

# IZRADA BUDŽETIRANOG RAČUNA DOBITI I GUBITKA NA PRIMJERU MEDIKA D.D.

---

**Stanić, Ante**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split / Sveučilište u Splitu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:228:306171>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-09**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of University Department of Professional Studies](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE**  
Preddiplomski stručni studij Računovodstvo i financije

ANTE STANIĆ

**ZAVRŠNI RAD**

**IZRADA BUDŽETIRANOG RAČUNA DOBITI I  
GUBITKA NA PRIMJERU MEDIKA D.D.**

Split, rujan 2022

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE**

Preddiplomski stručni studij Računovodstvo i financije

**Predmet:** Menadžersko računovodstvo

**ZAVRŠNI RAD**

**Kandidat:** Ante Stanić

**Naslov rada:** Izrada budžetiranog računa dobiti i gubitka na  
primjeru Medika d.d.

**Mentor:** mr. sc. Stjepan Laća, predavač

Split, rujan 2022.

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD.....</b>	<b>6</b>
<b>2. PROCESI PLANIRANJA I KONTROLE U POSLOVNIM SUBJEKTIMA.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1. FUNKCIJE MENADŽMENTA.....</b>	<b>7</b>
<b>2.2. PLANIRANJE I KONTROLA.....</b>	<b>9</b>
<b>2.3. CILJEVI POSLOVNIH SUBJEKATA .....</b>	<b>14</b>
<b>2.4. BUDŽETIRANJE KAO TEMELJ UPRAVLJANJA .....</b>	<b>15</b>
<b>3. BUDŽETIRAN RDG ZA 2022. GODINU NA PRIMJERU PODUZEĆA MEDIKA ..</b>	<b>18</b>
<b>3.1. OPĆI PODACI O PODUZEĆU MEDIKA .....</b>	<b>18</b>
<b>3.2. INDUSTRIJA 46.64 (TRGOVINA NA VELIKO FARMACEUTSKIM PROIZVODIMA)....</b>	<b>18</b>
<b>3.3. IZRADA BUDŽETIRANOG RDG-A ZA 2022. I 2023. GODINU .....</b>	<b>19</b>
3.3.1 PROJEKCIJA PRIHODA.....	19
3.3.2. PROJEKCIJA RASHODA - POLAZNE PRETPOSTAVKE .....	23
3.3.2.1 BUDŽET RASHODA .....	24
<b>3.4. KLJUČNI RIZICI ZA OSTVARENJE BUDŽETA .....</b>	<b>27</b>
<b>4. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>29</b>
<b>POPIS LITERATURE.....</b>	<b>30</b>
<b>POPIS SLIKA .....</b>	<b>31</b>

## SAŽETAK

### IZRADA BUDŽETIRANOG RAČUNA DOBITI I GUBITKA NA PRIMJERU MEDIKA D.D.

Tržište i poslovanje tvrtki danas je promjenjivije nego ikad prije. Tržišne promjene uzrokuju procesi globalizacije, porast konkurencije te intenzivna potražnja koju uvijek iznova treba zadovoljiti. Stoga danas nije lako voditi tvrtku, pogotovo jer se trebaju pratiti trendovi i poštovati strateški ciljevi koji će doprinijeti uspješnom razvoju iste. Jedan od alata praćenja poslovanja tvrtke svakako je budžetiranje koji je strateški element ostvarivanja svrhe tvrtke. Budžetiranje je učestali korišteni alat praćenja poslovanja tvrtke u promjenjivom okruženju. Sve velike korporacije uglavnom posjeduju razrađen sustav poslovnog planiranja od kojeg imaju maksimalnu korist. Jedna takva jest i dioničko društvo Medika d.d. koje jednom godišnje sastavlja planove o poslovanju, pa je tema ovog rada budžetirani račun dobiti i gubitka za 2023. godinu. Poslovanje Medike može se okarakterizirati kao pozitivno i uspješno, s obzirom kako u zadnje 3 godine prihodi od prodaje rastu. Ujedno, tvrtka širi prodajni asortiman i unapređuje interne procese i infrastrukturu, što tržište prepoznaje. Stoga se da zaključiti kako je Medika jedan od najboljih primjera tvrtke koja uspješno i učinkovito posluje na hrvatskom tržištu.

Ključne riječi: *tržište, poduzeće, Medika d.d., budžet, prihod, dobit, rashod*

## SUMMARY

The market and business operations of companies today are more volatile than ever before. Market changes cause globalization processes, increased competition and intense demand that needs to be satisfied again and again. Therefore, it is not easy to run a company today, especially since it is necessary to follow trends and respect strategic goals, which will contribute to its successful development. One of the tools for monitoring the company's operations is certainly budgeting, which is a strategic element in achieving the company's purpose. Budgeting is a frequently used means of monitoring the company's operations in a changing environment. All large corporations generally have an elaborate business planning system from which they benefit to the maximum. One such is the joint-stock company Medika d.d. which draws up business plans once a year, so the topic of this paper is the budgeted profit and loss account for the year 2023. Medika's business

can be characterized as positive and successful, considering how sales revenues have been growing in the last 3 years. At the same time, the company is expanding its sales range and improving internal processes and infrastructure, which the market recognizes. Therefore, it can be concluded that Medika is one of the best companies operating successfully and efficiently on the Croatian market.

Key words: : *market, company, Medika d.d., budget, income, profit, expenditure*

# 1. UVOD

U današnjem poslovnom svijetu, intenzivne promjene stavljaju sve veći fokus na poslovanje tvrtki u tržišnom okruženju koje je često promjenjivo. Promjene na tržištu većinom su rezultat globalizacije, brojem konkurenata koji iz dana u dan rastu, promjenom potražnje te intenzivnim razvojem informacijskih tehnologija. Vođenje tvrtki i poduzeća u današnje vrijeme zahtijevan je i mukotrpan proces. Istina je nerijetko teško opstati na tržištu koje diktira stalan razvoj tvrtke koja mora poslovati u skladu sa svim tržišnim promjenama. Iznimno je važno razumjeti i pratiti poslovanje tvrtke i predvidjeti određene promjene i djelovati u skladu s njima (npr. napuštanje jedne, a ulaženje u drugu granu industrije). Na ovom izrazito konkurentskom tržištu teško je stvoriti prostora za napredak - a ako se i nađe - potrebni su određeni alati koji će generirati pozitivne promjene. Stoga je iznimno važno trezveno i razumno upravljati sa svim elementima tvrtke, optimalno organizirati poslovanje tako da viši menadžeri imaju dovoljno vremena posvetiti se napretku tvrtke i što manje gubiti snagu na trenutni tijek poslovanja. Budžetiranje je učestali korišteni alat praćenja poslovanja tvrtke u promjenjivom okruženju. Ono je alat kojim koordiniraju financijski ciljevi svih odjela tvrtke u smjeru ostvarivanja strateških ciljeva tvrtke. Budžetiranje pomaže tvrtkama u utvrđivanju potencijalnih ograničenja u poslovanju i sagledavanju realnosti osnova za napredak poslovanja, u alokaciji resursa te kod objektiviziranja kontrole poslovanja. Velike tvrtke i korporacije većinom imaju već razrađen i integriran sustav poslovnog planiranja te iz njega crpe maksimalne benefite, dok kod malih i srednjih poduzeća to nije slučaj. Navedeno dolazi do izražaja u poduzećima gdje funkciju menadžera i vlasnika čini ista osoba, koji budžetiranje u većini slučajeva vide kao nešto što nije neophodno i može donijeti koristi, ali za njega nemaju vremena.

U ovom radu obradit će se poslovanje dioničkog društva Medika d.d. i za ovo društvo izraditi budžetirani račun dobiti i gubitka. Prema javno dostupnim podacima društvo Medika d.d. radi jednogodišnje poslovne planove koji zahtijevaju veliku količinu podataka i sveobuhvatnih informacija o poslovanju i budućem razvoju, stoga će se u ovom radu pokušati napraviti budžetirani račun dobiti i gubitka za 2023. godinu za Mediku d.d.

## 2. PROCESI PLANIRANJA I KONTROLE U POSLOVNIM SUBJEKTIMA

### 2.1. FUNKCIJE MENADŽMENTA

Menadžment je moguće definirati kao vještinu postizanja određenog učinka stvorenog putem drugih osoba<sup>1</sup>. Autor<sup>2</sup> navodi kako se pojam management, odnosno menadžment nerijetko izjednačuje s pojmovima supervision, leadership, administration, organization, control i direction. S druge strane, također tvrdi kako je pojam menadžmenta u uskoj vezi s procesima, vještinama i nositeljima određenih funkcija<sup>3</sup>.

Menadžment se najčešće definira kao proces rada posredstvom drugih ljudi. Uz upotrebu ograničenih resursa ostvaruju se organizacijski ciljevi na efektivan i efikasan način. Prema Hrvatskoj enciklopediji, definicija menadžmenta jednaka je „znanstvenoj disciplini u kojoj je akumulirano i sistematizirano znanje o fenomenu menadžmenta, o teorijama, modelima, metodama, načelima i zakonitostima njegova djelovanja i čimbenicima koji određuju to djelovanje i uspješnost<sup>4</sup>.“ Krucijalni elementi menadžmenta kao procesa su<sup>5</sup>:

1. rad s drugima i pomoću drugih,
2. ciljevi poduzeća,
3. efikasnost i efektivnost,
4. ograničeni resursi,
5. promjenjiva okolina.

Nadalje, menadžer<sup>6</sup> predstavlja osobu koja „usmjerava i koordinira aktivnosti drugih ljudi radi postizanja organizacijskih ciljeva; osoba koja ima formalni (položajni) autoritet u planiranju, organiziranju, koordiniranju, usmjeravanju i kontroliranju organizacijskih resursa (ukupnih ili dijela resursa) i odgovornost za postizanje rezultata, realizaciju ciljeva i efikasnu i efektivnu

---

<sup>1</sup> Drucker P., Najvažnije o menadžmentu, M.E.P. CONSULT d.o.o., Zagreb, 2005., str. 13

<sup>2</sup> Buble M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 18

<sup>3</sup> Ibidem str. 18

<sup>4</sup> Hrvatska enciklopedija, 2021.

<sup>5</sup> Kreitner R., Management, Houghton Mifflin Company, USA, 1989., str. 41

<sup>6</sup> menadžer (engl. manager) – onaj koji upravlja ili koordinira



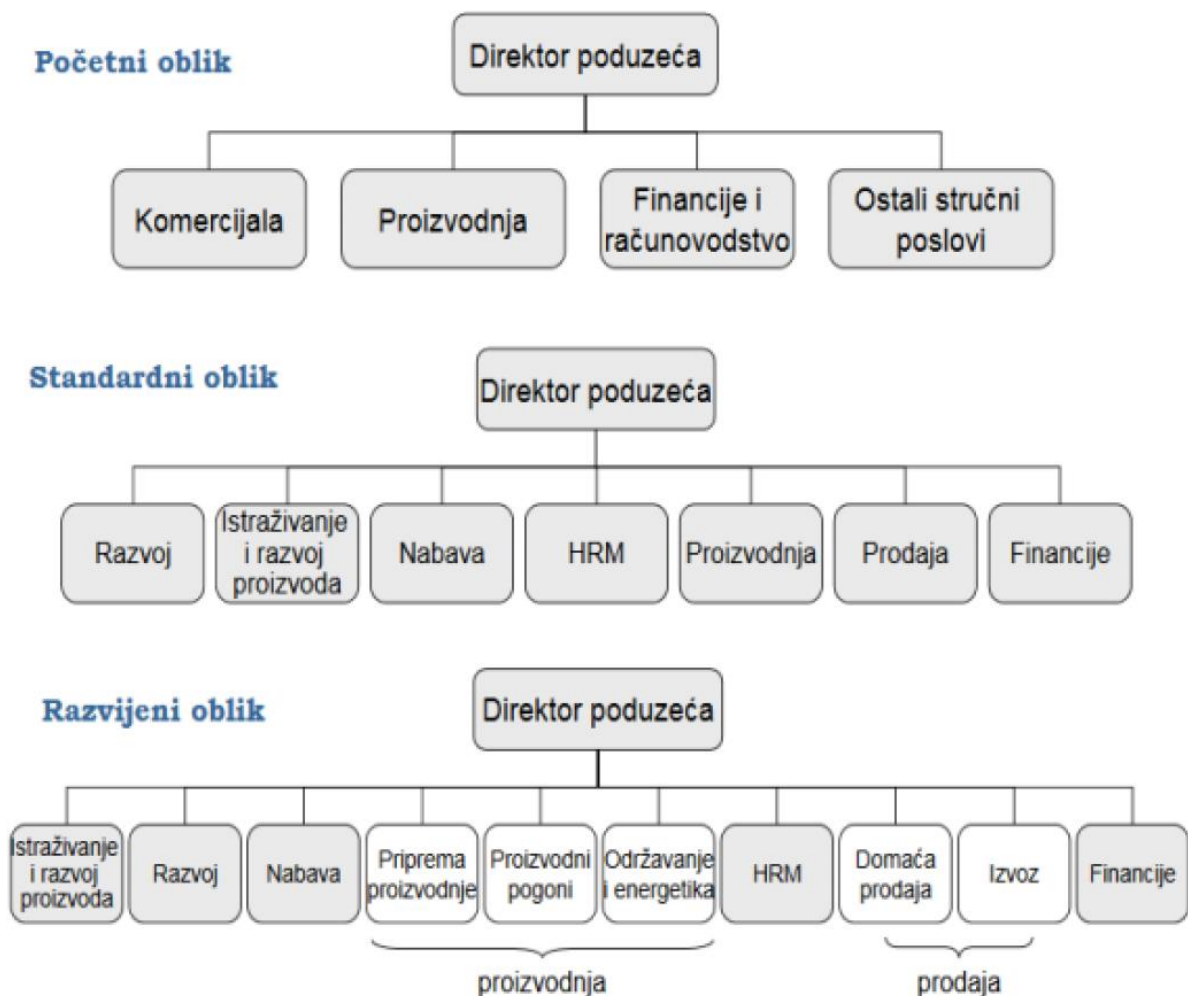
upotrebu resursa<sup>7</sup>.“ Valja istaknuti kako je iznimno važna odlika menadžera posjedovanje određenih vještina, znanja i sposobnosti. Iste mu neizmjenjivo pomažu u osobnom i profesionalnom razvoju i omogućuju mu uspješno vođenje vrlo složenih poslovnih subjekata. Uspješnosti svakog menadžera doprinosi stjecanje menadžerskih vještina. Najtraženije današnje menadžerske vještine su: analitičko rasuđivanje, kreativnost, poslovanje u oblaku, umjetna inteligencija, upravljanje timovima, uvjeravanje, dizajniranje korisničkog iskustva, suradnja, prilagodljivost te upravljanje vremenom. Analitičkom rasuđivanju potrebno je posvetiti određeno vrijeme, kao i aktivnostima upravljanja timovima. Vještina poslovanja u oblaku prilagođena je aktualnom vremenu, a važna je pri razumijevanju i shvaćanju određenih okolnosti te za brzinu komuniciranja. Umjetnu inteligenciju koju menadžeri iznimno cijene jer se u 21. stoljeću mnoštvo stvari svodi na umjetnu inteligenciju. U današnje je vrijeme jako teško biti inovativan i kreativan, stoga se ova vještina počela mnogo cijiniti. Također, uvjeravanje je jedna od temeljnih vještina jer sposobnost nekoga uvjeriti u nešto postala je prava rijetkost. Zatim, većina menadžera je shvatila kako je jako teško voditi komunikaciju, a još teže ih je raspodijeliti po njihovim kvalitetama. Međusobna suradnja kao važan je element u domeni ljudskih resursa i potencijala jer pokazuje odraz sklada unutar samog poduzeća, dok vještina prilagodljivosti ukazuje na fleksibilnost i mogućnost radnika na prilagodbu na različitim razinama menadžmenta. Upravljanje vremenom ključno je za menadžere jer mnogi od njih kasne s donošenjem odluka upravo zbog nedovoljno razvijene ove vještine. To rezultira ogromnim pogreškama, gubitcima za tvrtke i organizacijskim propustima uzrokovanim lošom procjenom. Naposljetku, dizajniranje korisničkog iskustva je vještina koja se počela itekako cijiniti. Biti informatički pismen u današnje vrijeme sasvim je normalna stvar. Premda kompleksan i složen kao proces, menadžment definira pet elemenata: planiranje, organiziranje, vođenje i motiviranje, kontroliranje i upravljanje ljudskim resursima. Svi ovi elementi međusobno su povezani, odnosno jedna bez druge ne mogu funkcionirati<sup>8</sup>. Zadatak menadžmenta je neprestano motrenje, analiziranje, praćenje i kontroliranje okoline.

---

<sup>7</sup> Hrvatska enciklopedija, 2021.

<sup>8</sup> Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, 2008., str. 24

Slika 1. Organizacijska funkcijska struktura



Izvor: Turković, M., *Principi organizacijskog koncepta u poduzeću „Medika“ d.d.*, Zagreb, Split, 2016., str. 8.

## 2.2. PLANIRANJE I KONTROLA

Prva funkcija menadžmenta jest planiranje, a iz planiranja se razvijaju i druge funkcije. Također, osim što je prvo, ono je vrlo zahtjevan proces pomoću kojeg je moguće definirati što se želi postići, odnosno na koji se način žele ostvariti ciljevi i strategije koje si je poduzeće postavilo. Planiranje

je nužno iz dva razloga: ograničenost resursa i neizvjesnost okoline<sup>9</sup>. Cijeli proces planiranja najbolje će prikazati slika 2.

Slika 2. Proces planiranja



Izvor: Sikavica, P. i dr., *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga, 2008., str. 144.

---

<sup>9</sup> Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., *Menadžment, Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Zagreb, 2004., str. 109

Važnost i složenost planiranja kao elementa menadžmenta nastaje iz učinaka globalizacije, karakterističnih obilježja suvremenog poslovanja, konkurentnosti i neizvjesnosti okoline. Stoga je za svako poduzeće važno unaprijed razmišljati, biti u korak s vremenom i pripremati se za pravodobno za nadolazeće promjene i uvjete poslovanja. Svako poduzeće ima svoj način planiranja, stoga su neka poduzeća kreativna i slobodna u planiranju, dok se druga striktno drže zadanih okvira. Naravno, glavni razlog planiranja za svih je isti - ostvarivanje ciljeva.

Planiranje poduzeću treba osigurati<sup>10</sup>:

- da zna razloge svog postojanja i što je njegovo glavno područje djelovanja,
- da zna dobre i loše strane poduzeća,
- da zna s kojim se povoljnim prilikama i prijetnjama susreće,
- da može uspostaviti i detektirati odgovarajuće standarde performansi,
- da postoji set pravila i politika koje će zaposlenici pratiti u ispunjavanju ciljeva poduzeća.

Planiranje daje odgovor na osnovna tri pitanja:

- Gdje smo sada?
- Kamo želimo stići?
- Kako to ostvariti?

Planovi se definiraju kao dokumenti s opisanim akcijama i koracima koji vode ostvarenju ciljeva određene organizacije. Planovima su definirane aktivnosti, zadatci, alociraju se resursi te postavljaju vremenski okviri obavljanja operacija. Da bi planovi bili uspješni, moraju biti ostvarenje zajedničkih menadžerskih podviga, precizno detektirani i napisani kako bi se olakšano pratilo i kontroliralo zadano.

Razlikujemo sljedeće planove temeljem popularne planske tipologije<sup>11</sup>:

1. Jednokratni planovi - rade se radi izvršenja seta ciljeva koji se najvjerojatnije neće

---

<sup>10</sup> Buble, M.: Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 86.

<sup>11</sup> Ibidem., str. 90.

ponoviti u budućnosti. Jednokratnim planovima pripadaju programi i projekti. Programi obuhvaćaju sve aktivnosti na kojima se tvrtka temelji. Za ostvarenje ovakvih planova potrebno je nekoliko godina, a podrška mu mogu biti jedan ili više projekata. Ostvarenju jednokratnog cilja doprinose projekti, ali za razliku od programa, projekti se odnose samo na segmente pothvata. Manji su po obuhvatu, manje kompleksni i kraće traju. Projekti najčešće označavaju neki segment programa.

2. Trajni planovi – rade se sa svrhom konstantne uporabe. Razlog njihovog postojanja leži u tome da bi se planirale aktivnosti koje se inače ponavljaju tijekom planskog razdoblja u tvrtki. Omogućuju rutinsko odlučivanje, što olakšava i samo poslovanje. Kod trajnih planova razlikuju se pravila, politike i procedure.

3. Scenariji ili kontingencijski planovi – rade se sa svrhom obrane tvrtke u eventualnim opasnim situacijama i situacijama gdje postoje moguće zapreke. Cilj im je unaprijed definirati rješenja i procedure u određenim scenarijima. Takvi scenariji svakako obuhvaćaju i najgore moguće situacije u kojima se tvrtka može naći te osiguravaju primjerene obrambene aktivnosti. Postoje faktori na koje se uopće ne može utjecati (recesija, tehnološki razvoj, inflacija i sl.), ali svakako ih je potrebno detektirati i pripremiti se kako bi se njihov utjecaj minimalizirao.

Unutarnji i vanjski elementi nekog poduzeća svojim aktivnostima mogu dovesti do odstupanja od planova, pa je tako neophodno posegnuti za provođenjem kontrole odstupanja. Kontroliranje kao menadžerska funkcija definira se kao mjerenje i korekcija u obavljanja poslova podređenih, postizanja ciljeva i realizacije ostvarenih planova<sup>12</sup>. Kontroliranje se tako može definirati kao posao menadžera. Kod viših menadžera kontrola je uistinu poentirana i važna da nema potrebe provođenja iste na nižim razinama. Efikasnoj kontroli referira se na smanjenje svih vrsta utrošaka jer je direktno povezana s njima. Kontrolom se stvara podloga za moguće intervencije ako se uspoređuju zadane i ostvarene veličine. Slocum navodi pet osnovnih elemenata efektivne kontrole u tvrtkama:<sup>13</sup>

1. povezanost sa željenim rezultatima,

---

<sup>12</sup> Dujanić M., Osnove menadžmenta, Rijeka, 2007., str. 66

<sup>13</sup> Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., op. cit., str. 49

2. objektivnost,
3. kompletnost,
4. pravodobnost,
5. prihvatljivost.

Ako samo kontroliranje štiti imovinu tvrtke, zajamči prihvatljivu standardizaciju performansi te osigurava održavanje kvalitete usluge i proizvoda tvrtke, onda će samo kontroliranje doprinijeti ostvarenju ciljeva tvrtke. Kontrolna objektivnost ogleda se u razini njezine nepristranosti u odnosu na kontrolni predmet, te u razini u kojoj je njezini dionici koriste za ostvarivanje osobnih benefita. Ako je stupanj nepristranosti veći, a stupanj njezina korištenja za osobnu dobrobit manji, znači da je stupanj objektivnosti kontrole veći<sup>14</sup>. Složenost procesa kontroliranja odražava veličinu koja zahvaća željene aktivnosti koje donose po mogućnosti uspješne rezultate poduzeću. Veću složenost kontroliranja uzrokuje veći stupanj obuhvaćenosti. Nizak stupanj kompletnosti kontroliranja ne jamči efektivnu kontrolu. Svako kontroliranje treba biti i pravodobno, odnosno sve informacije i podaci trebaju biti dostavljene u odgovarajuće vrijeme. Zato je važno da u tvrtki postoji informacijski sustav koji će biti efikasan i koji će pribaviti pravodobne podatke i informacije u pravo vrijeme i na pravom mjestu<sup>15</sup>.

Iako se funkcija planiranja i funkcija kontrole razlikuju, one su međusobno i povezane. One su ovisne jedna o drugoj jer ako nema planiranja, onda ne postoji potreba za bilo kakvom kontrolom i obratno. Proces kontrole ne može se odvijati bez prethodnog planiranja jer ne postoji definirana baza za postojanje. Svakako da su aktivnosti planiranja besmislene ukoliko nema kontroliranja, praćenja i mjerenja. Planiranje je proces kojim definiramo planove prema koji se tvrtka vodi, a koji će u konačnici dovesti do ostvarenja cilja tvrtke. Standardi kontrole su osigurani od strane postavljenih planova. Odstupanje od standarda i zacrtanih planova mjeri se kontroliranjem.

Uvrštena na službeno tržište Zagrebačke burze, Medika - pod kontrolom Hrvatske agencije za nadzor financijskih usluga i Zagrebačke burze - primjenjuje Kodeks korporativnog upravljanja. Upravljanje rizikom i sustav unutarnje kontrole unutar financijskog izvještavanja obuhvaća:

---

<sup>14</sup> Buble, M.: Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet u Splitu, 2006., str. 96

<sup>15</sup> Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., Menadžment, Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Zagreb, 2004., str. 50

- adekvatnu strukturu organizacije potvrđenu ovlastima s najviših razina te raspodjelom dužnosti,
- kontrole unutar tvrtke koje utječu na poslovne aktivnosti i procese,
- široku lepezu računovodstvenih procesa i politika pri pripremi poslovnih i financijskih godišnjih izvještaja.

„Društvo se ne nalazi u odnosu uzajamnog dioničarstva s drugim društvima, nema vrijednosnih papira s posebnim pravima kontrole, niti vrijednosnih papira s ograničenjima prava glasa. Nema slučajeve u kojima bi financijska prava iz vrijednosnih papira bila odvojena od držanja tih papira“<sup>16</sup>.

### **2.3. CILJEVI POSLOVNIH SUBJEKATA**

Svakako, najvažniji cilj Medike d.d. je način kako generirati i razviti sustav koji će se temeljiti na vještinama i sposobnostima zaposlenika. Stoga se pružanjem raznih edukacija nastoji motivirati zaposlenike kako bi se osigurao njihov osobni i profesionalni razvoj i kako bi se osnažila kultura korporacije. Medika jest tržišni lider i upravo zbog toga važno je učvrstiti trenutnu tržišnu poziciju i ostati jedan od glavnih lidera na tržištu. Širenje vlastite prodajne mreže putem vertikalne integracije i dalje je glavni pokretač sveukupnog razvoja Medika te je prepoznat kao jedan od strateških ciljeva. Medika povećava svoj potencijal na tržištu tako što povećava broj vlastitih ljekarni, čime raste i ukupna vrijednost tvrtke. Jedan od glavnih ciljeva jest i razvijanje i unapređenje infrastrukture zbog stalnog rasta broja proizvoda koje Medika izbacuje na tržište. Stoga je razvoj tvrtke popraćen razvojem unapređenje infrastrukture i internih procesa. Da bi i dalje bila među vodećim tvrtkama na tržištu, Medika treba konstantno razvijati nove proizvode i usluge jer je to jedini način da povećava svoje prihode te razvija poslovne i partnerske veze.

---

<sup>16</sup> Medika d.d. i ovisna društva, op. cit., str. 4

## 2.4.BUDŽETIRANJE KAO TEMELJ UPRAVLJANJA

Neki vlasnici tvrtki započinju svoje poslovanje s valom optimizma i entuzijazma, ali bez dobro promišljenog proračuna smatraju da nije moguće stvoriti uspješan poslovni plan. Kada vodite posao, lako se zaglibiti u svakodnevne probleme i propustiti širu sliku. Uspješne tvrtke izdvajaju vrijeme za izradu i upravljanje proračunima, pripremu i reviziju poslovnih planova te redovito prate svoju financijsku situaciju i poslovne rezultate. Izrada proračuna utvrđuje trenutni raspoloživi kapital, daje procjenu rashoda i predviđa dolazni prihod. Upućujući na proračun, tvrtke mogu mjeriti učinak u odnosu na izdatke i osigurati da su resursi dostupni za inicijative koje podržavaju poslovni rast i razvoj. Omogućuje vlasniku tvrtke da se koncentrira na novčani tok, smanjujući troškove, poboljšavajući profit i povećavajući povrat ulaganja. Budžetiranje je temelj svakog poslovnog uspjeha. Pomaže u planiranju i kontroli financija poduzeća. Ako nema kontrole nad potrošnjom, planiranje je uzaludno, a ako ga nema nema ni poslovnih ciljeva koje treba ostvariti. Budžetiranje je plan za:

- kontrolirati financije poslovanja
- osigurati da poduzeće može financirati svoje tekuće obveze
- omogućiti poduzeću da ispuni svoje ciljeve i donosi pouzdane financijske odluke
- pobrinete se da tvrtka ima novca za buduće projekte.

Prednosti budžetiranja nikada se ne smiju podcijeniti kada vodite posao:

- proračun procjenjuje prihode, planira rashode i ograničava svaku potrošnju koja nije dio plana
- proračun osigurava da se novac dodjeljuje onim stvarima koje podržavaju strateške ciljeve poslovanja
- dobro komuniciran proračun pomaže svima da razumiju prioritete poslovanja
- proces izrade proračuna pruža mogućnosti za uključivanje osoblja, što rezultira time da oni dijele viziju organizacije
- uključivanje tima u pregled i usporedbu proračuna sa stvarnim podacima može pružiti informacije koje naglašavaju prednosti i slabosti poslovanja.



Planiranje predstavlja element strategije poslovnih subjekata. Najčešća podjela planiranja odnosi se na dugoročno i kratkoročno, s obzirom na vrijeme potrebno za definiranje i ostvarivanje ciljeva. Strategija se bavi procesima koji opisuju kako poslovni subjekt – temeljem tržišnih okolnosti – koristi sve svoje vještine i znanja kako bi ostvario određene rezultate i uspješno ispunio zadane ciljeve. Strategija se bavi pitanjima kao što su:

- ciljevi poslovnog subjekta,
- tržišta poslovnog subjekta,
- način na koji poslovni subjekt utječe na industriju, gospodarstvo i tržišnu konkurenciju,
- vrste organizacijskih oblika i financijskih struktura koje najbolje odgovaraju poslovnom subjektu,
- rizici alternativnih poslovnih strategija i rezervni planovi poslovnog subjekta ukoliko prvotni zacrtani plan ne uspije.

Svako kratkoročno i dugoročno planiranje bilo koje tvrtke dio je poslovne strategije. Cilj strategije je identificirati potrebe i ponuditi planove tvrtke, a planovi su ti koji redefiniraju strategiju tvrtke<sup>17</sup>. Dugoročno planiranje referira se na strateško planiranje koje je duže od jedne godine te na globalnoj razini obuhvaća dugoročne ciljeve tvrtke, preispituje okolnosti i potrebne resurse. Svako dugoročno financijsko planiranje povezano je sa strateškim planiranjem i vezano je na strategiju. Kratkoročno planiranje – za razliku od dugoročnog – obično se referira na razdoblje jedne poslovne godine, a često i na kraća razdoblja tijekom godine (mesece ili tromjesečja). Kratkoročni plan je u funkciji dugoročnog plana, ali samo za godinu dana unaprijed te su zbog kraćeg vremenskog razdoblja na koje se odnose kratkoročni planovi puno precizniji i detaljniji<sup>18</sup>. Korist od strateškog planiranja ogleda u postojanju potpore i osiguravanju razvoja tvrtke, s obzirom da poslovni plan sadrži temeljne odluke o korištenju svih postojećih resursa tvrtke. Tvrtka koja ne posjeduje poslovni plan ne može imati ni cilj pa time ni svrhu, stoga nije u mogućnosti koristiti ni resurse koji joj stoje na raspolaganju. Za analizu djelotvornosti i sposobnosti ispunjenja poslovnih ciljeva, te za analizu odstupanja između planiranog i ostvarenog kao i za eliminaciju odstupanja, glavni menadžment koristi glavni poslovni plan. Efikasnost menadžmenta poduzeća ocjenjuje se

---

<sup>17</sup> Grupa autora, Strategijski menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 1997., str 120

<sup>18</sup> Grupa autora, Marketing strategije, Veleučilište u Slavonskom Brodu, Slavonski Brod, 2018., str 312

na temelju usporedbe između planiranih i ostvarenih veličina<sup>19</sup>. Grupa je ujedno priznala i goodwill i posjedovanje nematerijalne imovine.

Provedene revizijske aktivnosti uključivale su:

- ocjenu preciznosti budžetiranja kroz povijest;
- temeljem shvaćanja Medike, njenih poslovnih rezultata kroz povijesti, kupovne moći kupaca i iskustva stečenih u industrijskom sektoru, budžetirani tokovi novca su analizirani, kao i pretpostavke rasta. Tijekom spomenutog procesa:
  - budžetirani tokovi novca uspoređeni su s odobrenim poslovnim planom;
  - analizirane su postojeće diskontne stope koje su uspoređivane s javnim podacima na tržištu, a koji se odnose na Mediku i industriju koja joj je u fokusu poslovanja;
  - analizirane su ključne makroekonomske pretpostavke, a temeljem analiza posloводства date su procjene preciznosti budžeta kroz povijest na način da su se usporedili ostvareni prihodi i povijesne projekcije prihoda;
  - dana je komparativna analiza stope rasta s obzirom na prethodne rezultate Medike, poslovni plan i strategiju;
- procjena odgovarajućih i potpunih objava pri financijskom izvještavanju u skladu je sa svim normama financijskog izvještavanja i time ne izaziva smanjenu vrijednost izvještaja.

---

<sup>19</sup> Grupa autora, Marketing strategije, Veleučilište u Slavonskom Brodu, Slavonski Brod, 2018., str 316

### **3. BUDŽETIRAN RDG ZA 2022. GODINU NA PRIMJERU PODUZEĆA MEDIKA**

#### **3.1. OPĆI PODACI O PODUZEĆU MEDIKA**

Medika d.d. je najstarija veledrogerija u Hrvatskoj je Medika d.d. Glavna djelatnost Medike je prodaja lijekova, opreme i ostalih medicinskih lijekova koji se svakodnevno koriste u ljekarnama, bolnicama i veterinarskim ambulantomama, te njihov transport i skladištenje. Medika posjeduje proizvode namijenjene za kozmetiku, higijenu te stomatološku i medicinsku opremu i materijale. Tvrtka predstavlja lidera na tržištu veledrogerija, s obzirom kako je prisutna preko pet desetljeća. Sjedište joj je u Zagrebu, no ima i splitsku, osječku i riječku podružnicu. Gradnja same tvrtke počela je još davne 1922. godine, od kada se ona uspješno razvijam primjenjujući najkvalitetnije standarde u proizvodnji i poslovanju u ljekarničkoj djelatnosti. Poslovanje Medike odnosi se na dva glavna elementa – logistiku i prodaju. Uz to, Medika nudi i usluge manipulacije, skladištenja i distribucije. Ona je glavni distributer za čak preko 70% svojih korisnika te povezuje preko kao 450 dobavljača i 3800 kupaca diljem Hrvatske te upošljava 433 osobe. Posjeduju telefonsku i internet prodaju. U logističkom centru u Zagrebu donose se odluke o strateškom poslovanju tvrtke – distribuciji i nabavi. U regionalnim podružnicama proizvodi se skladište u moderno opremljenim skladištima i razvoze dalje. Cilj je tvrtke je osigurati minimalno vrijeme potrebno od vremena narudžbe pa sve do isporuke. Stoga su nastojanja Medike usmjerena na internet prodaju i dostupnost proizvoda tijekom cijelog dana. Zaposlenici - vozači Medike godišnje prijeđu oko 3.750.000 kilometara diljem Hrvatske i dostave preko 9.300.000 proizvoda. Medika se može pohvaliti najmodernijim logističkim sustavom – Warehouse Management System (WMS). Glavni cilj Medike d.d. je osigurati kvalitetu, razvijati inovacije te zauzeti liderku poziciju u opskrbi lijekova i medicinskim proizvodima u medicinskim ustanovama na hrvatskom tržištu.

#### **3.2. INDUSTRIJA 46.64 (TRGOVINA NA VELIKO FARMACEUTSKIM PROIZVODIMA)**

Ukupno 79,9 % prometa Medike d.d. čini farmaceutika koja nudi široki spektar farmaceutskih domaćih i stranih proizvoda. Tako su kupcima dostupni svi lijekovi koji postoje i na svjetskom i na europskom tržištu. Što se tiče odabira dobavljača, prema standardima Medike, oni trebaju zadovoljavaju sljedeće uvjete: da su registrirani, imaju kapaciteta ispuniti sva očekivanja Medike i njenih kupaca, da vode računa o poslovnom moralu i nabavljaju samo proizvode koji su uspješno

prošli potrebne kontrole i ispitivanja te su odobreni od strane institucija koji kontroliraju medicinske proizvode.

Poduzeće Medika d.d. steklo je status zastupnika najuglednijih svjetskih proizvođača, odnosno ekskluzivnog distributera njihovih proizvodnih programa, i to zahvaljujući dugogodišnjoj uspješnoj poslovnoj suradnji s istima. Zbog toga je Medikin asortiman i specifičan, jer - uz uobičajenu djelatnost veledrogerije – postoje zahtjevne mnogobrojne marketinške aktivnosti te poslovi usklađivanja s nacionalnim i europskim legislativama.

### **3.3. IZRADA BUDŽETIRANOG RDG-A ZA 2022. I 2023. GODINU**

#### **3.3.1 PROJEKCIJA PRIHODA**

Medika će kao svoju osnovnu djelatnost nastaviti s prodajom lijekova i medicinskih potrepština. Tvrtka će nastaviti snažno razvijati djelatnost koja generira najveću dobit za tvrtku i postaje dio osnovne djelatnosti. Glavni strateški cilj zdravstvene ustanove Prima Pharma je postati vodeći lider u širenju hrvatske ljekarničke mreže.

Glavna misija i temeljni strateški cilj Medike je širenje prodaje. Razvijanje vlastite prodajne ljekarne siguran je način da osigurate povećanje prihoda tvrtke Medici, veću tržišnu vrijednost i vodstvo na tržištu.

Jedan od glavnih ciljeva je razvoj i unapređenje infrastrukture, zbog sve većeg broja proizvoda koje Medika plasira na tržište. Stoga razvoj tvrtke prati i unapređenje infrastrukture i internih procesa.

Kako bi i dalje bila vodeća tvrtka na tržištu, Medika treba kontinuirano razvijati nove proizvode i usluge jer jedino tako može povećati prihode i razviti svoje poslovanje i partnerstva.

##### **3.3.1.1. SEGMENTI PRODAJE**

Grupa Medika ostvaruje prodaju putem veleprodaje i maloprodaje koji su detaljnije objašnjeni u nastavku. Maloprodaja se ostvaruje kroz Grupu Prima Pharme, dok se veleprodaja ostvaruje u Društvu.

Veleprodajna aktivnost Medike podijeljena je na nekoliko elemenata:

- bolnice,
- ljekarne,
- ostalo (domovi zdravlja, poliklinike, stomatološke ordinacije, veterinarske ambulante i sl.).

U svom asortimanu Medika posjeduje široku lepezu proizvoda iz nekoliko asortimana koje donosim u nastavku.

Skoro najveći iznos prihoda ostvaruje se kroz farmaceutiku koja nudi veliki izbor farmaceutskih proizvoda stranih i domaćih proizvođača. Zato su hrvatskim kupcima dostupni proizvodi koji su već uobičajeni na stranim tržištima.

Dio prodajnog farmaceutskog asortimana odnosi se na uvoz lijekova koji nisu odobreni za prodaju u Hrvatskoj. U takvim situacijama potrebno je ishoditi suglasnost od Agencije za lijekove i medicinske proizvode (HALMED) ukoliko se radi o opravdanim medicinskim slučajevima i potrebama.

Medika svakako djeluje u skladu s medicinskim i farmaceutskim trendovima te suradnjom sa sličnim tvrtkama širi svoj asortiman. Tako si osigurava tržišnu prisutnost

Najširi asortiman prodaje u Medici čine medicinski proizvodi. Različiti sadržaji koje pruža jesu klinička i laboratorijska dijagnostika, hemodijaliza, oftalmologija, neurokirurgija, traumatologija, ortopedija i sl. Ponuda se stalno prati i proširuje, a svi proizvodi moraju zadovoljavati najviše medicinske standarde.

Asortiman dijetetike i kozmetike obuhvaćaju mnoštvo proizvoda, prvenstveno kozmetiku i bezreceptne lijekove, robu široke potrošnje, visokokvalitetne dijetetike i dermatološke kozmetike i sl.

Nabava, ali i prodaja, konstantno prate potrebe kupaca. Razvijaju poslovnu suradnju s provjerenim dobavljačima kojim temeljem poštivanja zakona, distribuiraju medicinske proizvode po Hrvatskoj. Zahvaljujući dugogodišnjoj uspješnoj poslovnoj suradnji s najuglednijim svjetskim proizvođačima, Medika je stekla status ekskluzivnog distributera njihovih proizvodnih programa. Društvo je unutar ovog asortimana jedan od najvećih distributera digitalne opreme, lijekova i materijala za stomatološku i zubotehničku djelatnost.

Trajna stručna izobrazba zaposlenika i kupaca sastavni je dio strategije razvoja ovog prodajnog asortimana. Znanje o novim proizvodima i programima te svladavanje inovativnih vještina djelatnicima Društva olakšava svakodnevne prodajne aktivnosti. Time su krajnjim korisnicima u

svakodnevnoj praksi omogućene kvalitetnije informacije o uporabi novih stručnih tehnika i tehnologija.

Širina palete prodajnog asortimana Društva očituje se u ponudi preparata domaćih i stranih proizvođača.

Kupci ovog asortimana su veterinarske stanice i ambulante, farme i veterinarske ljekarne te ostali poslovni subjekti registrirani za promet veterinarskim lijekovima i veterinarsku djelatnost.

Uvozni preparati registrirani za domaće tržište dostupni su u službama nabave i prodaje Društva, što uključuje i interventni uvoz veterinarskih lijekova za krajnje korisnike.

Usluge skladištenja, manipulacije robom i distribucije kupcima osnovna su djelatnost Medike u koju kontinuirano ulažemo nove tehnologije i radne procese.

Ukupan broj skladišnih prostora iznosi 18,550 m<sup>2</sup>. Logistički centar Zagreb mjesto je gdje se odlučuje o nabavi i distribuciji, dok se u moderno ustrojenim distributivno skladišnim centrima u Osijeku, Rijeci i Splitu organizira skladištenje i distribucija.

Maloprodaja u Medici se odvija preko Grupe Prima Pharme koja ima ukupno 87 ljekarničkih jedinica.

Djelatnost ljekarne bavi se izradom lijekova i opskrbom medicinskog asortimana pacijentima, zdravstvenim institucijama i drugim pravnim osobama te zdravstvenim radnicima. Ljekarnička djelatnost Pod opskrbom lijekovima i medicinskim proizvodima podrazumijeva se promet istih na malo. Osim opskrbe lijekovima i medicinskim proizvodima, pod ljekarničkom djelatnošću podrazumijeva se i opskrba homeopatskim proizvodima, opskrba dječjom hranom i dijetetskim proizvodima, opskrba kozmetičkim i drugim sredstvima za zaštitu.

Najveći udio na tržištu lijekovima imaju četiri najveće veledrogerije: Phoenix Farmacija, Medika, Medical Intertrade i Oktal Pharma. Razlika Medike od drugih je u veličini tržišta, prodajnom asortimanu te što posjeduje najviše ljekarni u Hrvatskoj.

Veliki utjecaj na dobit i poslovanje općenito imaju potraživanja od kupaca, pogotovo kada su oni dio HZZO-a. Tako je veliki udio obrtnog kapitala Medike imobiliziran, pa navedeno utječe na likvidnost i poslovanje Društva koje uvijek nije u mogućnosti pravovremeno podmirivati vlastite troškove. Većinom su potraživanja povezana s državnim institucijama, pa se isto ne treba sagledati kao veći rizik. No, to svakako uzrokuje potrebu za financiranjem iz drugih izvora, čime se automatski povećavaju i troškovi poslovanja.

Politička situacija direktni ili indirektno utječe na poslovanje veletrgovlja. Najavljene reforme zdravstvenog sustava uzrokovale bi drugačiju formu zdravstvenog osiguranja, pozitivnu financijsku, kao i adekvatnu naplatu potraživanja.

Osnovna djelatnost ljekarni referira se na posebne zakone unutar zdravstvenog sustava. Ukoliko bi se ukinuli postojeći kriteriji pri otvaranju ljekarni, to bi prouzrokovalo promjene u distribuciji ljekarničkih mreža.

### **3.3.1.2 POVIJESNA KRETANJA PRIHODA**

Gledajući unatrag na zadnjih 5 godina prihoda, najveći rast je zabilježen 2019. i 2020. godine zbog stalnih napora farmaceutske industrije da osigura nesmetanu i sigurnu opskrbu lijekovima tijekom pandemije, a posebno tijekom zatvaranja u proljeće 2020. Tvrtka je zabilježila rast prihoda od prodaje u posljednje 5 godina sa prosječnom stopom rasta od 5,67 %.

### **3.3.1.3. PROJEKCIJA PRIHODA - POLAZNE PRETPOSTAVKE**

Polazne pretpostavke budžeta prodaje su:

- prema navodima s <https://www.statista.com/> predviđa se da će prihod u proizvodnji farmaceutskih proizvoda u Hrvatskoj u 2022. godini iznositi 1,12 milijardi USD,
- očekivana godišnja stopa rasta prihoda iznosi 3,34% ukupne farmaceutske industrije u Hrvatskoj (CAGR 2022.-2027.),
- tvrtka je zabilježila kontinuirani rast prihoda od prodaje u posljednje 3 godine i to za 3,09% u posljednjoj godini, 9,14% u odnosu na godinu ranije, te 18,83%, što znači da prosječna stopa rasta iznosi 10,35%
- s obzirom kako u prvom tromjesečju prihodi od prodaje iznose 1.107.255.735,00 kn (u istom tromjesečju 2021. godine iznosili su 999.941.958,00 kn), za pretpostaviti je kako će se iznos od prodaje povećati u odnosu na prošlu godinu,
- sve navedeno u prilogu daje osnovu za budžetirani rast prihoda u sljedeće dvije godine od 3,34% godišnje.

### 3.3.1.4. BUDŽET PRIHODA OD PRODAJE

Na temelju pretpostavki iz prethodne točke izrađen je budžet prihoda od prodaje za 2022. i 2023. godinu po segmentima.

Tablica 1: Budžet prihoda od prodaje

Prihodi po segmentu	Prihod u 2021	Planirani prihod 2022	Planirani prihod 2023
LJEKARNE	1.523.455	1.574.338	1.626.921
BOLNICE	1.527.226	1.578.235	1.630.948
OSTALO	506.475	523.391	540.873
VLASTITE LJEKARNE	482.078	498.179	514.819
<b>Ukupno</b>	<b>4.039.234</b>	<b>4.174.144</b>	<b>4.313.561</b>

Izvor: obrada autora

### 3.3.2. PROJEKCIJA RASHODA - POLAZNE PRETPOSTAVKE

Polazne pretpostavke projekcije rashoda su:

- materijalni troškovi čine najveći postotak udjela u prihodima od prodaje, a postotak u posljednje 2 godine iznosi 95,46 %,
- što se tiče troškova osoblja u posljednje 4 godine, troškovi plaća, poreza i doprinosa iz plaće imaju tendenciju porasta u prihodima od prodaje, pa izračunati prosjek u posljednje četiri godine iznosi 1,81%,
- zbog očekivanog porasta prihoda ne očekuje se zadržavanje amortizacije na razini udjela u prihodima od prodaje u 2021. godini, pa izračunati prosjek u posljednje dvije godine iznosi 0,42% za obje budžetirane godine,



- ostali troškovi računati kao prosjek u posljednje dvije godine u odnosu na prihode od prodaje iznose 0,81% za obje budžetirane godine.

-sve navedeno u prilogu daje osnovu da će se udio navedenih troškova u prihodima od prodaje iz prethodne dvije godine nastaviti i u sljedeće dvije godine

### 3.3.2.1 BUDŽET RASHODA

Na temelju pretpostavki iz prethodne točke izrađen je budžet rashoda za 2023. godinu po segmentima.

Tablica 2: Budžet rashoda

Poslovni rashodi	Planirani rashod 2022	Planirani rashod 2023
Materijalni troškovi	3.984.638	4.117.682
Troškovi osoblja	71.378	73.761
Amortizacija	17.531	18.117
Ostali troškovi	33.811	34.939
<b>Ukupno</b>	<b>4.107.358</b>	<b>4.244.500</b>

Izvor: obrada autora

### 3.3.2.2. BUDŽETIRANI RDG

Na temelju dobivenih projekcija u tablicama 1. i 2. izrađen je budžetirani RDG za 2023. godinu po segmentima.

Tablica 3: Budžetirani RDG za 2022. i 2023. godinu

<b>u HRK</b>	<b>2021</b>	<b>2022 Plan</b>	<b>2023 Plan</b>
Prihod od prodaje	3.953.727	4.174.144	4.313.561
Materijalni troškovi	(3.774.476)	(3.984.638)	(4.117.682)
<b>Bruto profitna marža</b>	<b>179.251</b>	<b>189.506</b>	<b>195.879</b>
<b>% bruto marža</b>	<b>4,53%</b>	<b>4,54%</b>	<b>4,54%</b>
Troškovi plaće	(67.176)	(71.378)	(73.761)
Ostali troškovi	(31.446)	(33.811)	(34.939)
<b>EBITDA iz redovnog poslovanja</b>	<b>80.629</b>	<b>84.317</b>	<b>87.179</b>
% EBITDA marža	2,04%	2,11%	2,12%
Amortizacija	(17.318)	(17.531)	(18.117)
<b>EBIT iz redovnog poslovanja</b>	<b>63.311</b>	<b>66.786</b>	<b>69.062</b>
% EBIT marža	1,60%	1,67%	1,68%
<b>Ostali poslovni prihodi</b>	<b>21.745</b>	<b>22.958</b>	<b>23.725</b>
<b>Dobit prije oporezivanja</b>	<b>85.056</b>	<b>89.744</b>	<b>92.787</b>
Porez na dobit	(15.514)	(16.369)	(16.924)
<b>Neto dobit</b>	<b>69.542</b>	<b>73.375</b>	<b>75.863</b>

Izvor: obrada autora

-Promatrajući dobivene rezultate u 2023. godini, može se primijetiti porast bruto marže za 0,01% u odnosu na 2021. godini.

-EBITDA marža za prvu promatranu godinu iznosila 2,04%, za iduću 2,11% te za zadnju godinu promatranja 2,12% .

-EBIT marža porasla je u 2023.godini za 0,01% u odnosu na 2022. godini.,te za 0,08% u odnosu na 2021. godini.

-Ostali poslovni prihodi u 2023.godini porast ce u prosjeku za 4,43% u odnosu na predhodne dvije godine.

-Neto dobit u 2023.godini porast će za 3,39% u odnosu na godinu ranije te 8,33% u odnosu na dvije godine ranije.

### 3.4.KLJUČNI RIZICI ZA OSTVARENJE BUDŽETA

Valutni rizik ima značajnu ulogu u financijskim rizicima. Većinu svojih prihoda Medika ostvaruje u hrvatskim kunama i to na domaćem tržištu. Na inozemnom tržištu djelomično se ostvaruje nabava robe, što često dovodi do veće izloženosti riziku zbog promjene tečaja stranih valuta vezanih uglavnom uz euro. Svi krediti su kunski, a s obzirom na skori prelazak na euro, s ove osnove postoji izloženost valutnom riziku.

Društvo posjeduje i imovinu od koje ubire prihod od kamata. Ti prihodi Društva i novčani tok iz poslovnih aktivnosti ovisni su o promjenama tržišnih kamatnih stopa. U uvjetima promjenjive kamatne stope, iz danih i primljenih kratkoročnih i dugoročnih kredita, proizlazi kamatni rizik Društva. Društvo se izlaže riziku kamatne stope novčanog toka zbog kredita odobrenih po promjenjivim stopama. Krediti odobreni po fiksnim stopama izlažu Društvo riziku fer vrijednosti kamatne stope.

Derivativni instrumenti za aktivnu zaštitu od izloženosti kamatnog rizika novčanog toka i rizika fer vrijednosti kamatne stope nisu korišteni od strane Društva. Međutim, Društvo kontinuirano prati promjene kamatnih stopa. Simuliraju se različite situacije uzimajući u obzir refinanciranje, obnavljanje sadašnjeg stanja kao i alternativno financiranje.

Cjenovni rizik za poslovanje Društva predstavlja stalno snižavanje cijena lijekova s liste lijekova HZZO-a i administrativno određivanje cijena lijekova i marži. Da bi smanjilo ovaj rizik, Društvo se orijentiralo na proširenje asortimana na proizvode koji nisu zakonski limitirani u pogledu cijene proizvoda.

Kreditni rizik uvjetovan je potraživanjima od strane kupaca. Ljekarne su u većem riziku jer se one nalaze u privatnom vlasništvu. S druge strane, bolnice imaju puno veća dugovanja, ali i duže rokove za naplatu, no ne postoji opasnost da se potraživanja neće naplatiti.

Dug rok naplate potraživanja kod kupaca predstavlja najveći rizik u poslovanju Medike, pogotovo kada se radi o sustavu koji obuhvaća kupce iz HZZO-a. Tako je veliki udio obrtnog kapitala Medike imobiliziran, pa navedeno utječe na likvidnost i poslovanje Društva koje uvijek nije u mogućnosti pravovremeno podmiriti vlastite troškove. Većinom su potraživanja povezana s državnim institucijama, pa se isto ne treba sagledati kao veći rizik. No, to svakako uzrokuje potrebu za financiranjem iz drugih izvora, čime se automatski povećavaju i troškovi poslovanja.

Epidemija uzrokovana virusom Covid-19 nije imala značajan utjecaj na poslovanje Društva, te Društvo nije koristilo potpore koje je Republika Hrvatska omogućavala poduzećima čije je poslovanje zbog toga bilo ugroženo.

Jedan od postojećih rizika svakako je manjak radne snage i povećana fluktuacija, posebno za radna mjesta vozač i skladištar, a zbog porasta zaposlenosti i sve veće ponude poslova u različitim industrijama. Proces odabira zaposlenika se produljio s nekadašnjih 15 – 20 radnih dana na od 30 – 60 radnih dana, što značajno povećava obim posla koji odrađuju postojeći radnici jer zbog manjka radne snage rade dodatni posao.

U vezi s mjerama ograničavanja EU-a, odnosno o posljedicama izloženosti i utjecaju posljedica ruske invazije na Ukrajinu, Medika d.d. nema direktan poslovni odnos sa subjektima iz Rusije ili Ukrajine niti je u svom poslovanju na drugi način direktno izložena tim subjektima<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Međuzvještaj posloводства za I-III 2022. godine, Medika d.d. Zagreb, 2022., str. 6

#### **4. ZAKLJUČAK**

Glavni proračun ili glavni financijski plan temeljno je izvješće uprave poduzeća i sastoji se od određenog broja međusobno povezanih proračuna koji uključuju sveukupne aktivnosti planiranja poduzeća. Glavni zaključak je da prihodi od prodaje Medike d.d kontinuirano rastu u posljednjih 5 godina zahvaljujući kontinuiranom rastu broja projekata, širenju dodatnih tržišnih kapaciteta s ciljem poboljšanja infrastrukture i internih procesa, a u sljedećoj godini ne dođe li to nekih ekstremnih promjena tvrtka može očekivati još jednu godinu sa izvrsnim rezultatom. Tako da možemo reći da je tvrtka Medika d.d. zapravo oblik poduzeća, grubi primjer kako se može učinkovito poslovati. Za tvrtku se može reći da kontinuirano napreduje jer se neprestano unapređuju i ulažu proizvodni proces i potrebni resursi koji su nužni za daljnje uspješno poslovanje te napredak i rast tvrtke.

## POPIS LITERATURE

- Buble M. (2006.), Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb
- Drucker P. (2005.), Najvažnije o menadžmentu, M.E.P. CONSULT d.o.o., Zagreb
- Dujanić M. (2007.), Osnove menadžmenta, Rijeka
- Grupa autora (1997), Strategijski menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split
- Grupa autora (2018.), Marketing strategije, Veleučilište u Slavonskom Brodu, Slavonski Brod
- Hrvatska enciklopedija, 2021.
- Medika d.d. i ovisna društva (2020.), Godišnje izvješće zajedno s izvješćem revizora za godinu koja je završila 31. prosinca 2019. godine  
(<https://www.medika.hr/media/2357/grupa-medika-2019-plusodluka-o-uvajanju-izvjestaja.pdf>; pristupano: 22.07.2022. godine)
- Međuizvještaj posloводства za I-III 2022. godine (2022.), Medika d.d. Zagreb
- Robert K. (1989.), Management, Houghton Mifflin Company, USA
- Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N. (2008.), Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb
- Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., Menadžment (2004.), Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Zagreb
- Turković, M. (2016.), Principi organizacijskog koncepta u poduzeću „Medika“ d.d., Zagreb – Split
- [www.statista.com](http://www.statista.com) (pristupano: 24.08.2022. godine)

## POPIS TABLICA

Tablica 1: Budžet prihoda od prodaje

Tablica 2: Budžet rashoda

Tablica 3: Budžetirani RDG

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Organizacijska funkcijska struktura

Slika 2. Proces planiranja