

IZRADA BUDŽETIRANOG RAČUNA DOBITI I GUBITKA ZA PODRAVKA D.D.

Knežević, Marta

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

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:228:219762>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-15**



Repository / Repozitorij:

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



UNIVERSITY OF SPLIT



SVEUČILIŠTE U SPLITU
SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE

Stručni prijediplomski studij Računovodstvo i financije

MARTA KNEŽEVIĆ

ZAVRŠNI RAD

**IZRADA BUDŽETIRANOG RAČUNA DOBITI I
GUBITKA ZA PODRAVKA D.D.**

Split, rujan 2024.

SVEUČILIŠTE U SPLITU
SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE

Stručni prijediplomski studij Računovodstvo i financije

Predmet: Menadžersko računovodstvo

ZAVRŠNI RAD

Kandidat: Marta Knežević

Naslov rada: Izrada budžetiranog računa dobiti i gubitka za Podravka d.d.

Mentor: mr. sc. Stjepan Laća, predavač

Split, rujan 2024.

SADRŽAJ

SAŽETAK	1
SUMMARY	2
1. UVOD	3
2. PROCESI PLANIRANJA I KONTROLE U POSLOVNIM SUBJEKTIMA.....	4
2.1. FUNKCIJE MENADŽMENTA	4
2.2. PLANIRANJE I KONTROLA	8
2.3. CILJEVI POSLOVNIH SUBJEKATA	10
2.4. BUDŽETIRANJE KAO TEMELJ UPRAVLJANJA I KLJUČNI ČIMBENICI USPJEHA.....	11
3. BUDŽETIRANI RDG ZA 2024. GODINU NA PRIMJERU PODRAVKA d.d.	14
3.1. OPĆI PODACI O PODUZEĆU PODRAVKA D.D.....	14
3.2. IZRADA BUDŽETIRANOG RDG-A ZA 2024. I 2025 GODINU.....	15
3.2.1. SEGMENTI PRODAJE	15
3.2.1.1 PROJEKCIJA PRIHODA	17
3.2.1.2 POVIJESNA KRETANJA PRIHODA	17
3.2.1.3 PROJEKCIJA PRIHODA – POLAZNE PRETPOSTAVKE.....	18
3.2.1.4 BUDŽET PRIHODA OD PRODAJE	18
3.2.2 PROJEKCIJA RASHODA – POLAZNE PRETPOSTAVKE	19
3.2.2.1 BUDŽET RASHODA	20
3.2.2.2 BUDŽETIRANI RDG	21
3.3 KLJUČNI RIZICI ZA OSTVARENJE BUDŽETA.....	22
4. ZAKLJUČAK	23
POPIS LITERATURE	24
POPIS INTERNET IZVORA	24
POPIS TABLICA	25
POPIS SLIKA	25

SAŽETAK

IZRADA BUDŽETIRANOG RAČUNA DOBITI I GUBITKA ZA PODRVKA D.D.

U ovom radu analizirana su financijska izvješća Podravke d.d., jednog od najuspješnijih poduzeća u Hrvatskoj. Kao Dioničko društvo, Podravka d.d. jednom godišnje sastavlja poslovne planove, a tema ovog rada fokusira se na budžetirani račun dobiti i gubitka za 2024. godinu. Budžetiranje je učestalo korišteni alat praćenja poslovanja tvrtke u promjenjivom okruženju. Analizom putem pokazatelja dobit će se stanje društva i kakvo mu je poslovanje. Ukupni prihodi i rashodi proteklih godina rastu, no prihodi pozitivno rastu većom dinamikom što nam pokazuje i bolje poslovne rezultate na kraju nego na početku promatranog razdoblja što može poslovanje Podravke d.d. prikazati kao pozitivno i uspješno. Da bi se uspješno upravljalo poduzećem važno je imati vrhunske stručnjake iz područja računovodstva i financija koji će poznavati financijske izvještaje. Zahvaljujući poslovnoj etičnosti i izvrsnosti, predanosti ciljevima, dodatnom trudu te svakodnevnom razvoju i zalaganju zaposlenika, Grupa Podravka postiže temeljni uspjeh. Stoga se može zaključiti da je Podravka jedan od najboljih primjera poduzeća koje uspješno i učinkovito posluje, ne samo na hrvatskom tržištu, već i diljem svijeta.

***Ključne riječi:** financijska izvješća, budžetiranje, Podravka d.d., poslovanje, financijski položaj*

SUMMARY

PREPARATION OF A BUDGETED PROFIT AND LOSS ACCOUNT FOR PODRAVKA D.D.

In this paper, the financial reports of Podravka d.d., one of the most successful companies in Croatia, were analyzed. As a joint-stock company, Podravka d.d. prepares business plans annually, and the focus of this paper is on the budgeted income statement for the year 2024. Budgeting is a frequently used tool for monitoring the company's performance in a changing environment. Through indicator analysis, the state of the company and its business performance will be determined. Total revenues and expenses have been increasing in recent years, but revenues have been growing at a faster pace, which indicates better business results at the end of the observed period than at the beginning, demonstrating that Podravka d.d.'s performance can be viewed as positive and successful. To manage a company successfully, it is essential to have top experts in the fields of accounting and finance who are familiar with financial statements. Thanks to business ethics and excellence, commitment to goals, extra effort, and the daily growth and dedication of employees, the Podravka Group achieves fundamental success. Therefore, it can be concluded that Podravka is one of the best examples of a company that operates successfully and efficiently, not only in the Croatian market but also globally.

Keywords: *financial reports, budgeting, Podravka d.d., business operations, financial position*

1. UVOD

U današnjem globaliziranom i izuzetno konkurentnom poslovnom okruženju, tržište prehrambenih proizvoda se suočava s intenzivnom konkurencijom, brzim promjenama u potrošačkim navikama i stalnim pritiskom na inovacije. Uspjeh poduzeća ovisi o strateškom i racionalnom upravljanju svim aspektima poslovanja, uključujući stalno praćenje tržišnih promjena i prilagodbu poslovnim modelima. U takvom dinamičnom okruženju, budžetiranje igra ključnu ulogu u osiguravanju dugoročne održivosti i upravljanju poslovnim rezultatima. Pomaže menadžerima u planiranju i kontroli financijskih performansi, identifikaciji potencijalnih izazova poput fluktuacija cijena sirovina, promjena u zakonodavstvu te integraciji održivih i društveno odgovornih praksi. Time budžetiranje osigurava stabilnost i profitabilnost poslovanja. Budžetiranje omogućuje usklađivanje financijskih ciljeva različitih odjela s dugoročnim strategijama tvrtke. Također, olakšava alokaciju resursa, objektivnu kontrolu nad poslovanjem i prepoznavanje ograničenja koja mogu usporiti rast. Dok velike korporacije obično imaju razvijene sustave poslovnog planiranja, manja i srednja poduzeća često zanemaruju ovaj aspekt, a osobito kada vlasnik i menadžer imaju istu ulogu, smatrajući budžetiranje sekundarnim unatoč njegovim značajnim prednostima.

Ovaj rad analizira proces izrade budžetiranog računa dobiti i gubitka za Podravka d.d., vodeću kompaniju u prehrambenoj industriji Hrvatske. Podravka d.d. sa svojom dugogodišnjom tradicijom i jakim brendovima, suočava se s izazovima suvremenog tržišta, ali također ima jedinstvenu priliku iskoristiti svoje resurse i iskustvo kako bi ostala vodeća na tržištu. Kroz analizu budžetiranih rezultata za 2024. godinu, rad će prikazati kako kompanija planira odgovoriti na ove izazove i nastaviti svoj put rasta. Također, rad će istražiti kako menadžment pristupa promjenjivom tržišnom okruženju te kako planiranje i kontrola pridonose ostvarenju poslovnih ciljeva.

2. PROCESI PLANIRANJA I KONTROLE U POSLOVNIM SUBJEKTIMA

2.1. FUNKCIJE MENADŽMENTA

Menadžment se može definirati na mnogo različitih načina. Menadžment se može definirati kao „proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa.“¹

Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve.²

Menadžment je veoma kompleksan pojam u definiranju jer se u njemu pojavljuju problemi i semantičke i sadržajne naravi. Sa semantičkog aspekta problem je ponajprije u tome što se sama riječ management (menadžment) preklapa s drugim riječima kao što su „supervision“, „leadership“, „organisation“, „administration“, „control“ i „direction“. U stručnoj literaturi pojmovi menadžment, organizacija i administracija se veoma često poistovjećuju. Iz tih razloga vrlo je važno između tih pojmova načiniti odgovarajuća razgraničenja kako bi se osigurala ispravna komunikacija.³

Menadžeri su odgovorni za planiranje budućnosti i pronalaženje najdjelotvornijih načina za postizanje ciljeva organizacije. U tom se procesu suočavaju s različitim izazovima zbog čega moraju razviti strategije koje će motivirati zaposlenike, te time povećati učinkovitost i produktivnost tvrtke. Osim toga, važno je da menadžeri preuzmu odgovornost za širi utjecaj koji njihovo poslovanje ima na društvo. Prema Kreitneru, menadžment se može definirati kao proces suradnje s ljudima i putem njih u postizanju ciljeva organizacije, pri čemu se mora učinkovito i racionalno koristiti ograničenim resursima u promjenjivim uvjetima.

Iz navedenih definicija menadžmenta, a posebno iz posljednje, proizlaze neke bitne karakteristike a to su⁴:

1. Rad s drugima i pomoću drugih
2. Ciljevi poduzeća
3. Efikasnost nasuprot efektivnosti
4. Ograničeni resursi

¹ Buble M. (2006.), Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 3.

² Wehrich H. i Koontz H. (1998.), Menedžment, MATE, Zagreb, str. 4.

³ Buble M. (2006.), Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str. 3.

⁴ Kreitner R. (1989.), Management, Houghton Mifflin Company, USA, str. 41.

5. Promjenjiva okolina

Sljedeća slika prikazuje ključne aspekte menadžerskog procesa.

Slika 1. Ključni aspekti menadžerskog procesa



Izvor: Buble M. (2003.), Management maloga poduzeća, Ekonomski fakultet Split, str. 5.

Uloga menadžera je složena i zahtjevna, ali ključna je njegova sposobnost upravljanja ljudima. Menadžer i njegovi zaposlenici trebaju djelovati kao jedinstven tim koji međusobno surađuje i podržava jedni druge. Menadžer je dobro upoznat s radom svojih zaposlenika, što mu omogućuje da procijeni i ocijeni njihov individualni trud i doprinos. Iako je to izazovno, uz prave vještine menadžera, takvo zajedništvo je moguće postići. Menadžeri moraju pronaći učinkovite načine za motivaciju svojih zaposlenika kako bi povećali učinkovitost i produktivnost unutar organizacije. Međutim, uspješan menadžer ne smije se oslanjati samo na svoju osobnost; potrebno je kontinuirano usavršavanje i razvoj stručnih znanja i vještina, bez kojih je teško postići izvrsnost u vođenju. Motivacija zaposlenika također igra ključnu ulogu. Važno je prepoznati i nagraditi one koji svojim radom doprinose napretku organizacije, čime ih se potiče na daljnji trud i angažman. S druge strane, onima koji se suočavaju s izazovima treba pružiti podršku i pomoć, što može pozitivno utjecati na njihov daljnji razvoj i motivaciju. Razvijanje menadžerskih vještina presudno je za uspjeh, stoga je važno neprestano ih usavršavati kroz učenje i praksu. Definiranje vještina nije jednostavan zadatak, no vještina se može opisati kao sposobnost da se znanje pretvori u konkretne, učinkovite akcije kroz naučene i povezane aktivnosti.

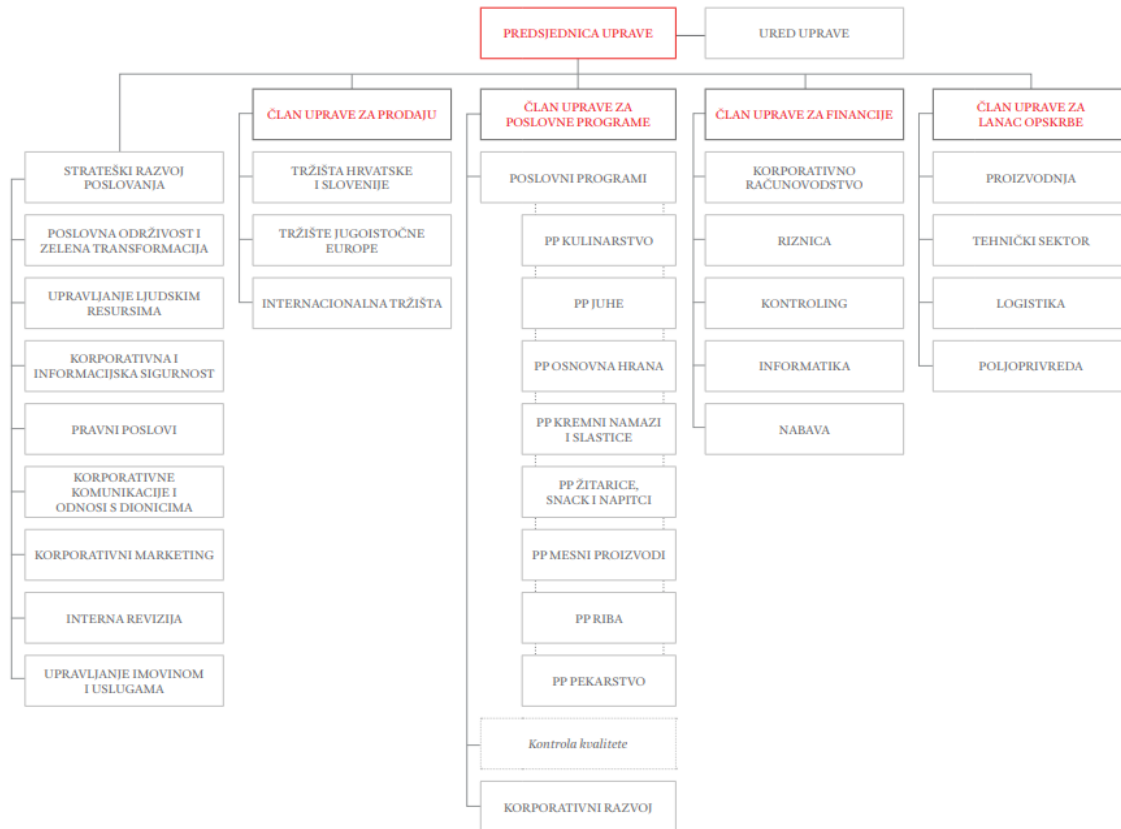
Menadžer je osoba koja koordinira i usmjerava aktivnosti drugih kako bi se postigli organizacijski ciljevi. On u ovoj ulozi ima formalni autoritet nad procesima planiranja,

organiziranja, koordiniranja, vođenja i kontrole resursa, bilo da se radi o cjelokupnim ili samo dijelovima resursa. Njegova odgovornost leži u postizanju ciljeva i osiguravanju učinkovite upotrebe tih resursa, kako bi se ostvarili željeni rezultati. Pojam menadžera obuhvaća sve razine unutar organizacije, od vrhovnog menadžmenta (predsjednici uprava, glavni direktori, ravnatelji) do nižih razina (voditelji odjela, poslovođe i slično). Uspješno obavljanje menadžerskih zadataka zahtijeva tri osnovne skupine znanja i vještina, čija je važnost različita na različitim razinama: tehnička stručnost, socijalne vještine rada s ljudima i konceptualna znanja za strateško planiranje.

Za postizanje visokih performansi ključno je osigurati da zaposlenici imaju odgovarajuće znanje o poslu koji obavljaju, kao i potrebne resurse za njegovo izvršavanje. Menadžerova uloga je prepoznati i riješiti sve moguće prepreke koje se pojave tijekom tog procesa, osiguravajući tako nesmetano ostvarivanje ciljeva i visokih rezultata.

Na idućoj slici se prikazuje organizacijska struktura Grupe Podravka d.d.

Slika 2. Organizacijska struktura Grupe Podravka



Izvor: Izvešće o održivom razvoju, [Internet] dostupno na <https://www.podravka.hr/kompanija/odrzivost/izvjestavanje-o-odrzivosti/> (21.08.2024.)

2.2. PLANIRANJE I KONTROLA

Planiranje i kontrola su dvije različite, ali usko povezane funkcije menadžmenta koje se ne mogu razdvojiti. Bez prethodnog planiranja, kontrola nema osnovu za postojanje. S druge strane, planiranje nema smisla ako se ne prati, mjeri i kontrolira. Promatrajući ova dva procesa, vidi se da se odvijaju u različitim vremenskim okvirima. Planiranje je poput "gledanja unaprijed", dok je kontrola proces koji se uvijek odvija u sadašnjosti. Jednostavnije rečeno, planiranjem se služi kad treba odgovor kuda krenuti, dok kontrola potvrđuje je li je taj put kojim će se kretati ispravan. Važno je napomenuti da planiranje uvijek prethodi kontroli.

Planiranje predstavlja formalizirani proces koji uključuje definiranje vizije, misije i ciljeva poduzeća, te odabir prikladnih strategija za njihovo ostvarivanje. Ključni aspekti planiranja su analiza žrtava i koristi koje poduzeće može očekivati pri postizanju zadanih ciljeva. Proces planiranja od izuzetne je važnosti iz dva osnovna razloga: prvo, zbog ograničenosti resursa s kojima poduzeće raspolaže, i drugo, zbog neizvjesnosti i promjenjivosti vanjskog okruženja u kojem poduzeće djeluje. Ovi faktori čine planiranje nužnim za dugoročni uspjeh i održivost poduzeća.

Ograničenost resursa uvjetuje potrebu planske uporabe resursa kako ne bi došlo do njihova iznenadnog iscrpljenja, dok neizvjesnost okoline uvjetuje također potrebu planiranja, pri čemu se plan može tretirati jednim od instrumenata ovladavanja tom okolinom.

Planiranje je temeljni proces koji svakoj organizaciji pruža odgovore na tri ključna pitanja:

- Gdje se organizacija trenutno nalazi?
- Gdje želi biti u budućnosti?
- Kako će postići željeni položaj?

Primarni razlog zašto organizacije provode planiranje leži u njegovoj ulozi u postizanju zacrtanih ciljeva. Kroz planiranje, organizacije mogu predvidjeti potrebne akcije te definirati kako najbolje mobilizirati svoje resurse u svrhu ostvarivanja tih ciljeva. Dobro osmišljeno planiranje ključni je faktor koji doprinosi uspjehu svake organizacije.

Kvalitetan proces planiranja omogućava poduzeću ne samo jasnu spoznaju o vlastitoj svrsi postojanja i glavnim područjima djelovanja, već i preciznu analizu unutarnjih snaga i slabosti te vanjskih prilika i prijetnji. Također, pomaže u identifikaciji i uspostavi odgovarajućih standarda izvedbe, kao i u definiranju seta pravila ponašanja koja će zaposlenici slijediti kako bi uspješno ostvarili strateške ciljeve organizacije.

Cjelokupan proces planiranja ilustriran je na slici u nastavku.

Slika 3. Proces planiranja



Izvor: Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N. (2008.), Temelji menadžmenta, Zagreb: Školska knjiga, str. 144.

Kontroliranje je peta, ujedno i posljednja funkcija menadžmenta. Može se definirati kao: “sustavni proces putem kojeg menadžeri reguliraju aktivnosti unutar organizacije kako bi one bile u skladu s očekivanjima postavljenima kroz organizacijsku misiju, ciljeve, planove i standarde izvršenja. To je usporedba zacrtanog i ostvarenog u svrhu poduzimanja korektivnih akcija u slučaju kada su odstupanja između tih objekata veća od prihvatljivih”.⁵

⁵ Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N. (2008.), Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, str. 755.

Funkcija kontrole sastoji se u mjerenju, ispravljanju planova i praćenju ostvarenja postavljenih ciljeva.

Proces kontroliranja prolazi kroz četiri osnovne etape, a to su:⁶

1. postavljanje standarda,
2. mjerenje performansi,
3. komparacija performansi sa standardima,
4. evaluacija performansi i poduzimanje akcije.

Kontrolom se uspoređuju postavljeni ciljevi s ostvarenim rezultatima. Samo uz učinkovit sustav kontrole i pravovremeno poduzimanje potrebnih korektivnih mjera mogu se ostvariti predviđeni planovi. Glavni cilj kontrole je zaštita i očuvanje imovine poduzeća, kao i poticanje rasta kroz postizanje zadanih ciljeva i planova. Iako se funkcije planiranja i kontrole razlikuju, one se usko povezuju i međusobno su ovisne. Bez planiranja, kontrola ne bi imala svrhu, a bez kontrole, planiranje ne bi moglo osigurati uspješnu provedbu planova.

2.3. CILJEVI POSLOVNIH SUBJEKATA

Podravka teži kontinuiranom unapređenju poslovanja i razvoju asortimana, nastojeći zadržati lidersku poziciju u odabranim kategorijama.

Uvažavajući različitosti svakog tržišta, važno je osigurati i ojačati trenutnu poziciju i tako zadržati status jednog od vodećih lidera na tržištu. Podravka je tijekom 2021. godine pokrenula niz projekata u sklopu svoje petogodišnje strategije, a njihova provedba nastavila se i u 2022. godini. Ovi projekti usmjereni su na povećanje efikasnosti, samoodrživost i društveno odgovorno poslovanje, što će rezultirati podizanjem učinkovitosti poslovanja na višu razinu. Grupa Podravka ostvarila je značajan napredak u prethodnom razdoblju, a planira nastaviti tim putem i u budućnosti, s fokusom na robotizaciju, automatizaciju proizvodnje te korištenje energije iz obnovljivih izvora.

Prodaja nekretnina na adresi Moskovska 1 u Ljubljani, s ukupnom površinom od 95.505 m², ključni je dio strateškog plana Grupe Podravka za razdoblje 2021. – 2025. Ova transakcija također je sastavni dio trogodišnjeg plana poslovanja Grupe za razdoblje 2022. – 2024., čime se podupire dugoročna vizija rasta i razvoja poduzeća.

⁶ Buble M. (2006.), Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 383.-384.

Operacionalizacija strategije očituje se u usvajanju trogodišnjih poslovnih planova, uključujući i plan kapitalnih investicija. U prosincu 2022. godine usvojen je trogodišnji Plan poslovanja Grupe Podravka za razdoblje od 2023. do 2025. godine, koji, slijedeći smjernice i ciljeve definirane Strategijom, detaljno razrađuje sve poslovne aktivnosti u oba segmenta Grupe – Prehrani i Farmaceutici. Plan predviđa provedbu svih ključnih aktivnosti u navedenom razdoblju.

Provedba Strategije za razdoblje od 2021. do 2025. godine uključuje značajan investicijski ciklus usmjeren na modernizaciju i digitalizaciju proizvodnih i logističkih procesa, poboljšanje energetske efikasnosti te unapređenje radnih uvjeta. Tijekom 2022. godine, Grupa Podravka uložila je ukupno približno 52,6 milijuna eura u kapitalne investicije.

Strategija obuhvaća oba segmenta Grupe Podravka – prehranu i farmaceutiku – kroz tri glavna razvojna stupa: fokusiranje na odabrana tržišta i proizvodne kategorije, povećanje poslovne učinkovitosti kroz tehnološku modernizaciju i digitalnu transformaciju, te akvizicije. Ovi razvojni stupovi su sastavni dio strateškog dokumenta.⁷

2.4. BUDŽETIRANJE KAO TEMELJ UPRAVLJANJA I KLJUČNI ČIMBENICI USPJEHA

Pri započinjanju poslovanja vlasnici tvrtki trebaju napraviti dobar poslovni plan i proračun kako bi bili što uspješniji na tržištu jer bez toga se lako propusti uvid u potencijalne probleme koji dolaze u svakom poslovanju. Svaka tvrtka mora pažljivo usklađivati unutarnje i vanjske čimbenike koji utječu na njezino poslovanje kako bi postigla svoje ciljeve. Ovisno o veličini i vrsti organizacije, ključnu ulogu u postizanju uspjeha nose zaposlenici. Krucijalni zaposlenici uspješnih tvrtki posvećuju vrijeme izradi i upravljanju proračunima, te pripremi i reviziji poslovnih planova i redovitom praćenju financijske situacije i poslovnih rezultata kako bi se ostvarila likvidnost, financijske stabilnosti i postizanje što veće ekonomičnosti i profitabilnosti, te osmišljavaju i koncipiraju buduće poslovanje. Jasno definirana misija služi kao temelj za postavljanje ciljeva, strategija i planova poduzeća.

Uspjeh poslovanja Grupe Podravka ovisi o dostupnosti i cijenama adekvatnih sirovina i materijala, učinkovitosti proizvodnog procesa te učinkovitoj distribuciji proizvoda do krajnjih kupaca. Svako poduzeće svoj uspjeh temelji na određenim čimbenicima; neki su zajednički za sva poduzeća, dok se drugi razlikuju ovisno o specifičnostima svakog pojedinog poslovnog

⁷ Godišnje izvješće Grupa Podravka za 2023. Godinu

subjekta. Ključni čimbenici uspjeha svih poduzeća trebali bi biti odani i predani zaposlenici te visokokvalitetni i prepoznatljivi proizvodi i usluge.

U ovom poglavlju analizirat će se čimbenici koji su ključni za uspjeh Podravka d.d. Naglasak je stavljen na tri glavne skupine čimbenika: snage i vrijednosti kompanije, profitabilan rast te operativnu učinkovitost. Zaposlenici Grupe Podravka predstavljaju najveću vrijednost kompanije, a uspjeh se temelji na njihovoj kreativnosti, dinamizmu i stručnosti. Kroz svoje znanje, motivaciju i entuzijazam, zaposlenici čine ključnu snagu koja pokreće i osigurava dugoročni uspjeh Grupe Podravka.

Najbitniji resurs svakog poduzeća su zaposlenici, koji predstavljaju srž njihovog uspjeha kroz temeljne vrijednosti poput kreativnosti, povjerenja, strasti, zadovoljstva potrošača i izvrsnosti. Temelj uspjeha Grupe Podravka počiva na poslovnoj etičnosti, izvrsnosti, posvećenosti ostvarenju ciljeva, te kontinuiranom rastu i razvoju. Odlike zaposlenika uključuju poštovanje, povjerenje i timski rad, pri čemu je komunikacija otvorena, a transparentnost i dijalog čine snažnu osnovu za kontinuirani napredak. Grupa Podravka provodi niz proaktivnih mjera koje osiguravaju radno okruženje u kojem su zaposlenici motivirani, angažirani i lojalni. Kompanija prepoznaje i nagrađuje pojedince koji postižu izvanredne rezultate, ulažu dodatni trud te promiču inovativnost i operativnu učinkovitost, što doprinosi dugoročnom uspjehu i konkurentnosti poduzeća.

Budžetiranje je temelj za poslovni uspjeh. Pomaže pri planiranju i kontroli financija poduzeća, a za menadžere predstavlja važan alat koji podržava njihov rad. Dobro koncipiran budžet može značajno doprinijeti uspjehu, dok loše pripremljen i neadekvatan budžet može rezultirati lošim poslovnim odlukama. U ekstremnim slučajevima, nepotpun i neprilagođen budžet može dovesti do ozbiljnih problema i ugroziti poslovanje kompanije.

Efektivan budžet zahtijeva:⁸

- Mogućnost predviđanja
- Razvijene kanale komunikacije, autoritet i odgovornost
- Računovodstveno generirane ažurne i pouzdane podatke
- Kompatibilnost i razumljivost informacij
- Podršku svih razina organizacije.

⁸ Shim J.K., Siegel J.G., Shim A.I. (2012.), *Budgeting Basics and Beyond*, JohnWiley & Sons.Inc. str.18.

Svako ostvarivanje ideje i poduzimanje aktivnosti započinje detaljno razrađenim planom. Planiranje je ključni dio svih aktivnosti i od presudne je važnosti, osobito kod velikih i složenih zadataka poput vođenja poduzeća. Kroz planiranje, poslovanje poduzeća može se usmjeriti prema aktivnostima koje osiguravaju najbolje rezultate, a dugoročni ciljevi mogu se uskladiti s trenutnim potrebama i prilikama u kratkom vremenskom periodu.

Upravljanje poduzećem temelji se na planiranju koje provodi najviša razina menadžmenta, poznato kao strateško planiranje. Strateško planiranje obuhvaća najduže vremensko razdoblje, često duže od jedne godine, te je najmanje detaljno od svih vrsta planova. Fokusira se na cijelo poduzeće, definirajući potrebe za resursima i daljnji smjer poslovanja, usmjeravajući poduzeće prema pravilnom razvoju i ispravnom poslovnom putu. Svako planiranje, bilo kratkoročno ili dugoročno, sastavni je dio poslovne strategije.

Cilj poslovne strategije jest identificirati potrebe poduzeća i ponuditi konkretne planove za njihovo ostvarenje, pri čemu planovi istovremeno redefinišu i usmjeravaju samu strategiju. Kratkoročno planiranje pokriva razdoblja do jedne godine i najčešće se odnosi na specifične dijelove poduzeća, povezujući se s menadžerima pojedinih odjela. Za razliku od dugoročnog planiranja, kratkoročni planovi su precizniji i detaljniji jer se bave specifičnim aktivnostima unutar kraćih vremenskih okvira. Njihova je funkcija podržavati i provoditi ciljeve postavljene dugoročnim planovima, omogućujući koordiniranu i učinkovitu realizaciju strateških ciljeva poduzeća.

3. BUDŽETIRANI RDG ZA 2024. GODINU NA PRIMJERU PODRAVKA d.d.

3.1. OPĆI PODACI O PODUZEĆU PODRAVKA D.D.

Podravka d.d., osnovana 1934. godine u Koprivnici, započela je kao mala radionica za preradu voća koju su osnovali braća Wolf. Službeno ime Podravka dobiva 1947. godine, a ime potječe od naziva za stanovnicu Podravskog kraja. Kompanija se brzo razvijala i danas je jedna od vodećih hrvatskih internacionalnih kompanija, prisutna na preko 70 tržišta diljem svijeta. Temeljne vrijednosti Podravke su srčanost, inovativnost, nasljeđe, kvaliteta, održivost i brižnost, a te vrijednosti već 75 godina usmjeravaju poslovanje kompanije. Najpoznatiji proizvod Podravke je Vegeta, univerzalni dodatak jelima, koji se izvozi u više od 40 zemalja svijeta. Podravka je dioničko društvo listano na Zagrebačkoj burzi. Na dan 31. prosinca 2023. godine, Republika Hrvatska posjedovala je 25,5% dionica Podravke d.d., dok su domaći mirovinski fondovi zajedno držali 52,4% dionica. Prema podacima Zagrebačke burze, ukupan broj redovnih dionica Podravke d.d. iznosi 7.120.003, a kotiraju na Zagrebačkoj burzi pod simbolom PODR-R-A.

Podravka proizvodi široki asortiman prehrambenih proizvoda, kao i lijekove, farmaceutske proizvode, kozmetiku, pomoćne ljekovite preparate i ostale kemijske proizvode. Kompanija također posjeduje licence za proizvodnju i distribuciju proizvoda drugih poznatih brendova kao što su Nestlé, Dr. Oetker, Jacobs, Tuborg, Dr. Ritter i Ferrero. Grupa je dobitnik brojnih domaćih i međunarodnih nagrada za gospodarske, okolišne i društvene doprinose, sigurnost na radu, dizajn i internetsku prezentaciju. Ove nagrade su rezultat kontinuiranih ulaganja u proizvodnju, sigurnost i zadovoljstvo kupaca, potvrđujući kvalitetu i prepoznatljivost Podravkinih proizvoda diljem svijeta. Kompanija teži stalnom unapređenju odnosa s investitorima i dioničarima uvođenjem visokih standarda korporativnog upravljanja. Također, Podravka aktivno ulaže u znanost i obrazovanje, održivi razvoj, kulturu, umjetnost, sport i humanitarne projekte. Podravka je posvećena očuvanju, zaštiti i unapređenju kvalitete okoliša kroz stvaranje novih ekonomske, okolišne i društvene vrijednosti za svoje dionike. Kompanija promiče korporativnu društvenu odgovornost kroz zakladu „prof. Zlata Bartl“, koja je zaslužna za kreiranje Vegete, najpoznatijeg proizvoda Podravke. U 2023. godini, prosječan broj zaposlenika Grupe Podravka iznosio je 6.232, od čega je 52% žena. Podravka se ponosi svojim radnicima i kontinuirano ulaže u njihovu sigurnost i zadovoljstvo. U 2023. godini, Podravka je ostvarila prihode od prodaje u iznosu od 713,8 milijuna eura, što predstavlja porast od 7% u odnosu na prethodnu godinu. Segment prehrane donio je 553,6 milijuna eura prihoda, dok je

farmaceutski segment ostvario 160,2 milijuna eura, što predstavlja rast od 10,5%. Podravka nastoji jačati svoje poslovanje na međunarodnim tržištima uz očuvanje pozicija na domaćem tržištu. Fokus kompanije je na daljnjem rastu i očuvanju visokih tržišnih pozicija, posebice na tržištima Zapadne i Srednje Europe. Podravka također planira nastaviti s usvajanjem novih poslovnih modela i digitalizacijom kako bi osigurala dugoročni rast i razvoj kroz kvalitetno upravljanje asortimanom, operativnu učinkovitost i profitabilnost.

3.2. IZRADA BUDŽETIRANOG RDG-A ZA 2024. I 2025 GODINU

3.2.1. SEGMENTI PRODAJE

Cilj Grupe Podravka usmjeren je na kontinuirani rast i razvoj kompanije putem kvalitetnog upravljanja proizvodnim asortimanom, s posebnim naglaskom na ključne brendove poput Vegete, Podravke, Belupa, Lina i Žita. Osnovne smjernice uključuju daljnje jačanje i razvoj poslovanja na međunarodnim tržištima, uz očuvanje pozicija na domaćem tržištu. Ključna strateška područja su digitalizacija te implementacija novih poslovnih modela, što će pridonijeti dugoročnoj operativnoj učinkovitosti i profitabilnosti.

Kako bi se osigurala veća ulaganja u marketing te istraživanje i razvoj proizvoda, Grupa Podravka planira smanjiti troškove nabave, prodaje, distribucije te opće i administrativne troškove. Povećanjem efikasnosti financijskog upravljanja, osigurava se poboljšanje novčanog toka, nužno za optimalno operativno poslovanje. Prihodi Grupe Podravka generiraju se kroz povećanje imovine ili smanjenje obveza, pri čemu takve promjene izravno utječu na visinu kapitala.

Prihodi se dijele u dvije glavne kategorije:

- Redoviti prihodi: ovi prihodi nastaju iz osnovnih poslovnih aktivnosti, poput prodaje proizvoda i usluga, kamata, dividendi i drugih izvora prihoda koji se redovito pojavljuju i čine ključan dio u strukturi prihoda.
- Izvanredni prihodi: riječ je o prihodima koji nisu rezultat uobičajenih poslovnih aktivnosti, već nastaju primjerice iz prodaje dugotrajne imovine, sirovina, inventurnih viškova te otpisa obveza.

Grupa Podravka ostvaruje približno 70% svojih prihoda od prodaje izvan Hrvatske, a daljnja internacionalizacija, kako u segmentu Prehrane, tako i u segmentu Farmaceutike, predstavlja ključnu odrednicu njihove poslovne strategije. U svrhu učinkovitog upravljanja, Grupa je

organizirana u poslovne jedinice prema srodnosti grupa proizvoda, a izvještajni segmenti definirani su u skladu s kvantitativnim pragovima.

Izvještajni segmenti Grupe Podravka uključuju:

- PP Kulinarstvo,
- PP Juhe,
- PP Žitarice, snack i napitci,
- PP Kremni namazi i slastice,
- PP Pekarstvo,
- PP Osnovna hrana,
- PP Riba,
- PP Mesni proizvodi,
- Farmaceutika,
- Ostala prodaja.

U 2023. godini, Grupa Podravka zabilježila je prihod od prodaje u iznosu od 713,8 milijuna eura, što predstavlja rast od 46,7 milijuna eura ili 7% u odnosu na prethodnu godinu. Prihodi iz segmenta Prehrane iznosili su 553,6 milijuna eura, što je rast od 6% ili 31,5 milijuna eura u usporedbi s 2022. godinom. Segment Farmaceutike ostvario je 160,2 milijuna eura prihoda, što je rast od 10,5% u odnosu na prethodnu godinu. Unutar ovog segmenta, vlastiti brendovi zabilježili su porast prihoda od 12,9% ili 14,9 milijuna eura, prvenstveno zahvaljujući većoj prodaji lijekova na recept i bezreceptnih lijekova. Ostali prihodi u ovom segmentu povećali su se za 0,3 milijuna eura (+1,0%), što je rezultat rasta prodaje trgovačke robe na tržištu Bosne i Hercegovine te prodaje usluga na tržištu Hrvatske. Ukupno, segment Farmaceutike ostvario je dodatnih 15,2 milijuna eura prihoda, što predstavlja rast od 10,5% u usporedbi s prethodnom godinom.

3.2.1.1 PROJEKCIJA PRIHODA

Smanjenje troškova nabave, prodaje, distribucije te općih i administrativnih troškova omogućit će Grupi Podravka veća ulaganja u marketing, kao i u istraživanje i razvoj novih proizvoda. Uz poboljšano financijsko upravljanje, cilj je unaprijediti novčani tok koji je ključan za održavanje optimalnog operativnog poslovanja. U idućem razdoblju menadžment će zadržati fokus na širenje tržišne prisutnosti, poboljšanje produktne ponude te implementaciju održivih poslovnih praksi. Poseban naglasak bit će stavljen na unaprjeđenje poslovanja na međunarodnim tržištima, osobito na područjima zapadne i srednje Europe, s krajnjim ciljem povećanja rasta i profitabilnosti u nadolazećim godinama.

Podravka će nastaviti pomno pratiti potrebe potrošača i prilagođavati se promjenama u njihovim potrošačkim navikama, pritom održavajući visoku kvalitetu i najviše zdravstvene standarde svojih proizvoda. Tijekom prošle godine, kompanija je usvojila dvije ključne strategije koje su integrirane u sveukupnu poslovnu strategiju te igraju presudnu ulogu u postizanju planova za daljnji rast i uspjeh. Prva od tih strategija, Strategija održivog poslovanja Grupe Podravka do 2030. godine, usmjerena je na zaštitu okoliša, promicanje zdrave prehrane, brigu o zaposlenicima i zajednici te odgovorno korporativno upravljanje. Sastavni dio ove strategije je Nutritivna strategija za razdoblje do 2027. godine, kojom Podravka potvrđuje svoju predanost razvoju zdravih, uravnoteženih i održivih prehrambenih proizvoda, putem inovacija i unaprjeđenja postojećih asortimana.

3.2.1.2 POVIJESNA KRETANJA PRIHODA

Promatrajući podatke o prihodima Podravka d.d. posljednjih godina prihod kompanije je kontinuirano rastao, a najveći rast je svojih prihoda je zabilježila u 2022. godini koja je bila vrhunac ovog trenda. U toj godini prihod kompanije iznosio je približno 540 milijuna eura, što je značajan porast u odnosu na prethodnih nekoliko godina. Ovaj rast prihoda predstavlja povećanje od oko 8.5% u odnosu na 2021. godinu. Ovaj rast se pripisuje različitim faktorima, uključujući proširenje proizvodnog asortimana, povećanu prisutnost na međunarodnim tržištima i prilagodbu novim potrošačkim trendovima.

3.2.1.3 PROJEKCIJA PRIHODA – POLAZNE PRETPOSTAVKE

Polazne pretpostavke budžeta prodaje su:

- prema podacima s <https://www.statista.com/> predviđa se da će prihod u industriji proizvodnje prehrambenih proizvoda u Hrvatskoj po segmentima od 2012. do 2018., s prognozom do 2025. Predviđa se da će prihod proizvodnje prehrambenih proizvoda u Hrvatskoj iznositi približno 1,52785 milijuna USD do 2025. Dok za industriju proizvodnje farmaceutskih pripravaka statistika prikazuje da će prihod od proizvodnje farmaceutskih pripravaka u Hrvatskoj do 2025. iznositi oko 815,56 USD,
- s obzirom na to da su prihodi od prodaje u prvom tromjesečju iznosili 192,2 milijuna eura (u usporedbi sa 176,4 milijuna eura iz istog razdoblja 2023. godine), može se pretpostaviti da će se ukupni prihodi od prodaje povećati u odnosu na prošlu godinu,
- prilog sadrži sve informacije koje čine osnovu za budžetirani rast prihoda od 5,41% godišnje u naredne dvije godine.

3.2.1.4 BUDŽET PRIHODA OD PRODAJE

Temeljem pretpostavki iz prethodnog poglavlja napravljen je budžet prihoda od prodaje za 2024. i 2025. godinu po segmentima prehrane i farmaceutike.

Tablica 1: Budžet prihoda od prodaje

Prihodi od prodaje po segmentu (u eurima)	Prihod u 2023	Planirani prihod u 2024	Planirani prihod u 2025
Prihod od prodaje - prehrana	553.600.000,00	583.549.760,00	615.119.802,00
Prihod od prodaje - farmaceutika	160.200.000,00	168.866.820,00	178.002.515,00
UKUPNO	713.800.000,00	752.416.580,00	793.122.317,00

Izvor: obrada autora

3.2.2 PROJEKCIJA RASHODA – POLAZNE PRETPOSTAVKE

Projekcija rashoda temelji se na sljedećim početnim pretpostavkama:

- troškovi osoblja, uključujući plaće, poreze i doprinose, bilježe rast u posljednje dvije godine, te prosječno iznose 21,79% prihoda od prodaje,
- materijalni troškovi čine najveći dio rashoda u proizvodnim kompanijama, s udjelom od 62,60% u prihodima od prodaje, prema podacima iz protekle dvije godine,
- budući da se očekuje porast prihoda, amortizacija se neće zadržati na istoj razini kao u prethodnim godinama; izračunati prosjek amortizacije za posljednje dvije godine iznosi 4,44% i zadržat će se na toj razini u obje budžetirane godine,
- ostali troškovi prosječno iznose 2,37% prihoda od prodaje i prema podacima iz prethodne dvije godine očekuje se da će se zadržati na istoj razini u narednim godinama,
- ostali poslovni rashodi ostat će stabilni, iznoseći 0,68% prihoda od prodaje u obje planirane godine,
- vrijednosna usklađenja tretirana su kao jednokratni trošak i eliminirana su iz projekcije jer se ne očekuju dodatna umanjenja imovine, kao što je bio slučaj u 2023. godini.

Na temelju svih ovih pretpostavki, očekuje se da će udio navedenih troškova u prihodima od prodaje ostati konstantan u sljedeće dvije godine, u skladu s omjerima iz prethodnog razdoblja.

3.2.2.1 BUDŽET RASHODA

Temeljem pretpostavki iz prethodnog poglavlja izrađen je budžet rashoda za 2024. godinu po segmentima.

Tablica 2: Budžet rashoda

Poslovni rashodi	Planirani rashod 2024	Planirani rashod 2025
Troškovi osoblja	164.432.583,91	173.328.386,70
Materijalni troškovi	471.932.316,90	497.463855,20
Amortizacija	33.546.984,43	35.361.876,29
Ostali troškovi	18.531.007,38	19.533.534,88
Ostali poslovni rashodi	4.961.371,47	5.229.781,67
UKUPNO	693.404.264,10	730.917.434,74

Izvor: obrada autora

3.2.2.2 BUDŽETIRANI RDG

Na temelju projekcija prikazanih u tablicama 1. i 2., izrađen je budžetirani RDG za 2024. godinu, razvrstan po segmentima.

Tablica 3: Budžetirani RDG za 2024. i 2025. godinu

u eurima	2023	2024 Plan	2025 Plan
Prihod od prodaje	713.800.000,00	752.416.580,00	793.122.317,00
Materijalni troškovi	(447.711.144,00)	(471.932.316,90)	(497.463.855,20)
Bruto profitna marža	266.088.856,00	280.484.263,10	295.658.461,80
% bruto marža	37,27%	37,28%	37,28%
Troškovi plaće	(107.844.788,00)	(113.679.191,00)	(119.829.235,00)
Ostali troškovi	(17.579.933,00)	(18.531.007,38)	(19.533.534,88)
Ostali rashodi	(4.706.737,00)	(4.961.371,47)	(5.229.781,67)
EBITDA iz redovnog poslovanja	135.957.398,00	143.312.693,25	151.065.910,25
% EBITDA marža	19,05%	19,05%	19,05%
Amortizacija	31.825.239,00	33.546.984,43	35.361.876,29
EBIT iz redovnog poslovanja	104.132.161,00	109.765.708,82	115.704.033,96
% EBIT marža	14,59%	14,59%	14,59%
Ostali poslovni prihodi	3.135.529,00	3.305.161,12	3.483.970,34
Dobit prije oporezivanja	107.267.690,00	113.070.869,94	119.188.004,30
Porez na dobit	19.308.184,20	20.352.756,59	21.453.840,78
Neto dobit	87.959.505,80	92.718.113,35	97.734.163,52

Izvor: obrada autora

- Promatrajući rezultate iz 2024. godine, uočava se blagi porast bruto marže za 0,01% u usporedbi s 2023. godinom.
- EBITDA marža ostala je nepromijenjena tijekom svih analiziranih godina, zadržavši se na razini od 19,05%.

- EBIT marža također je stabilna i nepromijenjena u promatranom razdoblju, iznosi 14,59% te se očekuje da ostane takva i u naredne dvije godine.
- Prognozira se da će ostali poslovni prihodi u 2025. godini porasti u prosjeku za 5,41% u odnosu na prethodne dvije godine.
- Neto dobit u 2025. godini predviđa se da će biti veća za 5,41% u usporedbi s prethodnom godinom te za 11,13% u odnosu na razdoblje dvije godine unatrag.

3.3 KLJUČNI RIZICI ZA OSTVARENJE BUDŽETA

Prelaskom na euro u 2023. godini, Grupa Podravka značajno je smanjila valutni rizik. Ipak, određeni dio transakcija i dalje se odvija u stranim valutama, zbog čega Grupa ostaje izložena riziku promjene valutnih tečajeva. Najveća izloženost promjeni tečaja eura tijekom 2023. godine javljala se u odnosu na RUB, AUD, USD, PLN i HUF.

Grupa Podravka upravlja kamatnim rizikom putem kamatnih swapova, kojima je obveze po varijabilnim kamatnim stopama zamijenjene fiksnim stopama.

Grupa Podravka nije u značajnoj mjeri izložena riziku promjenama kamatnih stopa.

Što se tiče kreditnog rizika, Podravka posluje isključivo s kreditno sposobnim kupcima i dobavljačima, te prema potrebi osigurava svoja potraživanja kako bi minimizirala mogućnost financijskog gubitka u slučaju neispunjavanja ugovornih obveza. Kreditni položaj poslovnih partnera i izloženost riziku kontinuirano se prate.

Tijekom 2023. godine Grupa nije zabilježila veći broj prijave šteta povezanih s osiguranjem naplate potraživanja.

Grupu Podravka također pogađa rizik nedostupnosti roba na tržištu, potaknut sve učestalijim vremenskim nepogodama uzrokovanim klimatskim promjenama, bolestima stoke, energetsom krizom, poremećajima u opskrbnim lancima, te političkim i socijalnim nemirima u određenim regijama (rat u Ukrajini i na Bliskom istoku). Ti faktori značajno utječu na porast cijena i dostupnost sirovina. Među ključnim rizicima ističu se utjecaj ekstremnih vremenskih prilika na imovinu i poslovanje Grupe, dok su među visokorizičnim čimbenicima prisutni inflacija i radna snaga. Najveći izazovi vezani uz radnu snagu uključuju privlačenje i zadržavanje kvalificiranih zaposlenika, nepovoljnu dobnu strukturu radnika, te povećani broj odlazaka u mirovinu u narednim godinama.

4. ZAKLJUČAK

Analizom budžetiranog računa dobiti i gubitka Podravke d.d. za 2024. godinu može se zaključiti da je kompanija na dobrom putu prema ostvarenju svojih poslovnih ciljeva. Pažljivim budžetiranjem menadžment osigurava potrebne resurse i usmjerava poslovne aktivnosti prema maksimizaciji profitabilnosti, čime se jača konkurentnost na tržištu. Ovaj rad ističe važnost kontinuiranog praćenja i prilagođavanja financijskih planova kako bi se održala dugoročna održivost i uspjeh kompanije, te naglašava ključnu ulogu menadžerskog računovodstva u tom procesu. Kompanija je uspjela zadržati svoju poziciju lidera na domaćem tržištu, dok je istovremeno širenje na inozemna tržišta dodatno ojačalo njen prihodovni potencijal. Očekivanja za 2024. godinu su optimistična, s predviđanjima da će Podravka d.d. nastaviti s trendom rasta prihoda kroz diversifikaciju proizvoda, ulaganja u inovacije te proširenje distribucijskih kanala. Iako se kompanija suočava s izazovima poput volatilnosti cijena sirovina i promjena u regulativama, pažljivo budžetiranje i proaktivno upravljanje omogućit će joj održavanje stabilnosti i profitabilnosti. Može se reći da se Podravka d.d. nalazi na putu daljnjeg rasta i konsolidacije svoje pozicije, kako na domaćem, tako i na međunarodnom tržištu.

POPIS LITERATURE

1. Weihrich H. i Koontz H. (1998.), *Menedžment*, MATE, Zagreb
2. Buble M. (2006.), *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb
3. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.), *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb
4. Shim, J.K., Siegel, J.G., Shim A.I. (2012), *Budgeting Baics and Beyond*, JohnWiley & Sons. Inc.

POPIS INTERNET IZVORA

1. Godišnje izvješće Grupa Podravka za 2023. Godinu [Internet] raspoloživo na <https://www.podravka.hr/kompanija/investitori/financijska-izvjesca/> (pristupano 21.08.2024.)
2. Statista [Internet] <https://www.statista.com/> (pristupano: 10.08.2024. godine)
3. Hrvatska enciklopedija [Internet] <https://www.enciklopedija.hr/clanak/menadzer> (pristupano 21.08.2024.)
4. Izvještaj o održivosti [Internet] raspoloživo na <https://www.podravka.hr/kompanija/odrzivost/izvjestavanje-o-odrzivosti/> (pristupano 21.08.2024.)

POPIS TABLICA

Tablica 1: Budžet prihoda od prodaje

Tablica 2: Budžet rashoda

Tablica 3: Budžetirani RDG za 2024. i 2025. godinu

POPIS SLIKA

Slika 1. Ključni aspekti menadžerskog procesa

Slika 2. Organizacijska struktura Grupe Podravka

Slika 3. Proces planiranja