliranu amortizaciju	4.175	-175	4.000	Amortizacija za bilančno razdoblje iznosi kn 300, amortizacija prema izvješću o dobitku, umanjena za kn 475 koliko se odnosi na prodane strojeve
Građevinski objekti i oprema – neto	6.225	-575	5.650	
Ukupno dugotrajna imovina	7.475	-575	6.900	
Ostala imovina	625	-0-	625	Nisu predviđene promjene
Ukupna imovina	13.725	-1.660	12.065	

(u tisućama kuna)

Česti	Ostvareno u tekućoj godini 20...	Promjene (+ ili -)	Pro forma za iduću godinu 20...	Pretpostavke, procjenjivanje i izvori informacija
Dugovi i neto vrijednost				
Kratkoročne obveze:				
Dugovi dobavljačima	560	-205	355	Nabava za 45 dana
Dospjele mjenice	1.500	-750	750	Plaćanje po dospjeću
Obveze izvođačima radova	1.700	-1.450	250	Dospjele obveze
Obračunane obveze	625	-155	470	Plaćanje poreza (200 i povećan porez za +45)
Ukupne kratkoročne obveze	4.385	-2.560	1.825	Prezentira obveze po velikim kratkoročnim plaćanjima
Dugoročne obveze	4.250	-0-	4.250	Nema promjena
Obične dionice	2.125	+125	2.250	Prodaja dionica u tijeku
Zadržane zarade	2.965	+80	3.045	Zarada po bilanci (bez plaćanja dividendi)
Ukupni dugovi i neto vrijednost	13.725	-2.355	11.370	
Potrebni novac				Svota za uravnoteženje bilance predstavlja potreban novac za poduzetništvo na nadnevak 31. prosinca 20... godine
		+695	695	
		-1.660	12.065	

I u ovom pristupu planiranja polazimo od određenih pretpostavki u svakom knjigovodstvenom računu (kontu) i svakom početlu (elementu) iz izvješća o poslovanju. To znači, polazeći od stvarne bilance i računovodstvenih podataka i informacija, određenih pretpostavki i procjena dobivenih od

menadžmenta dolazimo do planirane – pro forma bilance za iduću godinu.

Prikazane promjene (+ ili -) apsolutni su pokazatelji razlika ostvarenog i planiranog. Ujedno one su i počela financijskog tijeka koja služe kao

podloga za izradu planiranog, odnosno pro forma izvješća o financijskom tijeku.

U sastavljanju bilance, odnosno planiranju moguće je primijeniti više varijanti procjene pri čemu treba voditi računa o određenoj povezanosti pojedinih počela iz stvarne i planirane bilance.

Rezultat je takvog pristupa u izračunu potrebnog novca za nesmetano odvijanje poduzetništva, odnosno razvoj.

2.7. Planirano – pro forma izvješće o financijskom tijeku

Koristeći se iznesenim pristupom u planiranju, u sastavljanju planiranog, odnosno pro forma izvješća o financijskom tijeku – prikazanog u Tablici 3.¹⁰ – uzete su u obzir promjene u bilanci i određene pretpostavke i procjene utvrđene od strane menadžmenta poduzetnika.

Podravina d.d. Đurđevac

Pro forma izvješće o financijskom tijeku, za poduzetnika je od posebne važnosti jer mu pomaže pri uvidu u financijski tijek, koji se temelji na promjenama imovine, glavnice i dugova.

Iz prezentiranog izvješća vidljivo je da je došlo do značajnih promjena između početne i konačne bilance planskog razdoblja.

Prema uobičajenoj praksi planiranja financijskog tijeka bilježimo njegovo ustrojstvo na novac:

- iz poduzetništva odnosno poslovanja
- za ulaganje, odnosno razvoj
- za redovno poslovanje.

Bjelodano iz izvješća o financijskom tijeku proizlazi da poduzetniku na određeni nadnevak nedostaje potreban novac. To znači da je na poduzetniku, odnosno njegovu menadžmentu da učini određene promjene u pojedinim pretpostavkama iz poslovnog plana, kako bi došlo do pozitivnog postignuća potrebnog novca za razvoj.

Tablica 3. Pro forma izvješća o financijskom tijeku na nadnevak 31. prosinca iduće 20... godine

(u tisućama kuna)

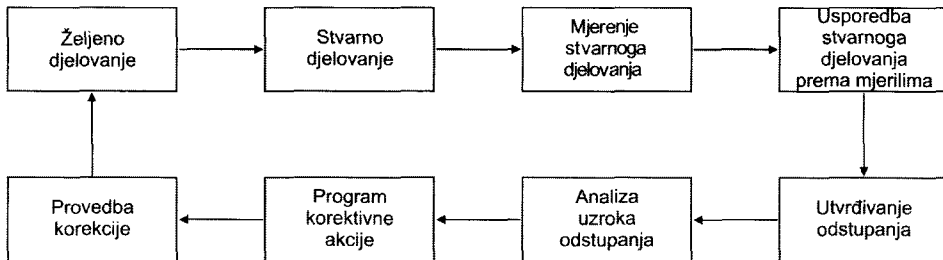
Česti	Prijjev – izvor	Odljev – uporaba
Novac iz poduzetništva		
Čisti (neto) dobitak – zadržana zarada	80	
Akumulirana amortizacija (nenovčani rashod)	300	
Promjene obrtno glavnice (kapitala):		
Smanjenje novca	100	
Smanjenje potraživanja od kupaca	600	
Smanjenje gotovih proizvoda	385	
Smanjenje obveza dobavljačima		205
Smanjenje obračunane obveze		155
Ukupno	1.465	360
Čisti (neto) novac iz poduzetništva – poslovne aktivnosti	1.105	
Novac iz investicija		
Primitak od prodaje strojeva	275	
Novac za ulaganje – financiranje		
Otplata po dospjelim mjenicama		750
Otplata obveze izvođačima radova		1.450
Primitak od običnih dionica	125	
Ukupno	125	2.200
Čisti (neto) novac za ulaganje – financiranje		2.075
Potreban novac na nadnevak 31. prosinca 20... god.	695	
	2.075	2.075

¹⁰ Prilagođeno prema istom djelu, str. 129.

2.8. Upravljačka kontrola

Samo postavljanje ciljeva u planiranim izvješćima i određivanje određenih aktivnosti za poduzetnika nije dovoljno. Poduzetnik također često treba pratiti svoj napredak, odnosno razvoj. Da bi to postigao, potrebne su mu istinite i pravovremene informacije.

Ovaj proces nazvan upravljačkom kontrolom – prikazan je na Slici 3.¹¹ – poduzetniku omogućuje da se uvjeri jesu li poduzetnički pothvati dobro usmjereni glede ostvarenja cilja i/ili ciljeva poduzetništva.



Slika 3. Povratna veza upravljačke kontrole

Ključno počelo upravljačke kontrole – kao podsustava nadzora – jesu informacije koje poduzetniku omogućuju uspoređivanje ostvarenog s planiranim. Takve informacije poduzetniku, među inim, omogućuju ne samo kontrolu izvršenja, nego i primjerenost ciljeva i njihovo usklađivanje.

Pod upravljačkom kontrolom obično se podrazumijeva sustav povratne veze – Slika 3. Polazi se od željenog djelovanja, tj. od predviđenih odnosa planiranih aktivnosti.

Kako bi se postigao željeni stupanj učinkovitosti, menadžeri osim mjerenja stvarnog djelovanja moraju razviti određeni program korektivnih akcija.

3. ZAKLJUČAK

Planiranje je donošenje poduzetničkih odluka. Ono je usmjereno na odlučivanje o tome što, na koji način nešto učiniti za poslovni uspjeh. Osim toga planiranje uključuje ciljeve i akciju za njihovo ostvarenje. Planiranje u postupku odlučivanja zahtijeva izbor između mogućih pothvata.

Planiranje i kontroliranje su nerazdružive funkcije menadžmenta. To su ujedno, među inim, temeljne funkcije upravljanja. I ne samo to već i temeljne funkcije razvoja.

Kontrola kao, među inim, funkcija upravljanja predstavlja mjerenje i korekciju djelovanja, kako bi se stvorili uvjeti za ispunjenje ciljeva poduzetnika i njihovih pripadajućih planova. Kontrola je funkcija svakog menadžera.

Primjereni će sustav kontrole, u tijeku svog organiziranja, otkriti gdje se pojavljuju pogreške i ponaosobnu odgovornost, te će osigurati poduzimanje konkretnih akcija. Njezina učinkovitost opravdana je samo ako se nastala odstupanja od planova pravovremeno otklone prilagodnom planiranju.

Stoga, planiranje i kontrola, među inim, temeljne su funkcije razvoja i čine svrhovitu cjelinu. Bilo kakav pokušaj kontroliranja bez planova je besmislen.

¹¹ Navedeno djelo pod 1., str. 585.

Literatura

1. Weihrich H. i Koontz H., Menedžment, Deseto izdanje, MATE, Zagreb, 1994.
2. Helfert E. A., Tehnike financijske analize, Sedmo izdanje, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 1997.
3. Siropolis N.C., Menadžment malog poduzeća, Četvrto izdanje, MATE, Zagreb 1995.
4. Proklin P., Specifičnosti planiranja u graditeljstvu, Planiranje u funkciji upravljanja, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 1993.
5. Meigs&Meigs, Računovodstvo, Temelj poslovnog odlučivanja, MATE, Zagreb, 1990.

Petar Proklin, Ph. D., Marina Proklin, M. Sc.

PLANNING AND AUDIT OF ENTREPRENEURS' FINANCIAL NEEDS

Summary

Planning is a process of entrepreneur's decision-making. It is directed towards decision-making on what and how to do something in favour of enterprise performance. Besides, the planning includes both the aims and initiative for their realization. The planning in the process of decision-making demands the choice of possible business undertakings.

Planning and audit are inseparable 'Siamese twins' of directorate – the management of entrepreneurs. Simultaneously, they are, *inter alia*, the basic functions of management and development and make a purposeful entirety.

The audit as a function of development represents the measurement and correction of activities to enable the realization of conditions for fulfillment of aims of the entrepreneurs and their related plans.

Any attempt of audit without plans is absurd.

Key words: planning, operating plan, financial plan, planned – pro forma financial reports, audit, development