

# Značaj metode benchmarkinga u jačanju konkuretnosti poduzeća

---

Vinković, Luka

Master's thesis / Diplomski rad

2022

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:*

**Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:151:857043>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-09**



Sveučilište Josipa Jurja  
Strossmayera u Osijeku

**Fakultet  
agrobiotehničkih  
znanosti Osijek**

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek - Repository of the Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek](#)



**SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
FAKULTET AGROBIOTEHNIČKIH ZNANOSTI OSIJEK**

Luka Vinković

Diplomski studij Agroekonomika

**ZNAČAJ METODE BENCHMARKINGA U JAČANJU KONKURENTNOSTI  
PODUZEĆA  
Diplomski rad**

Osijek, 2022.

**SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU**  
**FAKULTET AGROBIOTEHNIČKIH ZNANOSTI OSIJEK**

Luka Vinković

Diplomski studij Agroekonomika

**ZNAČAJ METODE BENCHMARKINGA U JAČANJU KONKURENTNOSTI**  
**PODUZEĆA**  
**Diplomski rad**

Povjerenstvo za ocjenu i obranu diplomskog rada:

1. prof.dr.sc. Tihana Sudarić, predsjednik
2. prof.dr.sc. Ljubica Ranogajec, mentor
3. prof.dr.sc. Jadranka Deže, član

Osijek, 2022.

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. PREGLED LITERATURE .....	2
2.1. Povijest benchmarkinga.....	2
2.2. Vrste benchmarkinga.....	4
2.3. Proces provedbe benchmarkinga .....	9
2.4. Područja primjene benchmarkinga .....	11
2.5. Problemi i opasnosti pogrešne primjene benchmarkinga .....	14
2.6. Financijski pokazatelji uspješnosti poslovanja.....	15
3. MATERIJAL I METODE.....	17
4. REZULTATI.....	19
4.1. Primjena benchmarkinga u poljoprivredi .....	19
4.2. Opće informacije o poduzećima Ruris d.o.o. i Osatina grupa d.o.o. ....	21
4.3. Prikaz financijskih izvještaja poduzeća Ruris d.o.o. i Osatina grupa d.o.o. ....	22
4.3.1. <i>Financijska izvješća poduzeća Ruris d.o.o.</i> .....	23
4.3.2. <i>Financijska izvješća poduzeća Osatina grupa d.o.o.</i> .....	29
4.4. Financijski pokazatelji uspješnosti poslovanja.....	35
4.4.1. <i>Likvidnost</i> .....	35
4.4.2. <i>Zaduženost</i> .....	35
4.4.3. <i>Ekonomičnost</i> .....	36
4.4.4. <i>Rentabilnost (profitabilnost)</i> .....	36
4.4.5. <i>Aktivnost</i> .....	37
4.5. Primjena benchmarking procesa na primjeru poduzeća Ruris d.o.o. ....	38
5. RASPRAVA.....	46
6. ZAKLJUČAK .....	47
7. POPIS LITERATURE .....	49
8. SAŽETAK.....	50
9. SUMMARY .....	51
10. POPIS TABLICA.....	52
11. POPIS SLIKA .....	53
12. POPIS GRAFIKONA .....	54

TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA

BASIC DOCUMENTATION CARD

## 1. UVOD

Benchmarking kao pojam dolazi iz ekonomskih znanosti i predstavlja kompleksan, multifunkcionalni pristup koji se javlja u suvremeno doba. Benchmarking kao takav ne nudi konkretna i kompletna rješenja već daje uvid u mogućnosti poboljšanja vlastitog poslovanja. Može se reći da on predstavlja proces mjerenja i uspoređivanja najznačajnijih ekonomskih, financijskih i tehnoloških pokazatelja uspješnosti proizvodnje nekog proizvoda ili usluga s onim najboljim, bilo unutar područja djelovanja ili izvan njega.

Benchmarking postao uobičajena praksa u poslovnom svijetu u gotovo svim sektorima gospodarstva. U pogledu poslovne prakse, on predstavlja instrument putem kojega određeno poduzeće kontinuirano mjeri vlastito poslovanje i uspoređuje ga s drugim poslovnim subjektima. Na taj način poslovni subjekt spoznaje vlastite nedostatke i ograničenja, uočava mogućnosti neutraliziranja ili uklanjanja istih, uči od onih najuspješnijih u određenoj sferi poslovanja te primjenjuje stečena znanja, a sve u svrhu povećanja uspješnosti i efikasnosti vlastitoga poslovanja. Primjenom benchmarkinga mogu se osigurati brojne prednosti, npr. snižavanje troškova proizvodnje, povećanje profita, postizanje konkurentske prednosti, unaprjeđenje kvalitete proizvoda i sl. Navedene prednosti mogu predstavljati značajan poticaj za primjenu benchmarkinga u kontekstu poslovnog upravljanja.

Iako benchmarking ima mnogobrojne benefite za samo poslovanje, on nije uvijek tako lako provodljiv u praksi. On zahtjeva ispunjavanje određenih uvjeta te donošenje konkretnih odluka koje se odnose na određenu poslovnu aktivnost. Također, bitno je naglasiti kako pristupanje procesu benchmarkinga te realizacija postavljenih ciljeva predstavlja i svojevrsan rizik.

Cilj ovog rada je opisati ulogu i značaj benchmarkinga kao metode s kojom se uspoređuju najznačajnije performanse poduzeća s boljim ili najboljim u okruženju na primjeru poduzeća Ruris d.o.o.

## 2. PREGLED LITERATURE

### 2.1. Povijest benchmarkinga

Iako podrijetlo samog pojma „benchmarking“ nije sasvim poznato, pretpostavlja se da njegovi korijeni vjerojatno sežu sve do Adama i Eve gdje Adam uspoređuje jabuku koju mu je Eva dala s drugim jabukama na drvetu kako bi bio siguran da je on dobio onu najveću i najcrveniju (Renko i sur., 1999.).

Pojam „benchmark“ iz kojega je kasnije nastao pojam benchmarkinga potječe iz građevinske terminologije, a označava spravu za određivanje odnosnih visina različitih točaka zemljine površine (nivelir). Podaci koji potječu iz vremena starog Egipta upućuju na korištenje nivelira u građevinskim poslovima (Renko i sur., 1999.).

Začetke ideje benchmarkinga moguće je pronaći u pisanom obliku u djelu kineskog filozofa i generala Sun Tzua „Umijeće ratovanja“ u 4. st. pr. Kr. Sun Tzu navodi: „Kada znaš i sebe i druge, nećeš biti u opasnosti čak da vodiš i stotinu bitaka; kada znaš samo sebe, imaš polovicu šanse za pobjedu; kada ne znaš niti sebe niti druge, izgubit ćeš u svakoj bitki.“ (9;119). Također i grčki povjesničar i filozof Plutarh svoje je najveće djelo „Usporedni životopisi“ temeljio upravo na benchmarkingu tako što je uspoređivao biografije poznatih Grka i Rimljana. Iako ovi autori govore o događajima i mislima koji su bili aktualni stoljećima prije nas, one nadilaze i vrijeme i prostor u kojem su nastale te se mogu primijeniti u pojašnjavanju onoga što predstavlja suvremenu praksu benchmarkinga u organizaciji. (Osmanagić Bedenik i Ivezić, 2006.). U 4. st. pr. Kr. u staroj Grčkoj, filozof Aristotel je uspoređivao atenske novčiće s onima iz drugih zemalja (Renko i sur., 1999. prema Harrington, 1996., str. 28.).

Sa stajališta proizvođača benchmarking se upotrebljava još od ranih 1900-ih sa svrhom shvaćanja konkurencije, njezinog načina rada i funkcioniranja konkurentskih proizvođača. Nakon Drugog svjetskog rata, Japan je benchmarkingu dao novi sadržaj promatrajući i uspoređujući poslovanje najboljih tvrtki u svijetu. Postupak se sastojao od sljedećih koraka (Renko i sur., 1999.):

- istražiti objavljene podatke i definirati najbolje
- kontaktirati najbolje i ugovoriti posjetu
- organizirati posjet te pažljivo analizirati i ocijeniti informacije
- pri povratku prisvojiti naučeno kako bi se postigla konkurentska prednost.

Ranih 60-ih godina IBM je započeo provoditi benchmarking aktivnosti zbog velikih razlika u poslovanju svojih organizacijskih jedinica koje su bile raspoređene po raznim lokacijama. IBM je pošao od pretpostavke da je poslovni proces u jednom dijelu kompanije puno djelotvorniji te da posluje bolje s obzirom na druge dijelove kompanije. Tako je glavna svrha bila utvrditi interne standarde poslovanja kompanije, utvrditi najbolje poslovanje i prenijeti ga u druge dijelove kompanije. Jednom godišnje izvještavali su glavnu upravu o poslovanju po lokacijama i utvrđenim standardima poslovanja. No pojedincima koji su sastavljali izvještaje ovo je donijelo puno problema iz razloga jer su najviše vremena provodili definirajući zašto su različiti od drugih dijelova organizacije i kako su mogli biti bolji. Tako da iako je ovaj program donio određene koristi, nisu ostvareni svi ciljevi zbog nedostatka komunikacije između menadžera na lokalnim razinama i glavne uprave.

Pretečom u primjeni benchmarkinga smatra se tvrtka Xerox koja je kasnih 1970-ih odlučila slijediti IBM-ov primjer tako što je svoj proizvod uspoređivala s onima japanske tvrtke Fuji – Xerox. Uprava je pokušala shvatiti na koji način japanski proizvođač može pouzdanije fotokopirne aparate po cijeni koja nije pokrivena čak ni Xeroxove proizvodne troškove. Rješenje te situacije i odgovor na pitanje Xerox je našao u benchmarkingu. (Renko i sur. 1999.) Tvrtka Xerox je, kupujući i rastavljujući japanske fotokopirne uređaje, pokušao dobiti uvid u način na koji su proizvedeni konkurentski uređaji. Analizom troškova svake faze proizvodnje, ispitivanjem troškova prodaje, kvalitete servisiranja i mnogim drugim aspektima svoga poslovanja u odnosu na poslovanje konkurenata i poslovanja drugih nekonkurentskih kompanija Xerox je došao do odgovora (Renko i sur., 1999. prema Harrington & Harrington, 1996.).

Rezultati su bili jako iznenađujući. Xerox je shvatio da je imao devet puta više dobavljača te je za izlazak proizvoda na tržište trebao dva puta više vremena u odnosu na konkurente. Proces benchmarkinga za Xerox tu nije završio jer je tvrtka dobivene rezultate upotrijebila za razvoj nove strategije „Leadership Through Quality“ 1983. god. Kompanija započinje široku primjenu benchmarkinga na svim organizacijskim razinama ne ograničavajući se samo na proizvodne procese. Tako su, vidljivo na slici 1. razvili benchmarking proces koji obuhvaća ukupno deset faza (Osmanagić Bedenik i Ivezić, 2006.):

Planiranje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identifikacija benchmarking subjekta i tima</li> <li>• identifikacija i odabir benchmarking partnera</li> <li>• identifikacija metoda prikupljanja i prikupljanje podataka</li> </ul>
Analiza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• utvrđivanje odstupanja u odnosu na konkurenciju</li> <li>• projiciranje budućih poslovnih akcija</li> </ul>
Integracija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• izvještavanje o rezultatima i prihvaćanje rezultata</li> <li>• utvrđivanje ciljeva unaprjeđenja</li> </ul>
Akcija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• razvoj plana akcije</li> <li>• implementacija plana i praćenje napretka</li> <li>• ponavljanje procesa fazu po fazu</li> </ul>

**Slika 1.** Faze benchmarkinga prema Xeroxu

**Izvor:** izrada autora prema Osmanagić Bedenik i Ivezić, 2006.

Veliki interes za benchmarkingom može pripisati i mnogobrojnim udruženjima koja za cilj imaju upoznati poslovne subjekte s praksom benchmarkinga, omogućiti im razmjenu iskustava između benchmarking partnera i pružiti pomoć i podršku u provođenju i implementaciji benchmarkinga. Ova praksa postala je vrlo uspješna u poticanju benchmarkinga, posebice pojavom interneta. Benchmarking organizacije putem interneta povezuju zainteresirane poslovne subjekte nudeći im sve potrebne informacije o samom procesu provedbe benchmarkinga, savjete i rezultate provedenih procesa (Osmanagić Bedenik i Ivezić, 2006.).

## 2.2. Vrste benchmarkinga

Prije nego kompanija odluči započeti s procesom benchmarkinga, ona mora odrediti na što će točno biti fokusiran sam proces. Postoji nekoliko vrsta benchmarking procesa i svaki od njih definiran je objektom i ciljem kojeg istražuje. U osnovi benchmarking se može podijeliti na (Renko i sur., 1999.):



- 1) interni benchmarking
- 2) eksterni benchmarking
  - a. eksterni konkurentni benchmarking
  - b. eksterni funkcionalni (industrijski) benchmarking
  - c. eksterni generički benchmarking.

VRSTA BENCHMARKINGA	SURADNJA MEĐU SUDIONICIMA	VAŽNOST INFORMACIJA	STUPANJ POBOLJŠANJA
✓ Interni benchmarking	Dobra	Velika	Nizak
✓ Eksterni konkurentni benchmarking	Slaba	Velika	Srednji
✓ Eksterni funkcionalni (industrijski) benchmarking	Prosječna	Prosječna	Visok
✓ Eksterni generički benchmarking	Prosječna	Mala	Visok
✓ Kombinirani interni i eksterni benchmarking	Prosječna	Prosječna	Vrlo visok

**Slika 2.** Vrste i usporedba benchmarkinga

**Izvor:** izrada autora prema Harrington & Harrington, 1996.

Na slici 2. prikazane su vrste benchmarking procesa i njihove usporedbe. Vidljivo je kako su u praksi ne postoji idealni i najbolji tip benchmarking procesa. Svaki od njih ima svoje i prednosti i nedostatke. Kod internog benchmarkinga vidljivo je kako unatoč dobroj suradnji među sudionicima procesa i velikoj važnosti informacija, stupanj poboljšanja nakon provedbe benchmarkinga je nizak. Dok npr. kod kombiniranog internog i eksternog benchmarkinga kod kojega su i suradnja među sudionicima i važnost informacija na prosječnoj razini, stupanj poboljšanja poslovanja nakon njegove provedbe je izuzetno visok. Zato se ne treba oslanjati samo na jednu vrstu benchmarkinga nego odabrati one koji će nakon svoje provedbe kompaniji osigurati najbolji mogući stupanj poboljšanja uz visoku razinu suradnje među sudionicima i važnosti potrebnih informacija.

Interni benchmarking poslovni subjekt provodi unutar svoje organizacije dok se kod eksternog benchmarkinga usporedba provodi s nekom drugom organizacijom (kompanijom). U literaturi je moguće pronaći još dvije vrste benchmarkinga: kombinirani interni i eksterni (Renko i sur.,

1999. prema Harrington & Harrington, 1996.) te strateški benchmarking (Renko i sur., 1999. prema Behara & Lemmink, 1997.).

Osmanagić Bedenik i Ivezić (2006.) navode kako interni benchmarking podrazumijeva usporedbu unutar iste organizacije (kompanije). Pri tome se uspoređuju pojedini centri odgovornosti, ali i funkcijska područja kao što su nabava, proizvodnja i prodaja, marketing, financije, itd. Prema Renko i sur. (1999.) interni benchmarking u sebi uključuje pretpostavku da je svaka organizacijska jedinica suočena s različitim problemima zbog različitih faktora, npr. organizacijske strukture, razlike u poslovanstvu i dr. Poduzeće interni benchmarking odabire iz razloga jer želi dobiti uvid u svoje poslovanje, jake i slabe strane poslovanja svojih odjela te u način rada svakoga od njih. Upravo se ti podaci koriste kao polazišna točka u procesu internog benchmarkinga.

Mnoga poduzeća započinju s ovim procesom upravo unutar svog poduzeća. Razlog tomu su lako dostupni i detaljni podatci, niski troškovi, dobra informiranost osoblja, laka usporedivost poslovanja i sl. Zbog navedenoga, interni benchmarking predstavlja najbolji početak za uhodavanje benchmarking ekipe te također i moguću pripremu za proces provođenja eksternog benchmarkinga. Glavna svrha internog benchmarkinga jest utvrditi određene interne standarde poslovanja same kompanije, utvrditi najbolji način poslovanja te ga prenijeti u druge dijelove organizacije kompanije. On neće pokazati neke velike i revolucionarne promjene u pogledu poslovanja, ali će vrlo efikasno omogućiti analizu poslovanja, postavljanje pitanja i pravljenje nekih eventualnih početničkih grešaka u okolini koja nam je vrlo poznata i gdje su nam svi potrebni podatci lako dostupni, a pored svega toga i poboljšanje poslovanja s obzirom na odjele, lokacije ili organizacijske jedinice koje su se pokazale kao najučinkovitije i najprofitabilnije.

Eksterni konkurentni benchmarking predstavlja usporedbu djelatnosti kompanije koja provodi benchmarking s djelatnošću kompanija u okruženju, tj. s direktnim konkurentima ili uključuje identifikaciju proizvoda, usluga i poslovanja direktnih konkurenata ili kompanija na svjetskim tržištima koje se bave istom djelatnošću. Mnoge kompanije nakon provedbe internog benchmarkinga unutar vlastite organizacije nastavljaju benchmarking proces s aktivnostima eksternog konkurentnog benchmarkinga. Cilj ovog tipa benchmarkinga jest dobivanje specifičnih i vrlo važnih podataka o poslovanju konkurenata, njihovim proizvodima i uslugama koje nude potrošačima te o poslovnim rezultatima koje postižu kako bi se dobiveni podatci mogli usporediti s poslovanjem vlastite kompanije. Također, on nam pomaže u pozicioniranju

proizvoda i usluga na tržištu u odnosu na konkurente. Postoje mnogi slučajevi kada podaci konkurenata nisu bili najbolje kvalitete djelovanja, ali su ipak ti podaci od neizmjerne vrijednosti jer pokazuju očekivanja potrošača i njihove reakcije na konkurentske proizvode, a svi ti podaci na kraju imaju direktan utjecaj na uspjeh kompanije koja provodi benchmarking. Najopćenitiji pristup u eksternom konkurentnom benchmarkingu jeste kupovina konkurentskih proizvoda i usluga te njihovo analiziranje kako bi se identificirale konkurentske prednosti (Renko i sur., 1999.).

Eksterni funkcionalni benchmarking još se naziva i industrijski benchmarking, a obuhvaća usporedbu proizvoda, usluga i poslovnih procesa s istim aktivnostima svjetskih kompanija bez obzira kojom vrstom poslovanja se one bave. Svrha eksternog funkcionalnog benchmarkinga jest utvrđivanje idealnog poslovanja bez obzira gdje se ono nalazilo. Ideja je podvrgnuti dijelove poslovanja benchmarkingu s ciljem da se ono najbolje uzme kao standard s kojim se uspoređuje vlastito poslovanje. U slučaju provedbe ovog tipa benchmarkinga, benchmarking partneri nisu konkurenti u pogledu potrošača. On se koristi u slučajevima kada kompanija želi postići nešto određeno tako što elemente svojeg poslovanja uspoređuje s onima drugih kompanija koje pripadaju istoj industrijskoj grani, ali nisu direktni konkurenti. (Renko i sur., 1999. prema Harrington & Harrington, 1996.). Eksterni funkcionalni benchmarking daje nam uvid u nova znanja koja mogu dovesti do konkretnih promjena u poslovanju te nudi mogućnost dostizanja svjetske razine u poslovanju (Renko i sur., 1999.).

Eksterni generički benchmarking često se još naziva i transindustrijski benchmarking. Prema Renko i sur. (1999.) on proširuje područje primjene benchmarkinga izvan granica određene organizacije i privredne grane kojoj pripada. Ova vrsta benchmarkinga uključuje različite grane gospodarstva. Uspoređujući ih, moguće je pronaći sličnosti među mnogim poslovnim procesima. Primjena benchmarkinga na te elemente poslovanja omogućava značajan uvid u informacije koje potječu iz raznih industrija koje nisu u međusobnoj vezi. Kod eksternog generičkog benchmarkinga razlikuju se tri tipa s obzirom na to što se uspoređuje: procesni benchmarking, izvedbeni benchmarking i strateški benchmarking (Osmanagić Bedenik i Ivezić, 2006.).

Procesni benchmarking u središte svoga interesa stavlja pojedine poslovne procese i operativno poslovanje, promatrajući poslovne procese kao što su npr. uzimanje narudžbi, naplaćivanje, pružanje usluge kupcima, strateško planiranje i dr. Ovaj tip benchmarkinga usmjeren je na

identificiranje najbolje operativne prakse u odnosu na one kompanije koje se bave sličnim poslom ili pružanjem sličnih usluga, na njezino proučavanje i implementaciju te na prakse u drugoj (vlastitoj) organizaciji (Osmanagić Bedenik i Ivezić, 2006.).

Izvedbeni benchmarking polazi od procjene konkurentskih proizvoda i usluga te na taj način menadžerima omogućuje procjenu položaja vlastite organizacije na tržištu. Na prvo mjesto stavlja cijenu, tehničku kvalitetu, brzinu te razne druge karakteristike proizvoda i usluga koje pružaju konkurenti. Ovaj oblik benchmarkinga postao je standardizirano sredstvo konkurentске prednosti u različitim tipovima industrija (Osmanagić Bedenik i Ivezić, 2006.).

Strateški benchmarking usmjeren je k pronalaženju uspješne i pobjedničke strategije koja dugoročno osigurava konkurentnost kompanije na tržištu. Za razliku od procesnog benchmarkinga koji osigurava poboljšanja u kraćem vremenskom razdoblju, svi rezultati i poboljšanja koja donosi sporija su i vidljivija u dugoročnom razdoblju (Osmanagić Bedenik i Ivezić, 2006.).

U tablici 1. prikazana je usporedba različitih tipova benchmarking procesa. Također iz ove tablice moguće je vidjeti isplativost i prikladnost uporabe određenog tipa benchmarkinga na temelju vremena donošenja odluka i krajnjih rezultata za čiju je procjenu potrebno obratiti pozornost na postavljene ciljeve, mogućnosti poduzeća i željene promjene.

**Tablica 1.** Usporedba različitih tipova benchmarking procesa

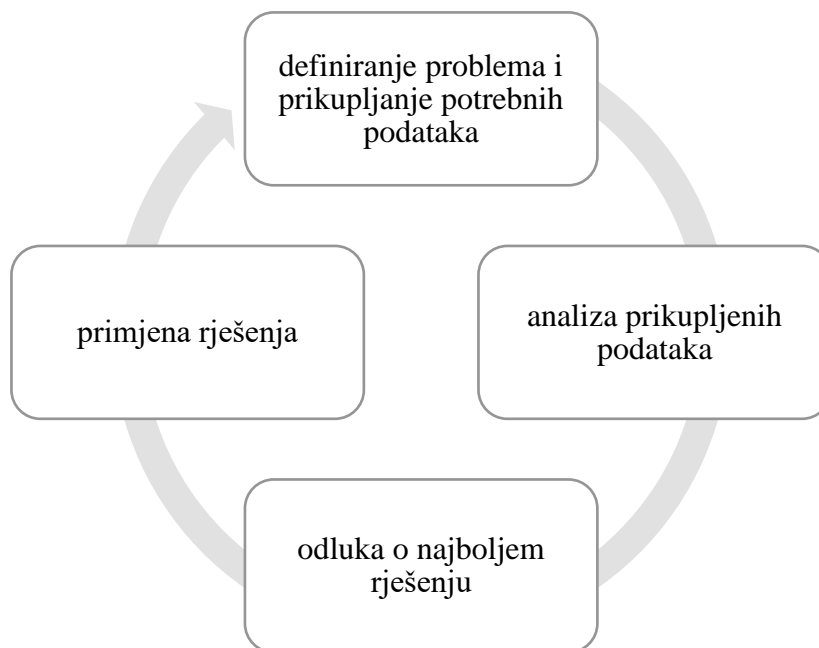
<b>VRSTA BENCHMARKINGA</b>	<b>VRIJEME DONOŠENJA ODLUKA</b>	<b>BENCHMARKING PARTNERI</b>	<b>REZULTATI</b>
<b>Interni benchmarking</b>	3 – 4 mjeseci	Unutar poduzeća	Značajna poboljšanja
<b>Eksterni konkurentni benchmarking</b>	6 – 12 mjeseci	Nitko	Bolji od konkurenata
<b>Eksterni funkcionalni (industrijski) benchmarking</b>	10 – 14 mjeseci	Ista industrija	Kreativni pomak
<b>Eksterni generički benchmarking</b>	12 – 24 mjeseca	Sve industrije svijeta	Promjene pravila
<b>Kombinirani interni i eksterni benchmarking</b>	12 – 24 mjeseca	Sve industrije svijeta	Najbolji u vrsti

**Izvor:** izrada autora prema Harrington & Harrington, 1996.

### 2.3. Proces provedbe benchmarkinga

Proces benchmarkinga predstavlja središte interesa velikog broja autora koji se bave istraživanjem benchmarkinga kao vrste suvremenog instrumenta poslovanja neke organizacije, ali i velikog broja organizacija koji taj proces primjenjuju svakodnevno u svojoj poslovnoj praksi. U pogledu određivanja broja faza kojima se ostvaruje proces benchmarkinga dolazi do razlike u mišljenjima. Tako npr. Motorola navodi pet faza, AT&T devet faza, a već spomenuti Xerox deset faza provedbe benchmarkinga. U svrhu pojednostavljenja pregleda procesa provedbe benchmarkinga Osamanagić Bedenik i Ivezić (2006.) daju pojednostavljeni modificirani prikaz u četiri osnovne faze (Slika 3.):

- a) definiranje problema i prikupljanje potrebnih podataka
- b) analiza prikupljenih podataka
- c) odluka o najboljem rješenju
- d) primjena rješenja



**Slika 3.** Benchmarkinški krug

**Izvor:** izrada autora prema Osamanagić Bedenik i Ivezić, 2006.

Ovaj se proces često naziva i bechmarkinški krug u kojemu svaka od faza sadrži manji ili veći broj podfaza, tj. pojedinih akcija i zadataka koji dovode do realizacije i ispunjenja pojedine

faze. On započinje spoznajom i definiranjem samoga problema, a završava se implementacijom najboljeg rješenja.

Prva faza, prema mišljenju većine autora, predstavlja najzahtjevniju fazu provedbe benchmarking procesa. Ona sadrži četiri podfaze, a to su:

- 1) analiza vlastitog procesa
- 2) formiranje benchmarking tima
- 3) izbor benchmarking partnera i prikupljanje podataka

Analiza vlastitog procesa omogućava identificiranje onog procesa, proizvoda, usluge ili aktivnosti koji predstavljaju ključni faktor uspješnog poslovanja neke organizacije ili njezina problematična područja. Ova faza uključuje dijagram toka benchmarking procesa, povratnu informaciju od kupaca, mjerenje procesa i procedure rada. Dobiveni rezultati daju odgovore na pitanje što se uspoređuje benchmarking procesom.

Druga podfaza ovisi o sljedećim faktorima: ciljevima procesa benchmarkinga, veličini organizacije, raspoloživim sredstvima, dislociranosti pojedinih dijelova organizacije i sl. Veliki broj autora formiranje tima također smatra podfazom, dok s druge strane značajan broj autora promatra formiranje tima kao samostalnu fazu naglašavajući pri tome važnost ove aktivnosti za uspjeh cjelokupnog procesa. Uobičajeno, tim se najčešće sastoji od tri do osam članova ovisno o veličini organizacije, opsegu istraživanja i raspoloživim resursima.

Prije početka treće podfaze, važno je točno i jasno definirati karakteristike koje se očekuju od benchmarking partnera i svjesno ih tražiti. Izvori koje organizacija može koristiti prilikom pronalaženja benchmarking partnera jesu domaća i strana literatura, Internet, domaće i strane organizacije, vanjski suradnici i konzultanti, kupci, itd. Pošto je organizacija izabrala potencijalnog partnera, započinje realizacija suradnje. Ne postoji nikakva garancija da će odabrani benchmarking partner biti spreman na suradnju. Praksa pokazuje da je najbolji otvoren i etičan pristup u kojem je svaka strana spremna uzeti upravo onoliko koliko je spremna za to i dati (Osmanagić Bedenik i Ivezić, 2006.).

Druga faza benchmarkinškog kruga jest analiza prikupljenih podataka. Cilj ove faze je identifikacija odstupanja i uzrok odstupanja vlastite prakse u odnosu na najbolju poslovnu praksu benchmarking partnera. Obuhvaća dvije podfaze:

- 1) sistematizacija, standardizacija i obrada prikupljenih podataka
- 2) identifikacija odstupanja i definiranje uzroka odstupanja

Prvoj podfazi potrebno je posvetiti posebnu pažnju. Ona je važna zbog razlika u okruženju, poziciji na tržištu, zakonodavstvu te veličini organizacije koja provodi benchmarking i organizacije (benchmarking) partnera. Svrha druge podfaze jest svojevrsna potvrda da benchmarking partner radi nešto što mu omogućuje da bude bolji od drugih. Rezultat druge podfaze je lista čimbenika koji doprinose višoj razini izvedbe benchmarking partnera (Osmanagić Bedenik i Ivezić, 2006.).

Treća faza benchmarkinškog kruga – odluka o najboljem rješenju kod koje temeljem prikupljenih i strukturiranih podataka iz prethodno provedenih faza benchmarkinga, benchmarking tim donosi odluku o budućim akcijama koje su usmjerene prema realizaciji ciljeva benchmarking projekta. Ova treća faza obuhvaća utvrđivanje plana implementacije rješenja koji mora identificirati redoslijed akcija, potrebne financijske i nefinancijske resurse te obuhvatiti analizu troškova, koristi i rizika koje donosi implementacija rješenja. Konačnu odluku o primjeni rješenja donosi menadžment organizacije na temelju rezultata koje je donio benchmarking tim i plana implementacije (Osmanagić Bedenik i Ivezić, 2006.).

Četvrtom ili fazom primjene rješenja završavaju sve prethodno spomenuti koraci jednog procesa benchmarkinga. Ova se faza još naziva i fazom implementacije, adaptacije i akcije. Ona podrazumijeva proces uvođenja promjena primjenom rezultata benchmarkinga, upravljanje procesom i kontrolu ostvarenih rezultata. Kako za uspjeh organizacije veliku ulogu ima stalno poboljšanje poslovne prakse u odnosu na konkurenciju, benchmarking mora biti kontinuirani proces u kojem faza primjene rješenja predstavlja završetak jednog i početak drugog benchmarkinškog kruga (Osmanagić Bedenik i Ivezić, 2006.).

#### **2.4. Područja primjene benchmarkinga**

Benchmarking pomaže kompanijama u usmjeravanju na okolinu koja ih okružuje i poboljšanju efikasnosti svoga poslovanja. S obzirom na broj i brzinu svih promjena u svakodnevnoj okolini, nitko si ne može priuštiti ponašanje koje nije u skladu s okolinom. Povećana sofisticiranost tržišta i povećanje konkurencije znači da je konkurentska prednost kompanije u stalnoj opasnosti od toga da bude ugrožena širenjem i razvojem tržišta. Biti najbolji na bilo kojem polju

izuzetno je težak zadatak. Kompanije koje postanu najbolje postaju izložene zavisti i kritici, a od njih se očekuje da nadmaše konkurenciju bez obzira na koji način i pod kojim okolnostima. Koraci koji neka kompanija treba poduzeti kako bi postala najbolja, prema Osmanagić Bedenik i Ivezić (2006.) jesu:

- a) poznavati sebe, svoje snage i slabosti
- b) razumjeti kako posluju vodeće kompanije na području na kojem se želi istaknuti
- c) koristiti najbolje raspoložive postupke
- d) kontinuirano usavršavati te postupke
- e) nikad ne prestajati poboljšavati svoje poslovanje

Primjena benchmarkinga potiče kreativnost, sposobnost brzog prilagođavanja novonastalim uvjetima na tržištu, fleksibilnost te otvorenost novim idejama i poticajima, ali ujedno i obećanje razvoja uz minimalni rizik. Benchmarking je više od sredstva neposrednog preuzimanja ideja i postupaka. On je jedna od najuspješnijih metoda kontinuiranog učenja u organizaciji. Primjenjuje se u gotovo svim područjima poslovanja – menadžmentu, marketingu, troškovima, financijama pa i u planiranju i razvoju.

U Sjevernoj Irskoj, poljoprivrednim poduzećima omogućeno je korištenje podataka Ministarstva poljoprivrede i ruralnog razvoja u svrhu primjene benchmarkinga. Razna izvješća dostupna su za preuzimanje što poljoprivrednim poduzećima omogućuje usporedbu njihovih poslovnih rezultata iz prethodne godine s rezultatima ostalih poduzeća. Na temelju izmjena i operativnih promjena koje se usvoje, informacije se mogu iskoristiti kako bi se obavile relevantne prilagodbe kako bi tekuća godina imala veći učinak i što bolje poslovne rezultate. Na taj se način dobiva bolji uvid i razumijevanje operacija u poduzeću tako što se prvo ispituje poslovna praksa na vlastitom poduzeću, a zatim se uspoređuje s drugim poduzećima. Moguće je da se poduzeće odluči za investiranje u novu ili poboljšanu opremu koja će omogućiti povećanje proizvodnje i na kraju poslovnih rezultata. Također moguće je otkriti bespotrebne troškove u pojedinim dijelovima poduzeća gdje je moguće primijeniti troškovno najefektivniju strategiju. Posjedovanje najsvježijih i najtočnijih podataka potrebnih za benchmarking, omogućit će poduzeću povećanje prihoda uz smanjenje proizvodnih i drugih troškova (GeoPard Agriculture, 2022.).



Katalenec (2000.) navodi neka od najvažnijih područja primjene benchmarking procesa u procesu upravljanja kao što su

- Strateško planiranje – utvrđivanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva razvoja
- Predviđanje – predviđanje nadolazećih trendova
- Nove ideje – funkcionalno učenje i inovativno razmišljanje
- Uspoređivanje proizvoda, usluga i procesa – uspoređivanje s konkurentima ili organizacijama s najboljom poslovnom praksom
- Utvrđivanje ciljeva – utvrđivanje vlastitih ciljeva u odnosu na razinu dostignuća izvrsnih kompanija

Renko i sur. (1999.) prema Harrington & Harrington (1996.) navode kako je ključ uspjeha pojedinca ili kompanije u posjedovanju značajnih mjernih jedinica o poslovanju, shvaćanju koliko dobro kompanija može bolje obavljati iste aktivnosti, razumijevanju zašto drugi posluju bolje nego mi te identificiranju svake razlike između nas i druge kompanije i poduzimanje svih brzih i djelotvornih akcija za njihovo prevladavanje. Kompanije koje započinju benchmarking proces s jasnim ciljem i namjerom imaju više uspjeha od kompanija koje ga poduzimaju bez neke određene namjere ili određenog smjera. (Tablica 2.)

**Tablica 2.** Karakteristike poslovanja poduzeća prije i nakon provođenja benchmarkinga

**PRIJE BENCHMARKIGA**

**NAKON BENCHMARKINGA**

<b>Neinventivnost</b>	Iskorištavanje svake dobre ideje
<b>Samo jedno moguće rješenje problema</b>	Više opcija rješenja problema
<b>Fokus na interno</b>	Fokus na eksterno
<b>Ciljevi iz prošlosti</b>	Ciljevi su najbolje poslovanje
<b>Slabo razumijevanje tržišta</b>	Dobro razumijevanje tržišta
<b>Interni prioriteti</b>	Prioritet je potrošač
<b>Dobri smo</b>	Trebamo biti bolji
<b>Upravljanje prema iskustvu</b>	Upravljanje činjenicama
<b>Slijedi druge iz svoje privredne grane</b>	Vodeći u industriji

**Izvor:** izrada autora prema Renko i sur., 1999.

## 2.5. Problemi i opasnosti pogrešne primjene benchmarkinga

Osnovni problem benchmarkinga je problem informacija, tj. pristup relevantnim informacijama iz drugih poduzeća odnosno organizacija općenito. Identifikacija najbolje poslovne prakse može predstavljati izuzetno težak, skup i skoro pa i nemoguć postupak. Najveća opasnost primjene benchmarkinga leži u opsegu podataka koji se prikupljaju. Opća potreba za što većim brojem informacija stvara poteškoće u daljnjem procesu obrade tih istih podataka što dovodi do prolongiranja trajanja projekta te do otežanja menadžmentu u razlikovanju između bitnih i nebitnih rezultata. U pokušaju sprječavanja ovih poteškoća preporučuje se koncentriranje na manji broj poduzeća ili na samo jedno poduzeće koje je prikladno za usporedbu. Također se preporučuje istraživati procese koji najhitniji po svojoj važnosti. Isto tako ne treba zanemariti ni potrošnju vremena koja je potrebno za prikupljanje i vrednovanje podataka. Poboljšanje kvalitete dobivenih rezultata u procesu benchmarkinga te izbjegavanju kašnjenja može doprinijeti prikladan izbor članova tima za provođenje ove metode kao i njihovo djelomično oslobađanje od drugih zadataka koji nisu direktno povezani samo za njegovo provođenje. Benchmarking se ne završava usporedbom s drugima već mu je cilj:

- stvaranje zajedničke svijesti o potrebi poboljšanja
- razvoj zajedničkog razumijevanja o tome što treba raditi
- provođenje uzajamno usklađenih mjera za poboljšanje učinka
- zajedničko provjeravanje mjera i izrada zaključaka u skladu sa stalnim poboljšavanjem poslovnog procesa.

Ideja benchmarkinga je vrlo jednostavna, no problemi njegove praktične primjene mogu biti vrlo složeni:

- izbor pravog objekta za benchmarking
- određenje prikladnog partnera
- prikupljanje podataka
- vrednovanje rezultata usporedbe
- implementacija spoznaja.

Nedostatak benchmarkinga jest u tome što se on temelji na oponašanju „najboljih rješenja“. Međutim, na zasićenim se tržištima pomoću oponašanja ne dolazi do konkurentske prednosti i tu je najveće ograničenje u primjeni benchmarkinga (Osmanagić Bedenik i Ivezić, 2006.).

## 2.6. Financijski pokazatelji uspješnosti poslovanja

Financijski pokazatelji uspješnosti poslovanja nekog poduzeća predstavljaju indikatore u odnosu između određenih veličina koji na taj način prikazuju uspješnost poslovanja poduzeća. Prema Ranogajec (2009.) mogu se razlikovati slijedeći financijski pokazatelji uspješnosti poslovanja:

- a) pokazatelji likvidnosti
- b) pokazatelji zaduženosti
- c) pokazatelji ekonomičnosti
- d) pokazatelji rentabilnosti (profitabilnosti)
- e) pokazatelji aktivnosti

Likvidnost predstavlja svojstvo imovine ili pojedinih njezinih dijelova da se mogu pretvoriti u gotovinu koja je dostatna za pokriće preuzetih obveza. Nerijetko se definira kao njegova sposobnost da pravovremeno podmiruje svoje obveze. Ova je sposobnost poduzeća uvjetovana nizom elemenata: prije svega protokom obrtnih sredstava kroz njegov poslovni ciklus, rokom dospijea obveza, usklađenošću dugova i vlastitih izvora financiranja (Ranogajec, 2009.).

Zaduženost nekog poduzeća pokazuje značenje i veličinu dugova poduzeća. Najčešće se promatra putem vertikalne strukture kapitala i to kao odnos tuđeg i vlastitog kapitala ili kao udio tuđeg kapitala u ukupnom kapitalu poduzeća. Granično zaduženo poduzeće je ono kod kojega je odnos tuđeg i vlastitog kapitala 50 : 50. Također, u današnje vrijeme tolerira se i odnos vlastitog i tuđeg kapitala u omjeru 30 : 70 te u mnogim bankama taj omjer predstavlja i granicu kreditne sposobnosti poduzeća (Ranogajec, 2009.).

Ekonomičnost poslovanja izraz je učinaka potrošnje svih elemenata proizvodnje (Karić, 2002.). Prema Ranogajec (2009.) štedljivost i izdašnost predstavljaju dvije dimenzije ekonomičnosti: štedljivost označava težnju ostvarenja prihoda uz najniže rashode dok izdašnost označava težnju ostvarenja što većih prihoda s obzirom na rashode. Neko poduzeće može poslovati ekonomično, neekonomično i granično ekonomično. Ekonomično posluje ako su njegovi prihodi veći od rashoda, neekonomično kada su rashodi veći od prihoda, tj. dolazi do gubitka u poslovanju i granično ekonomično kada je vrijednost prihoda jednaka vrijednosti rashoda poduzeća. Podatci potrebi za izračunavanje pokazatelja ekonomičnosti poduzeća nalaze se u računu dobiti i gubitka.

Prema Karić (2002.) rentabilnost predstavlja izraz učinkovitosti ukupno uloženi sredstava ili kapitala u određenu proizvodnju, a izražava se stopom rentabilnosti, tj. u postotku. Kada je riječ o razlici vrijednosti troškova i učinaka, uspjeh se izražava bilančnim dobitkom ili gubitkom. Ako je riječ o razlici vrijednosti troškova i učinaka, uspjeh se izražava kalkulativnim dobitkom, a ako je posrijedi razlika vrijednosti primitaka i izdataka, tada se uspjeh izražava neto novčanim tokom.

Pokazatelji aktivnosti poduzeća često se još nazivaju i koeficijent obrtaja. Računaju se na temelju odnosa prometa i prosječnog stanja poduzeća. Pokazatelji aktivnosti poduzeća upućuju nas na brzinu cirkuliranja svih oblika imovine u poslovnom procesu (Zakon o računovodstvu, NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20).

### 3. MATERIJAL I METODE

Prilikom izrade ovog diplomskog rada korišteni su relevantni podatci iz financijskih izvještaja (bilanca i račun dobiti i gubitka) poduzeća Ruris d.o.o. i Osatina grupa d.o.o. objavljeni na mrežnim stranicama FINA-e odjeljku RGFI – javna objava za razdoblje od 2017. do 2021. god. Također, prilikom izrade diplomskog rada korištene su metode analize i sinteze, benchmarking metoda te izračuni financijskih pokazatelja uspješnosti poslovanja za oba poduzeća na temelju podataka iz financijskih izvještaja za gore navedeno vremensko razdoblje. Analiza financijskih izvještaja predstavlja znanstvenu metodu kojoj je svrha ispitati, istražiti i prosuditi istinitost onoga što je predmet te analize. Financijski pokazatelji uspješnosti poslovanja izračunati su prema slijedećim formulama:

#### a) Likvidnost

- Koeficijent trenutne likvidnosti =  $\frac{\text{novac}}{\text{kratkoročne obveze}}$
- Koeficijent tekuće likvidnosti =  $\frac{\text{kratkotrajna imovina}}{\text{kratkoročne obveze}}$
- Koeficijent financijske stabilnosti =  $\frac{\text{dugotrajna imovina}}{\text{kapital+dugoročne obveze}}$

#### b) Zaduženost

- Koeficijent zaduženosti =  $\frac{\text{ukupne obveze}}{\text{ukupna imovna}}$
- Koeficijent vlastitog financiranja =  $\frac{\text{glavnica}}{\text{ukupna imovna}}$
- Koeficijent financiranja =  $\frac{\text{ukupne obveze}}{\text{glavnica}}$

#### c) Ekonomičnost

- Ekonomičnost poslovanja =  $\frac{\text{ukupni prihodi}}{\text{ukupni rashodi}}$
- Ekonomičnost poslovne aktivnosti =  $\frac{\text{prihodi od prodaje}}{\text{rashodi od prodaje}}$
- Ekonomičnost financiranja =  $\frac{\text{financijski prihodi}}{\text{financijski rashodi}}$
- Ekonomičnost izvanredne aktivnosti =  $\frac{\text{izvanredni prihodi}}{\text{izvanredni rashodi}}$

#### d) Rentabilnost (profitabilnost)

- Bruto profitna marža =  $\frac{\text{bruto dobit}}{\text{ukupni prihod}}$
- Neto profitna marža =  $\frac{\text{neto dobit}}{\text{ukupni prihod}}$
- Profitabilnost imovine (poslovanja) =  $\frac{\text{bruto dobit}}{\text{ukupna imovina}}$

- Profitabilnost kapitala =  $\frac{\text{neto dobit}}{\text{kapital}}$

e) Aktivnost

- Koeficijent obrtaja ukupne imovine =  $\frac{\text{ukupni prihod}}{\text{ukupna imovina}}$
- Koeficijent obrtaja zaliha =  $\frac{\text{trošak prodane robe}}{\text{stanje zaliha}}$
- Koeficijent obrtaja potraživanja =  $\frac{\text{prihod od prodaje}}{\text{prosječno stanje potraživanja}}$
- Koeficijent naplate potraživanja =  $\frac{\text{broj radih dana u godini}}{\text{koeficijent obrtaja potraživanja}}$

## **4. REZULTATI**

Poljoprivreda je jedna od najvitalnijih svjetskih industrijskih grana. Društvo, tj. ljudi ne bi mogli napredovati bez voća, povrća, žitarica i namjernica životinjskog podrijetla. U poljoprivrednoj proizvodnji potrebno je uložiti puno rada kako bi se troškovi održali na što nižim razinama dok se istovremeno pokušava proizvesti dovoljno hrane prehranu stanovništva. Istovremeno svaki proizvođač pri tome želi ostvariti i dobit. Kako bi u tome uspjeli proizvođači moraju primjenjivati suvremenu tehnologiju, ali i metode upravljanja proizvodnjom i poslovanjem. Osim tradicionalnih metoda vrednovanja procesa proizvodnje i poslovanja temeljenih na klasičnim računovodstvenim konceptima, poduzetnici češće prihvaćaju i metode kao što je benchmarking kako bi bili konkurentniji na tržištu.

### **4.1. Primjena benchmarkinga u poljoprivredi**

Često se postavlja pitanje kako i na koji način shvatiti što se radi krivo i kako to ispraviti. Potrebno je procijeniti jesu li agrotehničke mjere dovoljno učinkovite i mogu poboljšati. Kako je već ranije spomenuto, benchmarking predstavlja proces mjerenja i uspoređivanja jednog poslovnog subjekta s boljim i/ili najboljim u okruženju, a sve u svrhu poboljšanja vlastite proizvodnje i poslovanja. Benchmarking je metoda kod kojom se može usporediti vlastito poslovanje, odnosno prihodi, rashodi, troškovi i ostali pokazatelji uspješnosti poduzeća s drugim poslovnim subjektima. On će pružiti širi i jasniji pogled na uspjeh kojeg ostvaruju druga poduzeća te dati odgovore na pitanja na koji se način može postići taj uspjeh u vlastitom poduzeću. Također, benchmarking se može smatrati i alatom koji značajno može pomoći u donošenju boljih upravljačkih i poslovnih odluka te smanjenju troškova proizvodnje. Referentne vrijednosti služe kao bazna osnova prema kojoj se performanse vlastitog poduzeća uspoređuju s drugima, a one se mogu usporediti s drugim dijelovima poslovanja, konkurentima ili najboljim poslovnim praksama u industriji i okruženju.

Benchmarking u poljoprivredi predstavlja tehniku koja se često koristi za usporedbu troškova, kvalitete proizvoda i zadovoljstva kupaca/potrošača. Njegovo korištenje u poljoprivredi trenutno u uzlaznoj fazi, a prilike za učenje donesenim odlukama i tehnikama upravljanja značajno su napredovale posljednjih godina. Poduzetnici koriste različite podatke za donošenje odluka bazirane na onome što oni vide u vlastitom poduzeću i onoga što drugi rade. Kada je u pitanju poljoprivredna proizvodnja i primjena benchmarkinga, procesi i performanse

uspoređuju s onim što je poduzeće/gospodarstvo radilo u prošlosti i s načinom na koju su druga bolja poduzeća poslovala. Značajan broj poljoprivrednih poduzeća ocjenjuje učinak vlastite proizvodnje, kroz usporedbe po pitanju količine i kvalitete proizvoda (prinos, prirod) što predstavlja jedan dio metodologije benchmarking. Ovakav tip usporedbe omogućuje poduzetnicima da utvrde svoje stanje i položaj u odnosu na druga poduzeća na tom području dok istovremeno pruža mogućnosti procjene kako promjena poslovne prakse kao npr. odabir sjemena, stočne hrane, gnojiva, upravljanje hranjivim tvarima može utjecati na njihovo poslovanje.

Primjena benchmarking procesa u poljoprivredi sa sobom nosi mnogobrojne koristi. Za donošenje učinkovitih poslovnih odluka potrebno je imati relevantne činjenice i brojke. Poslovni benchmarking u poljoprivredi omogućuje bolje razumijevanje vlastitog poduzeća i poslovanja. Umjesto stvaranja pretpostavki, dobiva se točan uvid u stvarno stanje. Raspolaganje relevantnim i kvalitetnim informacijama omogućava izradu strategije koja će osigurati povećanje poslovne uspješnosti.

Benchmarking predstavlja svojevrsnu tehniku koja se može koristiti za otkrivanje prekomjernih troškova i neučinkovitih procesa što dugoročno pomaže u učvršćivanju i stabilizaciji financijske strukture te jačanju konkurentnosti poduzeća. Primjena ovog procesa omogućuje istraživanje snaga i nedostataka poduzeća što dovodi do pronicljivog donošenja određenih odluka u svrhu povećanja dobiti dok se istovremeno otkrivaju pojedina područja kod kojih je potrebno smanjiti troškove.

Razumijevanje cjelokupnog poslovanja i mogućnost usporedbe njegovih performansi ključni su alati za dugoročni uspjeh poduzeća. Benchmarking također može pokazati proizvodne i upravljačke strategije te postupke koji utječu na proizvodne troškove i profitabilnost poduzeća. Oni se mogu razlikovati u odnosu na druga poduzeća. Pomoći će i u postizanju visokih razina profitabilnosti tijekom vremena te omogućiti stjecanje jasnije slike o tome koliko je prostora za poboljšanje na način da poduzetnici vidjeti što najbolji u okruženju rade kako bi bili najbolji. Benchmarking analizira poslovne performanse i pruža temelj za donošenje dobrih odluka u cilju povećanja profita.



#### **4.2. Opće informacije o poduzećima Ruris d.o.o. i Osatina grupa d.o.o.**

Ruris d.o.o. Županja sa svojim radom i prvim koracima u poljoprivredi započinje otvaranjem prve poljoprivredne apoteke u Bošnjacima 1992. godine. Osnovna djelatnost društva je prodaja raznog repromaterijala za poljoprivrednu proizvodnju, otkup i prodaja poljoprivrednih proizvoda te proizvodnja poljoprivrednih kultura (rajčica). Na površini većoj od 4 ha nalaze se staklenici za hidroponski uzgoj rajčice koji imaju kontrolirane uvjete klime i navodnjavanja te prirodnu oplodnju bumbarima pa je rajčice moguće uzgajati tokom cijele godine. Kako supstrat u uzgoju koristi se kokosovo vlakno što znači da se biljke uzgajaju na prirodnoj podlozi. Sav uzgoj strogo je kontroliran putem GLOBALG.A.P. certifikata. Uzgajaju tri vrste rajčice: grappolo, beef i mini beef, a odnedavno i cherry rajčicu. Danas su među trima vodećim proizvođačima rajčice u RH.

Osatina grupa d.o.o. tvrtka je koja se nalazi na području Đakovštine. Bavi se ratarskom proizvodnjom, proizvodnjom voća, povrća, mlijeka, mesa i stočne hrane, otkupom i trgovinom merkantilnih roba, vele i maloprodajom sjemenske robe, gnojiva i sredstava za zaštitu bilja, tovom svinja i bikova te proizvodnjom električne energije iz bio-plina. U više od 25 godina rada postigli su savršeno zaokružen koncept proizvodnje koji je vođen znanjem, kompetencijama, modernom tehnologijom, kvalitetom i održivim razvojem. Posjeduje poslovni model koji uspješno spaja diverzifikaciju i sinergijsku zaokruženost proizvodnih i poslovnih procesa. Jedini su u Europi koji primjenjuju vlastiti koncept kruženja i ponovnog korištenja energije među različitim proizvodnjama. Takvo kruženje energije unutar sustava donosi višestruke sinergijske učinke s kojima ostvaruju troškovnu prednost. Dobitnici su Zlatne kune za velike tvrtke u Osječko – baranjskoj županiji za 2005. god., priznanja Gazela za najbrže rastuće tvrtke u Osječko – baranjskoj županiji za 2006. i 2007. godinu te istočne Hrvatske i Slavonije za 2009. godinu. Također dobitnici su još jedne Zlatne kune za uspjeh u poslovanju u kategoriji srednjih tvrtki Osječko – baranjske županije za 2010. god.

### **4.3. Prikaz financijskih izvještaja poduzeća Ruris d.o.o. i Osatina grupa d.o.o.**

Za svakog poduzetnika za uspješan opstanak na tržištu te za željeni rast i razvoj poduzeća važno je primjenjivanje, poznavanje i razumijevanje procesa upravljanja poduzećem. Kako bi proces upravljanja bio što uspješniji, upravitelju poduzeća potrebne su relevantne informacije o stanju poduzeća. Pri tome, kao i pri donošenju ispravnih odluka vezanih uz upravljanje i daljnji razvoj poduzeća, potrebo je analizirati financijske izvještaje. Analizom financijskih izvještaja utvrđuje se uspješnost poduzeća. Ona prethodi procesu upravljanja, odnosno, prethodi procesu planiranja, a on čini sastavni dio procesa upravljanja. Informacije koje proizlaze iz analize financijskih izvještaja nisu sveobuhvatne te ne osiguravaju razmatranje cjeline poslovanja poduzeća. One daju samo financijske informacije namijenjene prvenstveno vanjskim korisnicima.

U slijedećim tablicama prikazane su bilance i računa dobiti i gubitka dva poduzeća analizirana u ovome radu za vremensko razdoblje od 2017. do 2021. U tablicama 3. i 4. prikazana je bilanca, a u tablici 5. račun dobiti i gubitka poduzeća Ruris d.o.o. Na isti način u tablicama 6., 7. i 8. prikazana je bilanca i račun dobiti i gubitka za poduzeće Osatina grupa d.o.o.

Navedene tablice čine osnovu za analizu financijskih pokazatelja uspješnosti koji su potrebni za primjenu benchmarking metode.

4.3.1. Financijska izvješća poduzeća Ruris d.o.o.

**Tablica 3.** Bilanca (aktiva) poduzeća Ruris d.o.o. za razdoblje od 2017. do 2021. god.

Naziv pozicije	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.
<b>AKTIVA</b>					
<b>A) DUGOTRAJNA IMOVINA</b>	<b>22.523.550</b>	<b>37.553.987</b>	<b>35.130.555</b>	<b>33.614.928</b>	<b>36.805.838</b>
I. NEMATERIJALNA IMOVINA	507.542	216.593	260.449	206.584	217.791
1. Izdaci za razvoj	175.093	185.093	185.093	203.584	214.791
2. Koncesije, patenti, licencije, robne i uslužne marke, softver i ostala prava	0	0	0	3.000	3.000
3. Nematerijalna imovina u pripremi	332.449	31.500	75.356	0	0
II. MATERIJALNA IMOVINA	21.999.622	37.337.077	34.869.788	33.408.026	36.587.729
1. Zemljište	1.043.845	1.173.845	1.173.845	1.173.845	1.303.845
2. Građevinski objekti	18.751.193	18.057.134	24.589.194	24.135.273	22.630.098
3. Postrojenja i oprema	1.562.767	419.777	6.220.366	3.438.374	253.516
4. Alati, pogonski inventar i transportna imovina	641.817	2.919.051	2.886.383	3.138.221	3.152.454
5. Predujmovi za materijalnu imovinu	0	0	0	956.536	0
6. Materijalna imovina u pripremi	0	14.767.270	0	565.777	9.247.816
III. DUGOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA	16.386	317	318	318	318
1. Dani zajmovi, depoziti i slično	16.386	317	318	318	318
<b>B) KRATKOTRAJNA IMOVINA</b>	<b>36.441.814</b>	<b>42.418.049</b>	<b>30.518.232</b>	<b>36.564.542</b>	<b>48.204.813</b>
I. ZALIHE	20.551.144	18.142.812	13.714.516	14.587.637	12.664.016
1. Sirovine i materijal	1.109.490	1.276.128	1.491.158	1.785.359	2.120.009
2. Trgovačka roba	19.441.654	16.866.684	12.223.358	12.802.278	10.544.007
II. POTRAŽIVANJA	13.066.401	21.021.744	13.716.045	16.683.917	21.751.169
1. Potraživanja od kupaca	11.744.425	20.009.324	12.969.699	16.377.894	20.032.394
2. Potraživanja od zaposlenika i članova poduzetnika	39.750	44.053	45.831	10.930	69.634
3. Potraživanja od države i drugih institucija	395.538	718.349	74.107	257.552	231.285
4. Ostala potraživanja	886.688	250.018	626.408	37.541	1.417.856
III. KRATKOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA	1.689	1.689	456.018	2.734	0
1. Dani zajmovi, depoziti i slično	1.689	1.689	456.018	2.734	0
IV. NOVAC U BANCII BLAGAJNI	2.822.580	3.251.804	2.631.653	5.290.254	13.789.628
<b>C) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI PRIHODI</b>	<b>555.460</b>	<b>0</b>	<b>89.913</b>	<b>229.182</b>	<b>0</b>
<b>D) UKUPNO AKTIVA</b>	<b>59.520.824</b>	<b>79.972.036</b>	<b>65.738.700</b>	<b>70.408.652</b>	<b>85.010.651</b>

Izvor: Internetske stranice FINA-e, <https://www.fina.hr>

**Tablica 4.** Bilanca (pasiva) poduzeća Ruris d.o.o. za razdoblje od 2017. do 2021. god.

Naziv pozicije	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.
<b>PASIVA</b>					
<b>A) KAPITAL I REZERVE</b>	<b>20.243.688</b>	<b>24.777.652</b>	<b>29.197.621</b>	<b>35.470.640</b>	<b>44.535.585</b>
I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL	7.155.700	7.155.700	7.155.700	7.155.700	7.155.700
II. KAPITALNE REZERVE	707.791	707.791	707.791	707.791	707.791
III. REZERVE IZ DOBITI	234	234	234	234	234
1. Ostale rezerve	234	234	234	234	234
IV. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK	8.400.215	12.379.964	16.913.926	20.883.896	27.606.915
1. Zadržana dobit	8.400.215	12.379.964	16.913.926	20.883.896	27.606.915
V. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE	3.979.748	4.533.963	4.419.970	6.723.019	9.064.945
1. Dobit poslovne godine	3.979.748	4.533.963	4.419.970	6.723.019	9.064.945
<b>B) DUGOROČNE OBVEZE</b>	<b>5.940.697</b>	<b>16.605.811</b>	<b>10.995.995</b>	<b>8.454.825</b>	<b>13.027.313</b>
1. Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama	5.940.697	16.605.811	10.995.995	8.454.825	13.027.313
<b>C) KRATKOROČNE OBVEZE</b>	<b>32.543.091</b>	<b>35.298.877</b>	<b>18.034.878</b>	<b>20.824.156</b>	<b>23.555.277</b>
1. Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama	9.147.765	11.236.959	7.720.447	2.727.229	3.736.418
2. Obveze za predujmove	2.551.264	961.703	180.616	564.325	446.449
3. Obveze prema dobavljačima	20.586.301	22.462.198	9.693.447	16.691.798	18.191.658
4. Obveze prema zaposlenicima	161.579	205.514	210.662	218.188	261.658
5. Obveze za poreze, doprinose i slična davanja	96.182	432.503	229.706	622.616	919.094
<b>D) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEG RAZDOBLJA</b>	<b>793.348</b>	<b>3.289.697</b>	<b>7.510.206</b>	<b>5.659.031</b>	<b>3.892.476</b>
<b>E) UKUPNO PASIVA</b>	<b>59.520.824</b>	<b>79.972.037</b>	<b>65.738.700</b>	<b>70.408.652</b>	<b>85.010.651</b>

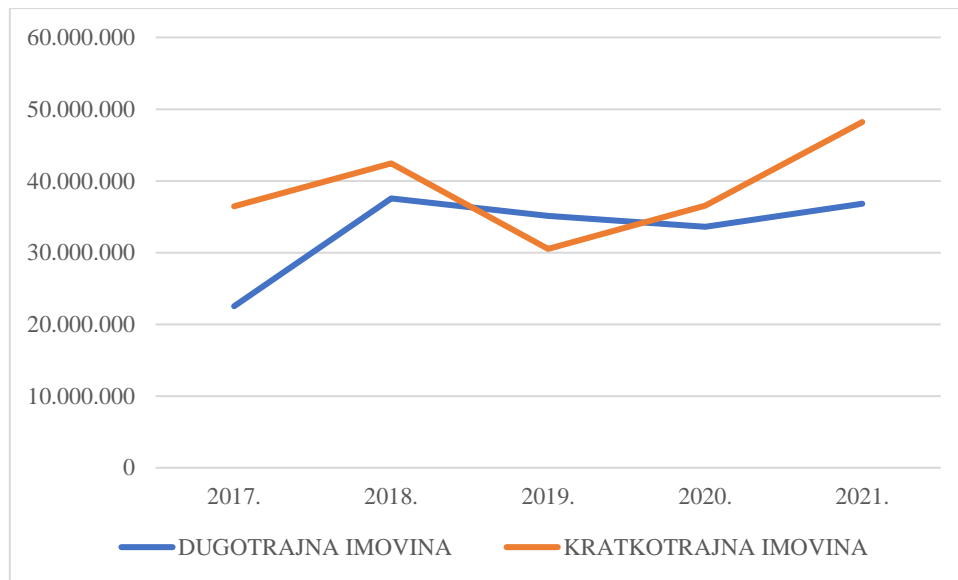
Izvor: Internetske stranice FINA-e, <https://www.fina.hr>

**Tablica 5.** Račun dobiti i gubitka poduzeća Ruris d.o.o. za razdoblje od 2017. do 2021. god.

Naziv pozicije	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.
<b>I. POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>114.751.484</b>	<b>125.189.332</b>	<b>146.873.195</b>	<b>174.416.497</b>	<b>202.578.801</b>
1. Prihodi od prodaje (izvan grupe)	113.672.591	123.874.978	144.704.429	172.115.368	200.616.372
2. Prihodi na temelju upotrebe vlastitih proizvoda, robe i usluga	341.406	149.268	120.548	8.800	7.600
3. Ostali poslovni prihodi (izvan grupe)	737.487	1.165.086	2.048.218	2.292.329	1.954.829
<b>II. POSLOVNI RASHODI</b>	<b>108.746.575</b>	<b>116.739.112</b>	<b>135.824.638</b>	<b>166.322.948</b>	<b>191.756.779</b>
1. Materijalni troškovi	101.518.530	108.999.223	121.454.321	154.182.939	180.093.713
a) Troškovi sirovina i materijala	3.053.403	3.346.517	4.742.750	4.217.283	4.727.618
b) Troškovi prodane robe	95.346.455	102.842.775	112.025.769	145.402.090	171.630.393
c) Ostali vanjski troškovi	3.118.672	2.809.931	4.685.802	4.563.566	3.735.702
2. Troškovi osoblja	3.105.543	3.548.006	4.144.387	4.079.550	4.507.300
a) Neto plaće i nadnice	2.099.473	2.351.112	2.781.939	2.777.750	2.981.003
b) Troškovi poreza i doprinosa iz plaća	561.769	690.225	783.372	750.284	916.941
c) Doprinosi na plaće	444.301	506.669	579.076	551.516	609.356
3. Amortizacija	2.551.648	2.789.116	5.421.234	5.659.731	5.158.981
4. Ostali troškovi	878.016	1.203.742	1.238.970	1.380.846	1.445.629
5. Vrijednosna usklađenja	70.233	40.799	3.490.604	835.040	10.443
a) kratkotrajne imovine osim financijske imovine	70.233	40.799	3.490.604	835.040	10.443
6. Ostali poslovni rashodi	622.605	149.176	75.122	184.842	540.713
<b>III. FINANCIJSKI PRIHODI</b>	<b>1.529.132</b>	<b>359.512</b>	<b>240.042</b>	<b>248.625</b>	<b>266.410</b>
1. Ostali prihodi s osnove kamata	281.380	202.580	207.438	162.515	157.305
2. Tečajne razlike i ostali financijski prihodi	82.309	156.932	32.604	86.110	109.105
3. Ostali financijski prihodi	1.165.443				
<b>IV. FINANCIJSKI RASHODI</b>	<b>3.062.288</b>	<b>3.558.872</b>	<b>6.319.715</b>	<b>535.234</b>	<b>521.143</b>
1. Rashodi s osnove kamata i slični rashodi	650.660	816.509	869.141	403.421	380.269
2. Tečajne razlike i drugi rashodi	5.146	39.616	80.916	131.813	140.874
3. Ostali financijski rashodi	2.406.482	2.702.747	5.369.658		
<b>V. UKUPNI PRIHODI</b>	<b>116.280.616</b>	<b>125.548.844</b>	<b>147.113.237</b>	<b>174.665.122</b>	<b>202.845.211</b>
<b>VI. UKUPNI RASHODI</b>	<b>111.808.863</b>	<b>120.297.984</b>	<b>142.144.353</b>	<b>166.858.182</b>	<b>192.277.922</b>
<b>VII. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA</b>	<b>4.471.753</b>	<b>5.250.860</b>	<b>4.968.884</b>	<b>7.806.940</b>	<b>10.567.289</b>
1. Dobit prije oporezivanja	4.471.753	5.250.860	4.968.884	7.806.940	10.567.289
2. Gubitak prije oporezivanja	0	0	0	0	0
<b>VIII. POREZ NA DOBIT</b>	<b>492.005</b>	<b>716.898</b>	<b>548.914</b>	<b>1.083.921</b>	<b>1.502.344</b>
<b>IX. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA</b>	<b>3.979.748</b>	<b>4.533.962</b>	<b>4.419.970</b>	<b>6.723.019</b>	<b>9.064.945</b>
1. Dobit razdoblja	3.979.748	4.533.962	4.419.970	6.723.019	9.064.945
2. Gubitak razdoblja	0	0	0	0	0

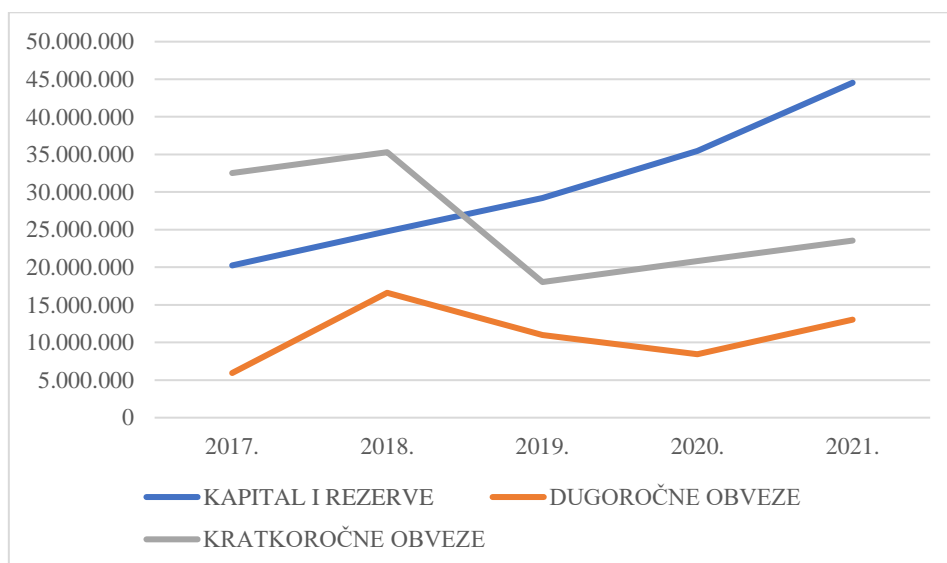
Izvor: Internetske stranice FINA-e, <https://www.fina.hr>

Temeljem podataka iz tablice bilance i računa dobiti i gubitka poduzeća Ruris d.o.o. načinjeni su grafički prikazi koji daju prikaz kretanja bilance i računa dobiti i gubitka kroz petogodišnje razdoblje, tj. za period od 2017. do 2021. godine. Grafikon 1. prikazuje kretanje dugotrajne i kratkotrajne imovine poduzeća (aktivu bilance) dok grafikon 2. prikazuje kretanje kapitala i rezervi te dugoročnih i kratkoročnih obveza (pasivu bilance).



**Grafikon 1.** Kretanje aktive bilance poduzeća Ruris d.o.o.

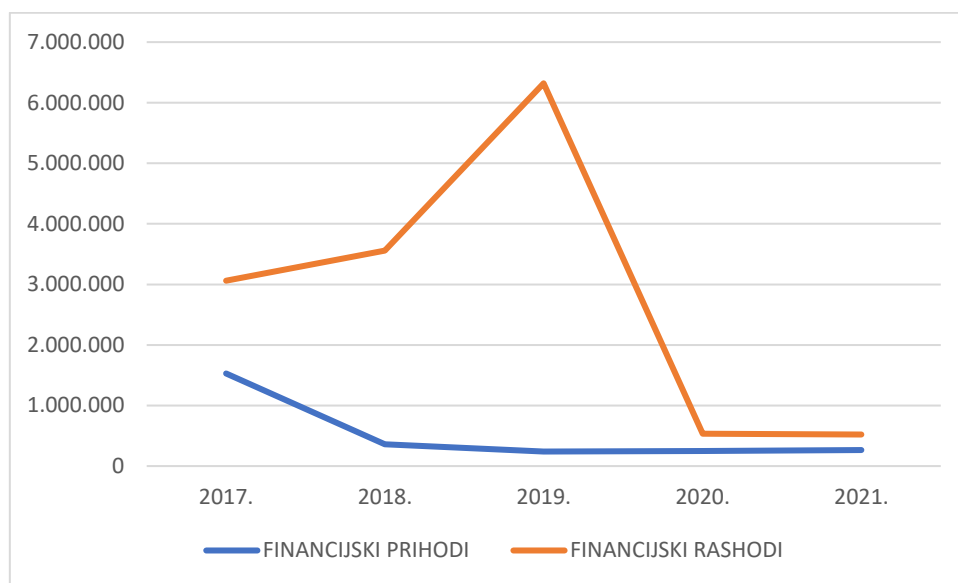
Temeljem grafikona 1. utvrđene su oscilacije u iznosu dugotrajne imovine od 15.030.437 kn u godinama kada je je iznos bio najveći (2018.) i najmanji (2017.) te u iznosu kratkotrajne imovine od 17.686.581 kn u 2021. god. kada je iznos bio najveći i 2019. kada je iznos bio najmanji.



**Grafikon 2.** Kretanje pasive bilance poduzeća Ruris d.o.o.

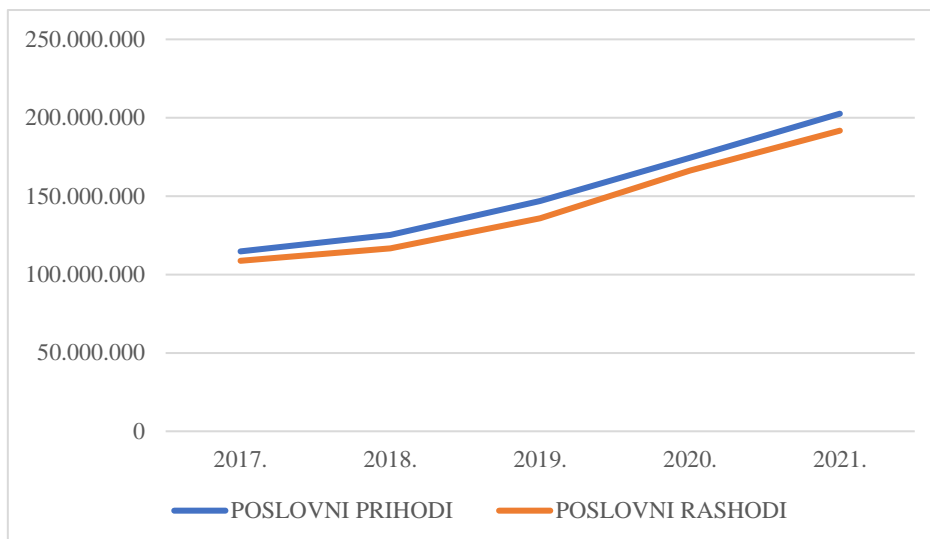
Grafikon 2. prikazuje nam kretanje kapitala i rezervi te dugoročnih i kratkoročnih obveza poduzeća Ruris d.o.o. te je na osnovi grafikona moguće utvrditi oscilacije u iznosima dugoročnih i kratkoročnih obveza te iznosa kapitala i rezervi. Iznos dugoročnih obveza 2018. god. bio je najveći, a 2017. najmanji te je utvrđena oscilacija u iznosu od 10.665.114 kn. Kratkoročne obveze svoj najveći iznos dosegnule su 2018. godine, a najmanji iznos imale su 2019. te je vidljiva oscilacija ukupnog iznosa od 17.263.999 kn. Ukupna oscilacija iznosa kapitala i rezervi bila je 24.291.897 kn gdje je iznos kapitala i rezervi najveći bio 2021., a najmanji 2017. godine.

Na temelju podataka iz računa dobiti i gubitka poduzeća Ruris d.o.o. grafičkim prikazima prikazana su kretanja računa dobiti i gubitka za razdoblje od 2017. do 2021. godine. Grafikon 3. prikazuje kretanje iznosa poslovnih prihoda i poslovnih rashoda. Grafikonom 4. prikazana su kretanja ukupnog iznosa financijskih prihoda i rashoda te grafikonom 5. prikazana su petogodišnja kretanja ukupnih prihoda i rashoda te dobiti na kraju poslovne godine.



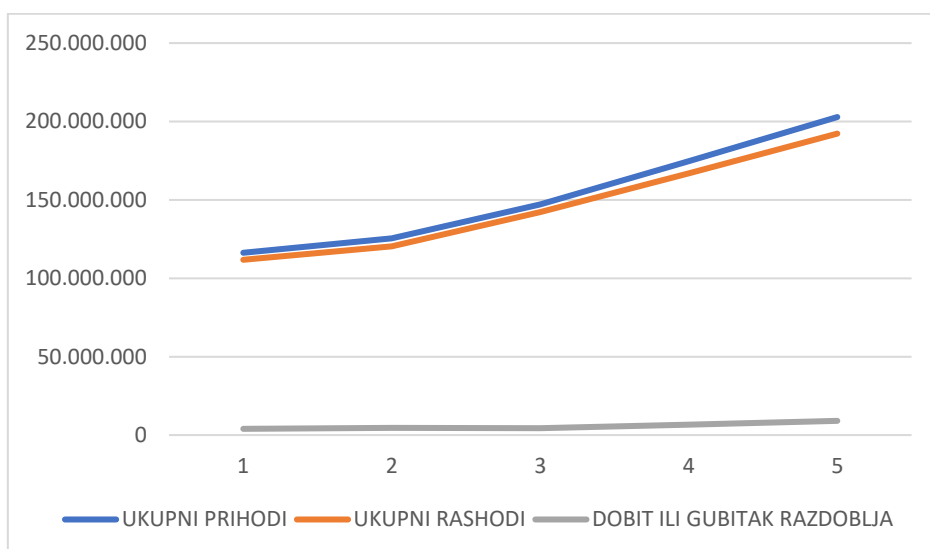
**Grafikon 3.** Kretanja financijskih prihoda i rashoda poduzeća Ruris d.o.o.

Iznos financijskih prihoda najveći je bio 2017., a najmanji 2019. god. dok je iznos financijskih rashoda najmanji bio 2021. god., a najveći 2019. Temeljem grafikona 3. vidljive su oscilacije u iznosima financijskih prihoda u iznosu od 1.289.090 kn i financijskih rashoda u iznosu od 5.789.572 kn.



**Grafikon 4.** Kretanja poslovnih prihoda i rashoda poduzeća Ruris d.o.o.

Svoj najveći iznos poslovnih prihoda poduzeće Ruris d.o.o. imalo je 2021., a najmanji 2017. godine dok su poslovni rashodi najveći iznos dosegli 2021. godine, a najmanji 2017. godine. Iz grafikona 4. moguće je zaključiti kako je iznos oscilacija poslovnih prihoda jednak 87.827.317 kn, a poslovnih rashoda 83.010.204 kn.



**Grafikon 5.** Kretanja ukupnih prihoda i rashoda te dobiti poduzeća Ruris d.o.o.

Na temelju podataka iz grafikona 5. vidljivo je kako je iznos oscilacija ukupnih prihoda bio 86.564.595 kn, ukupnih rashoda 80.469.054 kn te dobiti razdoblja u iznosu od 5.085.197 kn u godinama kada je iznos bio najveći i najmanji za svaki od dijelova grafikona.



4.3.2. Financijska izvješća poduzeća Osatina grupa d.o.o.

**Tablica 6.** Bilanca (aktiva) poduzeća Osatina grupa d.o.o. za period od 2017. do 2021.

Naziv pozicije	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.
<b>AKTIVA</b>					
<b>A) DUGOTRAJNA IMOVINA</b>	<b>321.241.612</b>	<b>326.549.576</b>	<b>345.735.517</b>	<b>345.586.460</b>	<b>367.351.908</b>
I. NEMATERIJALNA IMOVINA	4.777.532	4.697.181	3.940.701	18.245.997	15.356.956
1. Koncesije, patenti, licencije, robne i uslužne marke, softver i ostala prava	4.777.532	4.697.181	3.940.701	18.245.997	15.356.956
II. MATERIJALNA IMOVINA	312.717.345	310.894.911	299.813.833	301.381.979	279.783.990
1. Zemljište	6.060.368	6.067.493	6.230.244	6.320.244	6.470.223
2. Građevinski objekti	177.624.279	165.684.174	188.009.635	179.241.088	165.067.959
3. Postrojenja i oprema	71.497.976	50.325.647	66.271.564	55.895.364	47.453.653
4. Alati, pogonski inventar i transportna imovina	7.103.236	7.095.724	8.941.514	12.779.148	5.881.329
5. Biološka imovina	8.572.072	8.813.484	5.548.984	8.649.944	11.248.923
6. Materijalna imovina u pripremi	41.859.414	72.908.389	24.280.892	38.496.191	43.661.903
III. PRAVA NA KORIŠTENJE IMOVINE	0	0	16.022.499	0	0
IV. DUGOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA	3.746.735	10.957.484	25.958.484	25.958.484	72.210.962
1. Ulaganja u vrijednosne papire	212	0	0	1.212	212
2. Dani zajmovi, depoziti i slično	3.746.523	0	0	25.957.272	72.210.750
<b>B) KRATKOTRAJNA IMOVINA</b>	<b>141.054.087</b>	<b>170.687.643</b>	<b>198.143.752</b>	<b>143.453.218</b>	<b>188.841.341</b>
I. ZALIHE	59.591.829	70.243.714	69.583.168	61.588.701	89.861.375
1. Sirovine i materijal	23.998.905	21.822.362	23.635.420	26.588.536	31.051.595
2. Proizvodnja u tijeku	12.447.254	11.499.661	10.631.652	8.194.079	11.801.715
3. Gotovi proizvodi	4.656.998	4.770.181	4.299.546	4.155.798	5.673.348
4. Trgovačka roba	12.536.233	27.501.688	22.777.543	20.080.008	32.671.082
5. Predujmovi za zalihe	5.952.439	4.649.822	8.239.007	2.570.280	8.663.635
II. POTRAŽIVANJA	62.728.105	74.822.081	72.022.061	43.071.964	67.292.265
1. Potraživanja od kupaca	56.155.804	69.047.039	66.067.667	37.839.077	52.146.272
2. Potraživanja od zaposlenika i članova poduzetnika	23.027	7.446	0	10.766	93.738
3. Potraživanja od države i drugih institucija	4.736.606	4.147.943	4.377.470	3.499.810	7.934.694
4. Ostala potraživanja	1.812.668	1.619.653	1.576.924	1.722.311	7.117.561
III. KRATKOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA	13.802.503	23.170.227	55.637.326	35.749.300	25.661.381
1. Dani zajmovi, depoziti i slično	13.802.503	23.170.227	55.637.326	35.749.300	25.661.381
IV. NOVAC U BANCI I BLAGAJNI	4.931.650	2.451.621	901.197	3.043.253	6.026.320
<b>C) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI PRIHODI</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>273.328</b>	<b>269.077</b>
<b>D) UKUPNO AKTIVA</b>	<b>462.295.699</b>	<b>497.237.219</b>	<b>543.879.269</b>	<b>489.313.006</b>	<b>556.462.326</b>

Izvor: Internetske stranice FINA-e, <https://www.fina.hr>

**Tablica 7.** Bilanca (pasiva) poduzeća Osatina grupa d.o.o. za period od 2017. do 2021.

Naziv pozicije	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.
<b>PASIVA</b>					
<b>A) KAPITAL I REZERVE</b>	<b>79.123.909</b>	<b>80.901.165</b>	<b>91.616.996</b>	<b>115.232.711</b>	<b>163.668.733</b>
I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL	75.921.300	75.921.300	75.921.300	75.921.300	75.921.300
II. KAPITALNE REZERVE	0	0	0	0	0
III. REZERVE IZ DOBITI	0	0	0	0	0
1. Ostale rezerve	0	0	0	0	0
IV. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK	1.129.735	274.276	4.979.865	15.695.696	39.987.936
1. Zadržana dobit	1.129.735	274.276	4.979.865	15.695.696	39.987.936
V. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE	2.072.874	4.750.589	10.715.831	23.615.715	47.759.497
1. Dobit poslovne godine	2.072.874	4.750.589	10.715.831	23.615.715	47.759.497
<b>B) DUGOROČNE OBVEZE</b>	<b>212.267.896</b>	<b>80.901.165</b>	<b>91.616.996</b>	<b>246.269.239</b>	<b>191.346.702</b>
1. Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama	212.267.896	208.808.508	194.022.253	231.651.559	178.375.940
2. Obveze na imovinu s pravom korištenja	0	0	16.022.499	14.617.680	12.970.762
<b>C) KRATKOROČNE OBVEZE</b>	<b>169.964.593</b>	<b>207.379.445</b>	<b>242.217.521</b>	<b>127.811.056</b>	<b>201.446.891</b>
1. Obveze za zajmove, depozite i slično	7.968.300	35.329.579	29.124.874	159.657	30.361
2. Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama	83.415.753	98.023.885	126.063.514	60.560.388	129.681.076
3. Obveze za predujmove	141.333	309.460	12.054.208	8.260.553	11.180.052
4. Obveze prema dobavljačima	60.879.244	59.034.919	66.519.974	47.271.539	42.505.795
5. Obveze po vrijednosnim papirima	7.600.000	6.000.000	0	0	0
6. Obveze prema zaposlenicima	2.158.461	2.408.279	2.794.459	3.204.921	3.509.584
7. Obveze za poreze, doprinose i slična davanja	4.084.664	5.122.267	5.019.210	7.468.116	9.831.997
8. Ostale kratkoročne obveze	3.716.838	1.151.056	641.282	885.882	4.708.026
<b>D) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEG RAZDOBLJA</b>	<b>939.301</b>	<b>148.101</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>E) UKUPNO PASIVA</b>	<b>462.295.699</b>	<b>497.237.219</b>	<b>543.879.269</b>	<b>489.313.006</b>	<b>556.462.326</b>

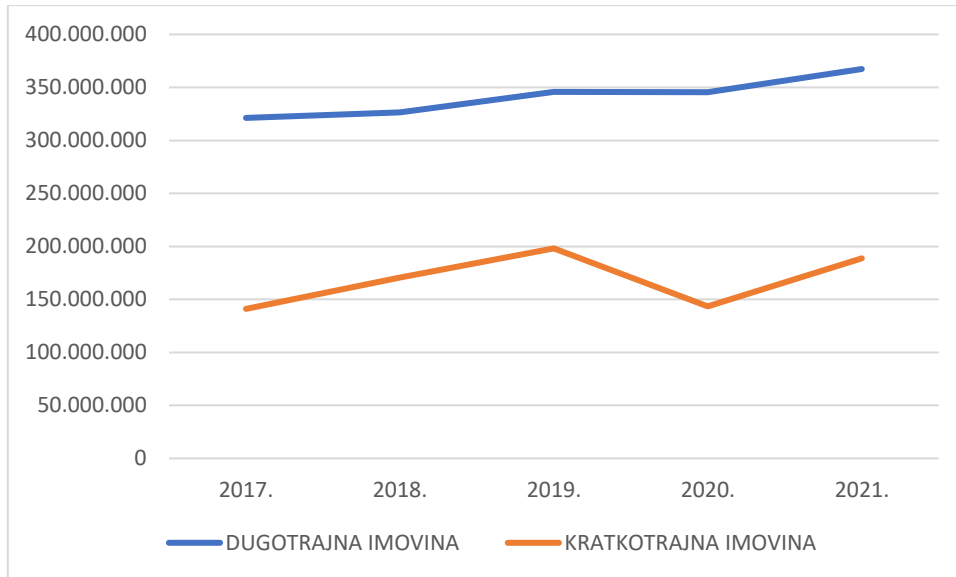
Izvor: Internetske stranice FINA-e, <https://www.fina.hr>

**Tablica 8.** Račun dobiti i gubitka poduzeća Osatina grupa d.o.o. za period od 2017. do 2021.

Naziv pozicije	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.
<b>I. POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>366.164.322</b>	<b>392.187.843</b>	<b>447.762.806</b>	<b>503.060.800</b>	<b>563.607.022</b>
1. Prihodi od prodaje (izvan grupe)	341.989.006	378.302.153	433.089.508	482.177.082	540.834.934
2. Prihodi na temelju upotrebe vlastitih proizvoda, robe i usluga	11.029.800	0	0	0	0
3. Ostali poslovni prihodi (izvan grupe)	13.145.516	13.885.690	14.673.298	20.833.718	22.772.088
<b>II. POSLOVNI RASHODI</b>	<b>354.195.729</b>	<b>378.601.001</b>	<b>425.120.865</b>	<b>464.846.817</b>	<b>499.989.903</b>
1. Promjene vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda	-7.084.428	-1.130.567	-1.610.492	76.108	-7.536.791
2. Materijalni troškovi	262.496.595	270.529.730	319.669.449	353.153.996	384.782.935
a) Troškovi sirovina i materijala	127.864.040	155.326.903	193.827.043	220.187.629	254.954.918
b) Troškovi prodane robe	97.354.720	76.909.191	80.663.673	79.396.506	81.965.041
c) Ostali vanjski troškovi	37.277.835	38.293.636	45.178.733	53.569.861	47.862.976
3. Troškovi osoblja	33.683.552	40.402.141	45.286.793	46.857.679	49.749.298
a) Neto plaće i nadnice	22.162.870	26.409.755	29.635.400	30.720.924	32.964.645
b) Troškovi poreza i doprinosa iz plaća	7.056.426	8.678.388	10.068.614	10.264.309	10.581.271
c) Doprinosi na plaće	4.464.256	5.313.998	5.582.779	5.872.446	6.203.382
4. Amortizacija	49.536.843	49.451.845	41.533.912	42.490.614	48.763.798
5. Ostali troškovi	5.281.233	5.904.721	8.187.434	10.638.170	11.520.186
6. Vrijednosna usklađenja	0	0	0	1.553.090	0
a) kratkotrajne imovine osim financijske imovine	0	0	0	1.553.090	0
7. Ostali poslovni rashodi	10.281.934	13.443.131	12.053.769	10.077.160	12.710.477
<b>III. FINANCIJSKI PRIHODI</b>	<b>1.744.343</b>	<b>2.585.057</b>	<b>36.858</b>	<b>51.887</b>	<b>483.584</b>
1. Ostali prihodi s osnove kamata	74.258	18.666	36.858	51.887	123.850
2. Tečajne razlike i ostali financijski prihodi	1.670.085	2.566.391	0	0	359.734
<b>IV. FINANCIJSKI RASHODI</b>	<b>10.666.416</b>	<b>10.026.634</b>	<b>9.283.879</b>	<b>9.932.960</b>	<b>5.111.638</b>
1. Rashodi s osnove kamata i slični rashodi	10.073.503	9.725.450	8.657.739	6.671.195	5.111.638
2. Tečajne razlike i drugi rashodi	592.913	301.184	626.140	3.261.765	0
<b>V. UKUPNI PRIHODI</b>	<b>367.908.665</b>	<b>377.772.505</b>	<b>447.799.664</b>	<b>503.112.687</b>	<b>564.090.606</b>
<b>VI. UKUPNI RASHODI</b>	<b>364.862.145</b>	<b>371.627.240</b>	<b>434.404.744</b>	<b>474.779.777</b>	<b>505.101.541</b>
<b>VII. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA</b>	<b>3.046.520</b>	<b>6.145.265</b>	<b>13.394.920</b>	<b>28.332.910</b>	<b>58.989.065</b>
1. Dobit prije oporezivanja	3.046.520	6.145.265	13.394.920	28.332.910	58.989.065
2. Gubitak prije oporezivanja	0	0	0	0	0
<b>VIII. POREZ NA DOBIT</b>	<b>973.646</b>	<b>1.439.676</b>	<b>2.679.089</b>	<b>4.717.195</b>	<b>11.229.568</b>
<b>IX. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA</b>	<b>2.072.874</b>	<b>4.705.589</b>	<b>10.715.831</b>	<b>23.615.715</b>	<b>47.759.497</b>
1. Dobit razdoblja	2.072.874	4.705.589	10.715.831	23.615.715	47.759.497
2. Gubitak razdoblja	0	0	0	0	0

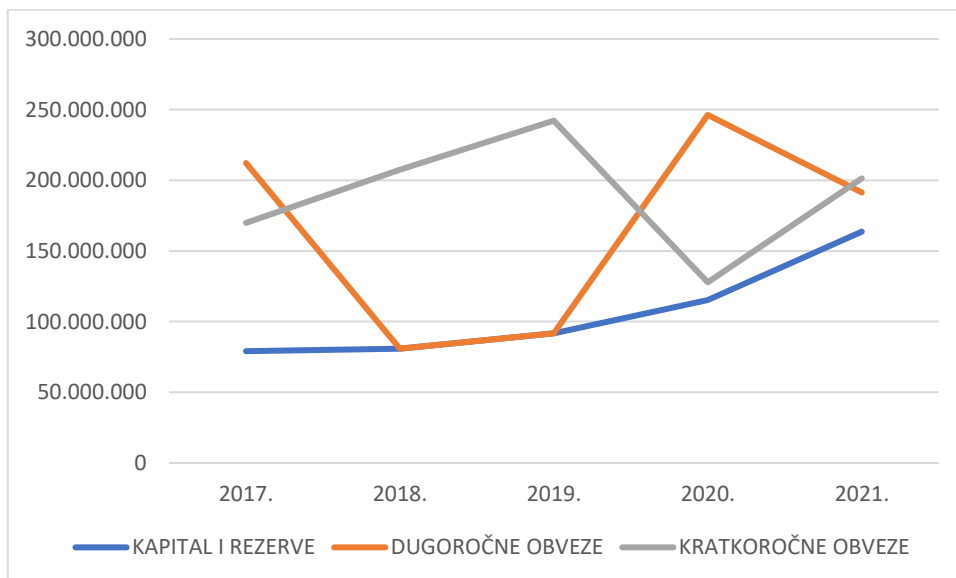
Izvor: Internetske stranice FINA-e, <https://www.fina.hr>

Na osnovi podataka navedenih u tablici bilance (aktive i pasive) za poduzeće Osatina grupa d.o.o. grafičkim prikazima prikazana su kretanja aktive i pasive bilance za razdoblje 2017. – 2021. godine. U grafikonu 6. prikazana su kretanja iznosa dugotrajne i kratkotrajne imovine, a u grafikonu 7. kapitala i rezervi te dugoročnih i kratkoročnih obveza.



**Grafikon 6.** Kretanja aktive bilance poduzeća Osatina grupa d.o.o.

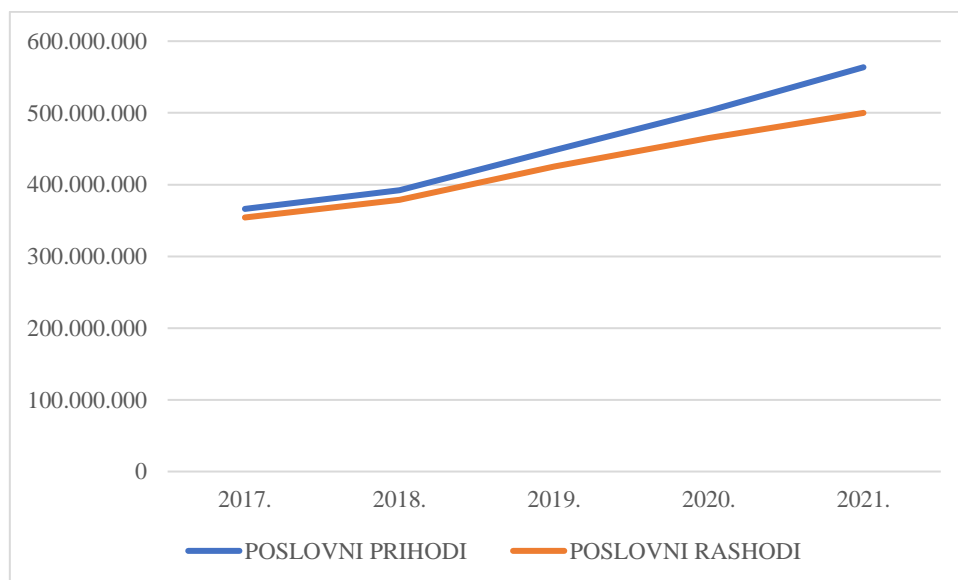
Kod poduzeća Osatina grupa d.o.o. temeljem grafikona 6. također su vidljive oscilacije u iznosima dugotrajne i kratkotrajne imovine. Oscilacija dugotrajne imovine iznosila je 46.110.296 kn dok je za kratkotrajnu imovinu ona iznosila 57.089.665 kn.



**Grafikon 7.** Kretanja pasive bilance poduzeća Osatina grupa d.o.o.

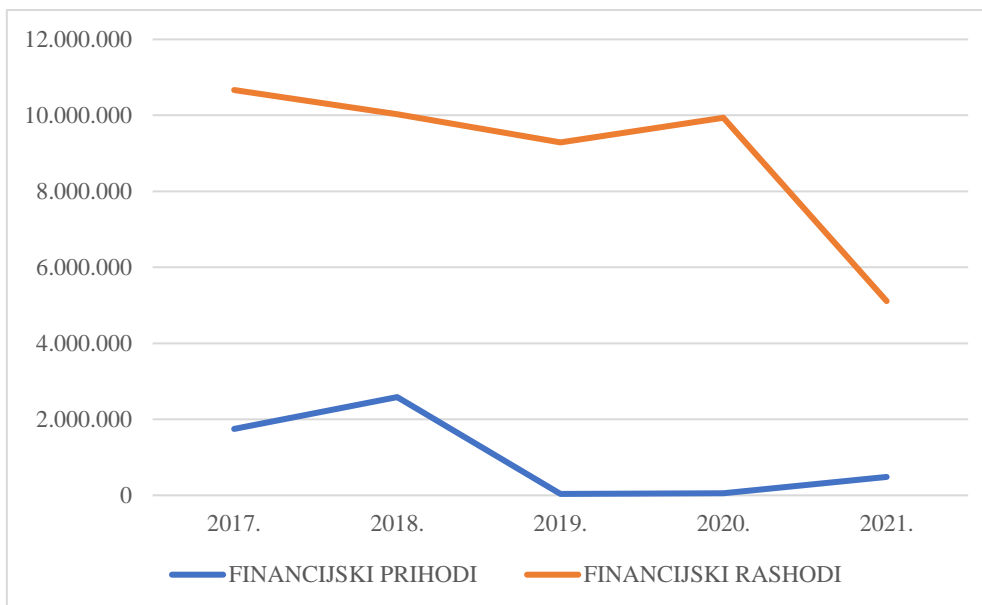
Temeljem grafikona 7. utvrđene su oscilacije u iznosima kapitala i rezervi te dugoročnih i kratkoročnih obveza. Oscilacija kapitala i rezervi za poduzeće Osatina grupa d.o.o. iznosila je 84.544.824 kn, dugoročnih obveza 165.368.074 kn te kratkoročnih obveza čiji je iznos oscilacije 114.406.465 kn. Svoje najveće vrijednosti kapital i rezerve dosegnule su 2021. god., a najmanje 2017. god. Isto vrijedi i za dugoročne i kratkoročne obveze – dugoročne obveze najveći iznos imale su 2020., a najmanji 2018. god. dok su kratkoročne obveze najveći iznos imale 2018. god., a najmanji 2020. god.

Grafikonima 8., 9. i 10. grafički su prikazana kretanja glavnih odrednica računa dobiti i gubitka poduzeća Osatina grupa d.o.o. Grafikon 8. prikazuje kretanje poslovnih prihoda i rashoda, grafikon 9. financijskih prihoda i rashoda te grafikon 10. kretanje ukupnih prihoda, rashoda i dobiti poduzeća.



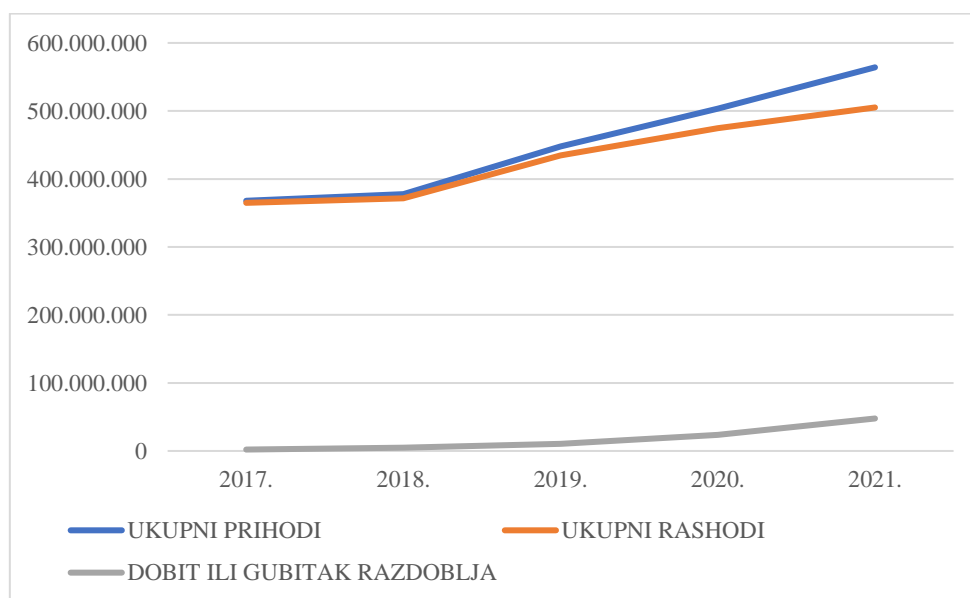
**Grafikon 8.** Kretanja poslovnih prihoda i rashoda poduzeća Osatina grupa d.o.o.

Iznosi oscilacija poslovnih prihoda i poslovnih rashoda utvrđeni su temeljem grafikona 8. Oscilacija poslovnih prihoda iznosila je 197.442.700 kn čiji su iznosi najveći bili 2021., a najmanji 2017. god. Oscilacija poslovnih rashoda iznosila je 145.794.174 kn, a iznos poslovnih rashoda najveći je bio 2021. god. i najmanji 2017. god.



**Grafikon 9.** Kretanja financijskih prihoda i rashoda poduzeća Osatina grupa d.o.o.

Vidljive oscilacije također su utvrđene u iznosima financijskih prihoda i rashoda. Oscilacija financijskih prihoda iznosila je 2.548.199 kn, a poslovnih rashoda 5.554.778 kn što je vidljivo na grafikonu 9.



**Grafikon 10.** Kretanja ukupnih prihoda i rashoda te dobiti poduzeća Osatina grupa d.o.o.

Na temelju podataka iz grafikona 10. vidljivo je kako je iznos oscilacija ukupnih prihoda bio 196.181.941 kn, ukupnih rashoda 140.239.396 kn te dobiti razdoblja u iznosu od 45.686.623 kn u godinama kada je iznos bio najveći i najmanji za svaki od dijelova grafikona.

#### 4.4. Financijski pokazatelji uspješnosti poslovanja

##### 4.4.1. Likvidnost

Tablice 9. i 10. prikazuju izračunate pokazatelje likvidnosti poduzeća Ruris d.o.o. i Osatina grupa d.o.o. za petogodišnji period od 2017. do 2021. godine.

**Tablica 9.** Pokazatelji likvidnost poduzeća Ruris d.o.o.

<b>Pokazatelji likvidnosti</b>	<b>2017.</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
Koeficijent trenutne likvidnosti	0,09	0,09	0,17	0,25	0,59
Koeficijent tekuće likvidnosti	1,07	1,20	1,69	1,76	2,05
Koeficijent financijske stabilnosti	0,94	0,91	0,87	0,77	0,64

**Tablica 10.** Pokazatelji likvidnosti poduzeća Osatina grupa d.o.o.

<b>Pokazatelji likvidnosti</b>	<b>2017.</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
Koeficijent trenutne likvidnosti	0,11	0,12	0,23	0,30	0,16
Koeficijent tekuće likvidnosti	0,83	0,82	0,82	1,12	0,94
Koeficijent financijske stabilnosti	1,10	1,13	1,15	0,96	1,03

##### 4.4.2. Zaduzenost

Tablice 11. i 12. prikazuju izračunate pokazatelje zaduzenosti – koeficijent zaduzenosti, koeficijent vlastitog financiranja i koeficijent financiranja za poduzeća Ruris d.o.o. i Osatina grupa d.o.o. za petogodišnji period od 2017. do 2021. godine.

**Tablica 11.** Pokazatelji zaduzenosti poduzeća Ruris d.o.o.

<b>Pokazatelji zaduzenosti</b>	<b>2017.</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
Koeficijent zaduzenosti	0,74	0,69	0,56	0,50	0,48
Koeficijent vlastitog financiranja	0,34	0,31	0,44	0,50	0,52
Koeficijent financiranja	2,73	2,09	0,99	0,83	0,82

**Tablica 12.** Pokazatelji zaduženosti poduzeća Osatina grupa d.o.o.

<b>Pokazatelji zaduženosti</b>	<b>2017.</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
Koeficijent zaduženosti	0,83	0,84	0,83	0,76	0,71
Koeficijent vlastitog financiranja	0,17	0,16	0,17	0,24	0,29
Koeficijent financiranja	4,83	5,14	4,94	3,25	2,40

#### 4.4.3. Ekonomičnost

Tablice 13. i 14. prikazuju izračunate pokazatelje ekonomičnosti – ekonomičnost poslovanja i ekonomičnost poslovne aktivnosti za poduzeća Ruris d.o.o. i Osatina grupa d.o.o. za petogodišnji period od 2017. do 2021. godine.

**Tablica 13.** Pokazatelji ekonomičnosti poduzeća Ruris d.o.o.

<b>Pokazatelji ekonomičnosti</b>	<b>2017.</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
Ekonomičnost poslovanja	1,04	1,03	1,03	1,05	1,05
Ekonomičnost poslovne aktivnosti	1,06	1,07	1,08	1,05	1,06

**Tablica 14.** Pokazatelji ekonomičnosti poduzeća Osatina grupa d.o.o.

<b>Pokazatelji ekonomičnosti</b>	<b>2017.</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
Ekonomičnost poslovanja	1,01	1,02	1,03	1,06	1,12
Ekonomičnost poslovne aktivnosti	1,03	1,04	1,05	1,08	1,13

#### 4.4.4. Rentabilnost (profitabilnost)

Tablice 15. i 16. prikazuju izračunate pokazatelje rentabilnosti (profitabilnosti) – bruto profitna marža, neto profitna marža, profitabilnost imovine (poslovanja) i profitabilnost kapitala poduzeća Ruris d.o.o. i Osatina grupa d.o.o. za period od 2017. do 2021. godine.

**Tablica 15.** Pokazatelji rentabilnosti poduzeća Ruris d.o.o.

<b>Pokazatelji rentabilnosti</b>	<b>2017.</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
Bruto profitna marža	3,12	4,82	3,97	4,70	5,40
Neto profitna marža	3,12	4,26	3,60	4,08	4,66
Profitabilnost imovine (poslovanja)	4,22	5,67	6,72	9,55	10,66
Profitabilnost kapitala	15,95	18,30	15,14	18,95	20,35

\*sve vrijednosti pokazatelja rentabilnosti iskazane su u postocima (%)



**Tablica 16.** Pokazatelji rentabilnosti poduzeća Osatina grupa d.o.o.

<b>Pokazatelji rentabilnosti</b>	<b>2017.</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
Bruto profitna marža	0,83	1,56	2,99	5,63	10,46
Neto profitna marža	0,56	1,19	2,39	4,69	8,47
Profitabilnost imovine (poslovanja)	0,49	0,95	1,97	4,83	8,58
Profitabilnost kapitala	2,62	5,82	11,70	20,49	29,18

\*sve vrijednosti pokazatelja rentabilnosti iskazane su u postocima (%)

#### 4.4.5. Aktivnost

Tablice 17. i 18. prikazuju izračunate pokazatelje aktivnosti – koeficijent obrtaja ukupne imovine, koeficijent obrtaja zaliha, koeficijent obrtaja potraživanja i trajanje naplate potraživanja iskazane u danima za poduzeća Ruris d.o.o. i Osatina grupa d.o.o. za period od 2017. do 2021. godine.

**Tablica 17.** Pokazatelji aktivnosti poduzeća Ruris d.o.o.

<b>Pokazatelji aktivnosti</b>	<b>2017.</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
Koeficijent obrtaja ukupne imovine	1,77	1,57	2,24	2,48	2,39
Koeficijent obrtaja zaliha	4,64	5,67	8,17	9,97	13,55
Koeficijent obrtaja potraživanja	8,02	5,96	10,71	10,45	9,31
Trajanje naplate potraživanja (dani)	39,15	45,78	39,51	30,71	32,80

**Tablica 18.** Pokazatelji aktivnosti poduzeća Osatina grupa d.o.o.

<b>Pokazatelji aktivnosti</b>	<b>2017.</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>
Koeficijent obrtaja ukupne imovine	0,80	0,79	0,82	1,03	1,01
Koeficijent obrtaja zaliha	1,63	1,09	1,16	1,29	0,91
Koeficijent obrtaja potraživanja	6,09	5,23	6,01	11,19	8,04
Trajanje naplate potraživanja (dani)	60	70	61	33	45

#### **4.5. Primjena benchmarking procesa na primjeru poduzeća Ruris d.o.o.**

Provedba benchmarking procesa najčešće se sastoji od četiri faze. Sve četiri faze vrlo su bitne prilikom provedbe benchmarkinga, a one su:

- 1) Planiranje
- 2) Analiza
- 3) Integracija
- 4) Akcija

##### **1. faza**

Prva faza benchmarking procesa jeste planiranje i sastoji se od identificiranja benchmarking subjekta i tima, identificiranja i odabira benchmarking partnera te identificiranja metoda prikupljanja i prikupljanja potrebnih podataka. Benchmarking tim sastavljen je od 5 ljudi – članova uprave te drugih osoba koje su relevantne za provedbu ovog procesa. Internim dogovorom odlučeno je da će benchmarking partner biti poduzeće Osatina grupa d.o.o. slične poslovne djelatnosti, konkurentnije na tržištu zbog svoje veličine i diverzificiranije proizvodnje. Kao izvor referentnih podataka za provedbu benchmarking procesa uzeti su podatci iz bilance i računa dobiti i gubitka (tablice 4. – 9.) te izračunati financijski pokazatelji uspješnosti poslovanja (tablice 10. – 19.). Prikupljeni podatci temelje se na metodi prikupljanja podataka iz službenih izvora – FINA (RGFI – Javna objava) te izračuna financijskih pokazatelja uspješnosti poslovanja za oba poduzeća na osnovi dostupnih podataka iz bilance i računa dobiti i gubitka.

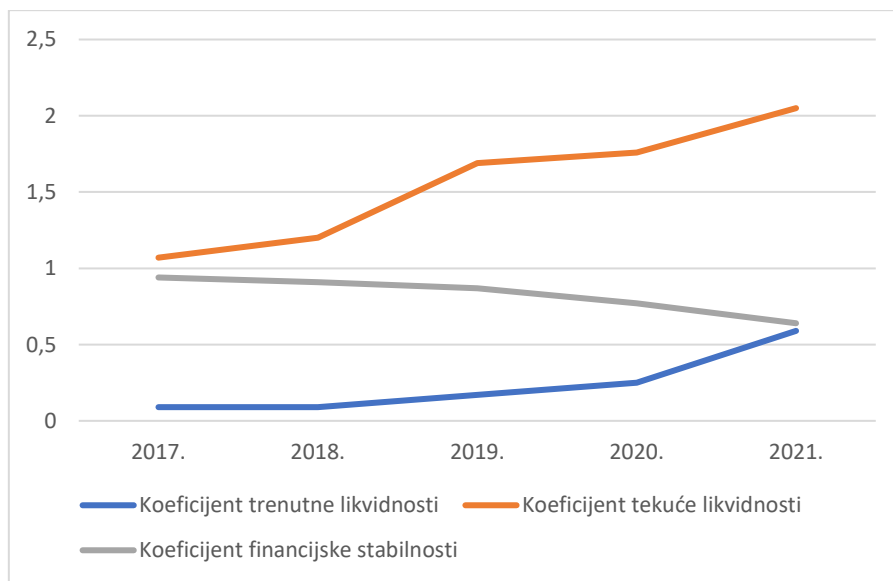
##### **2. faza**

Druga faza provedbe benchmarking procesa podrazumijeva dva koraka: utvrđivanje odstupanja u odnosu na konkurenciju i projiciranje budućih poslovnih akcija. Na temelju tablica bilance te računa dobiti i gubitka za oba poduzeća vidljivo je kako je ukupni iznos aktive Ruris d.o.o. manji od iznosa aktive Osatina grupe d.o.o. te je Ruris d.o.o. svaku godinu završavao s ukupnim iznosom prihoda manji od Osatina grupe d.o.o. Također vidljiva su i određena odstupanja u financijskim pokazateljima uspješnosti poslovanja između ova dva poduzeća. U dijelu likvidnosti Osatina grupa d.o.o. ima bolje koeficijente trenutne likvidnosti i financijske stabilnosti. U segmentu zaduženosti Ruris d.o.o. u povoljnijem je položaju prema svim pokazateljima u odnosu na Osatina grupu. Promatrajući tablice ekonomičnosti Osatina grupa ima bolje pokazatelje ekonomičnosti poslovanja i poslovne aktivnosti. U segmentu rentabilnosti poduzeća, prema svim pokazateljima rentabilnosti poslovanja poduzeća Ruris d.o.o. u boljem

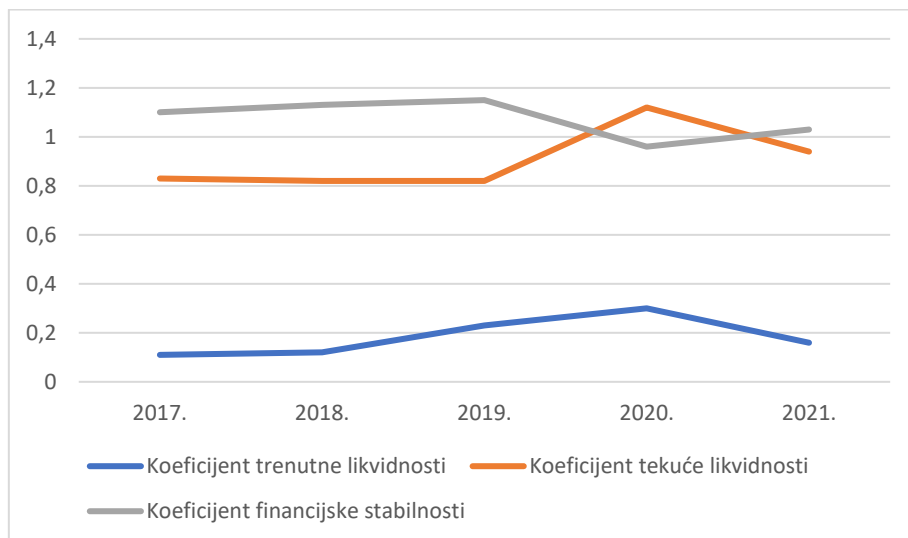
je položaju u odnosu na Osatina grupu d.o.o. osim kod neto profitne marže i profitabilnosti kapitala u 2021. godini kada je Osatina grupa d.o.o. u puno boljem položaju od Rurisa. Po pitanju aktivnosti višu vrijednost svih pokazatelja kroz godine ima Ruris d.o.o. osim kod koeficijenta obrtaja kapitala gdje veću vrijednost koeficijenta ima Osatina grupa d.o.o.

### 3. faza

Treća faza primjene benchmarking procesa u poslovanju sadrži dva koraka: izvještavanje o rezultatima i prihvaćanje rezultata te utvrđivanje ciljeva unaprjeđenja poslovanja u poduzeću. U ovoj fazi benchmarking procesa opisani su financijski pokazatelji uspješnosti poslovanja oba poduzeća kroz petogodišnji period – 2017. – 2021.



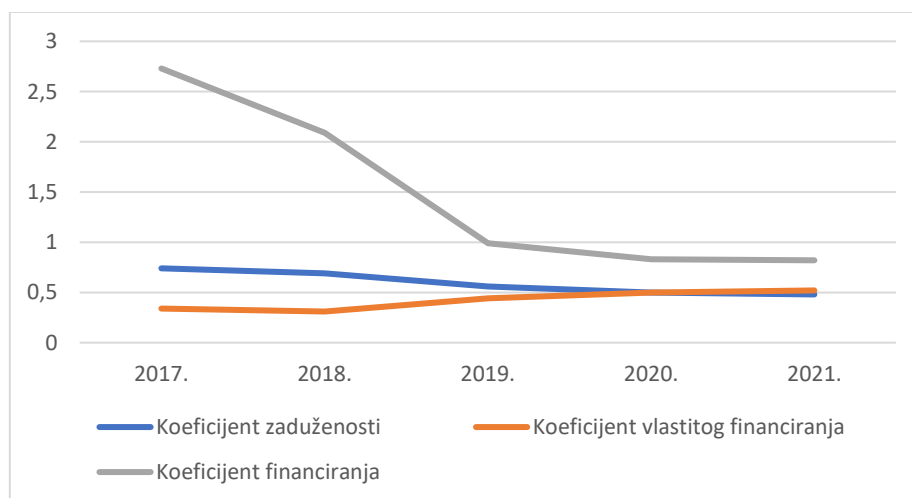
**Grafikon 11.** Pokazatelji likvidnosti poduzeća Ruris d.o.o.



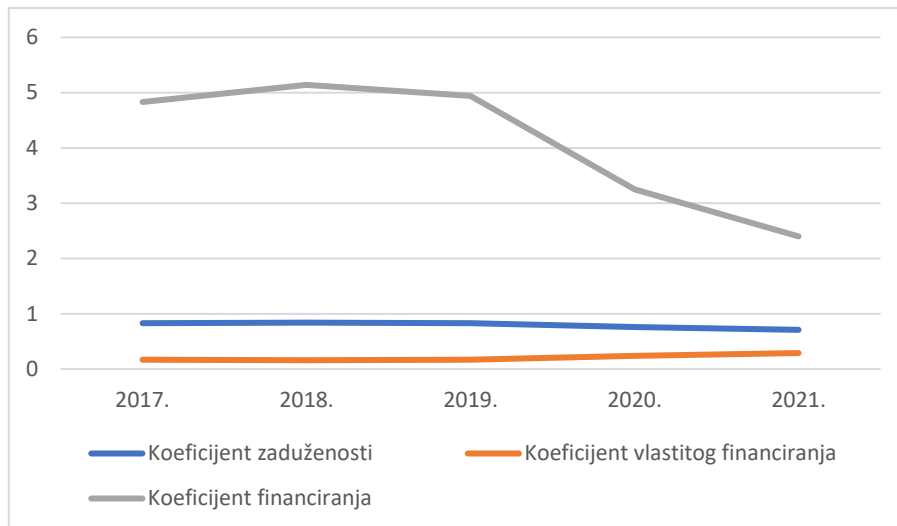
**Grafikon 12.** Pokazatelji likvidnosti poduzeća Osatina grupa d.o.o.

Grafikon 11. prikazuje kretanje pokazatelja likvidnosti poduzeća Ruris d.o.o. u periodu od 2017. do 2021. Koeficijent trenutne likvidnosti u 2017. i 2018. god. iznosi 0,09, u 2019. iznosi 0,17 u 2020. 0,25, a u 2021. godini on iznosi 0,59. Kroz cijeli period primjetan je konstantan rast koeficijenta trenutne likvidnosti. To znači da se 2017. i 2018. god. na dan 31.12. moglo podmiriti 9% ukupnih kratkoročnih obveza, a u 2019. god. 17%. U 2020. poduzeće je bilo u mogućnosti podmiriti 25% ukupnih kratkoročnih obveza, dok je povećanjem koeficijenta u 2021. na 0,59 na dan 31.12. poduzeće moglo podmiriti 59% ukupnih kratkoročnih obveza. Koeficijent tekuće likvidnosti stavlja u omjer kratkotrajnu imovinu i kratkoročne obveze. S obzirom kako je za stabilnost poduzeća potrebno da koeficijent tekuće likvidnosti bude veći od 1, vidljivo je kako je on u stalnom porastu iz godine u godinu te se može zaključiti kako je u promatranom vremenskom periodu poduzeće u svakom trenutku moglo podmiriti obveze koje dopijevaju u kratkom roku. Najpovoljnija je situacija kada je koeficijent veći od 2, kao što je to bilo 2021. godine, kako bi bili sigurni da poduzeće neće ostati bez sredstava za podmirenje kratkoročnih obveza. Koeficijent financijske stabilnosti u svim godinama manji je od 1 što je pokazatelj da je dugotrajna imovina poduzeća financirana iz kratkoročnih obveza.

Grafikon 12. prikazuje pokazatelje likvidnosti za poduzeće Osatina grupa d.o.o. Koeficijent trenutne likvidnosti govori nam da je na dan 31.12 poduzeće 2017. godine moglo podmiriti 11% ukupnih kratkoročnih obveza, 2018. 12%. U 2019. i 2020. koeficijent se povećao pa je u 2019. poduzeće moglo podmiriti 23%, a u 2020. 30% ukupnih kratkoročnih obveza. 2021. godine koeficijent pada na 0,16 te je na dan 31.12.2021. poduzeće moglo podmiriti 16% kratkoročnih obveza. Koeficijent tekuće likvidnosti bio je veći od 1 u svim godinama osim 2020. kada je iznosio 0,96. što je pokazatelj da je dugotrajna imovina poduzeća samo u 2020. godini bila financirana iz kratkoročnih obveza.

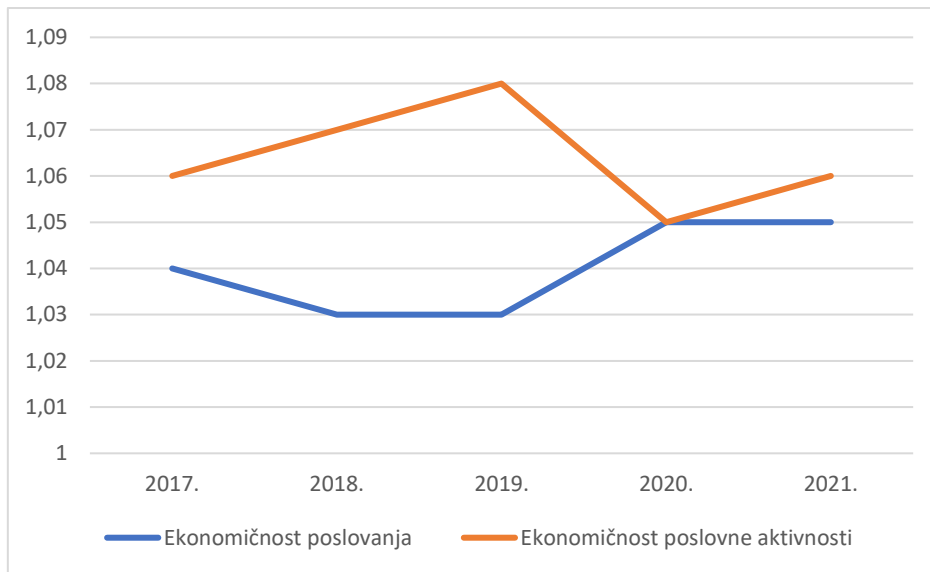


**Grafikon 13.** Pokazatelji zaduženosti poduzeća Ruris d.o.o.

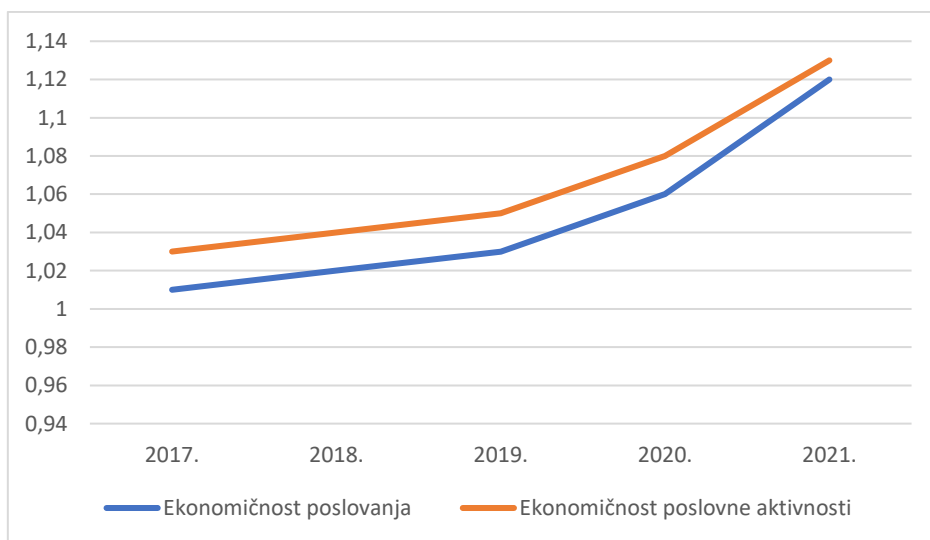


**Grafikon 14.** Pokazatelji zaduženosti poduzeća Osatina grupa d.o.o.

Grafikon 13. i 14. prikazuju kretanje pokazatelja zaduženosti poduzeća Ruris d.o.o. i Osatina grupa d.o.o. – koeficijent zaduženosti, koeficijent vlastitog financiranja i koeficijent financiranja. Po pitanju koeficijenta zaduženosti, u pravilu, vrijednost bi trebala biti manja od 0,5, odnosno postotak imovine koju je poduzeće nabavilo zaduživanjem trebao bi biti manji od 50%. Kroz promatrani period kod poduzeća Ruris d.o.o. on se svake godine smanjivao te je 2020. 0,5, a već iduće godine pao je ispod 0,5, točnije na 0,48. Od 2017. kada je koeficijent iznosio 0,74 smanjio se na 0,48 u 2021. godini. To znači da je poduzeće 2017. godine 74% svoje imovine nabavilo zaduživanjem što je u 2021. godini smanjeno na 48%. U svim godinama osim u 2021. postotak imovine nabavljen zaduživanjem bio je veći od 50%. Koeficijent vlastitog financiranja pokazuje nam koliki je dio imovine poduzeća financiran vlastitim sredstvima. Bilo bi dobro da je i on veći od 0,5 (50%). 2017. godine iznosio je 0,34 i iduće godine pao je na 0,31. Od 2019. godine on raste s 0,44 na 0,52 u 2021. godini. Točnije, 2017. godine poduzeće je 34% svoje imovine financiralo vlastitim sredstvima. 2018. godine to je palo na 31%, a od 2019. godine on raste s 44% te 2021. godine on dolazi iznad 50% i iznosi 52%. U poduzeću Osatina grupa d.o.o. koeficijent zaduženosti narastao je za 0,01 u odnosu na 2017. godinu i iznosi 0,84. Nakon toga sve do 2021. godine on pada i dolazi do 0,71. To znači da je poduzeće u 2017. godini 83% i u 2018. god. 84% svoje imovine nabavilo zaduživanjem. Taj postotak imovine se kroz iduće tri godine smanjuje na 71% u 2021. godini. Koeficijent vlastitog financiranja u 2017. godini iznosio je 17% i u 2018. on pada na 16%. Zatim 2019. ponovno raste na 17%, u 2020. na 24% i na kraju u 2021. na 28%. Poduzeće je postotak imovine koja je nabavljena vlastitim sredstvima sa početnih 17% povećalo na 28%.

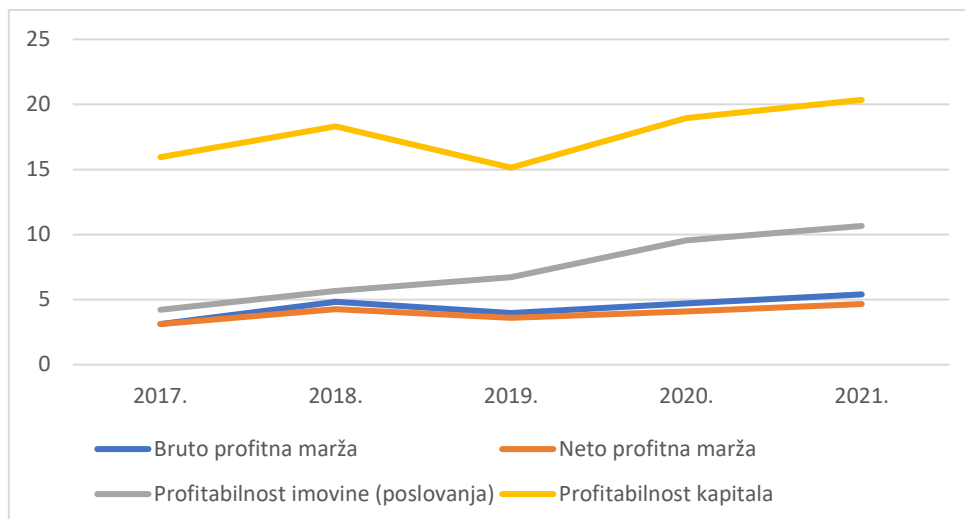


**Grafikon 15.** Pokazatelji ekonomičnosti poduzeća Ruris d.o.o.

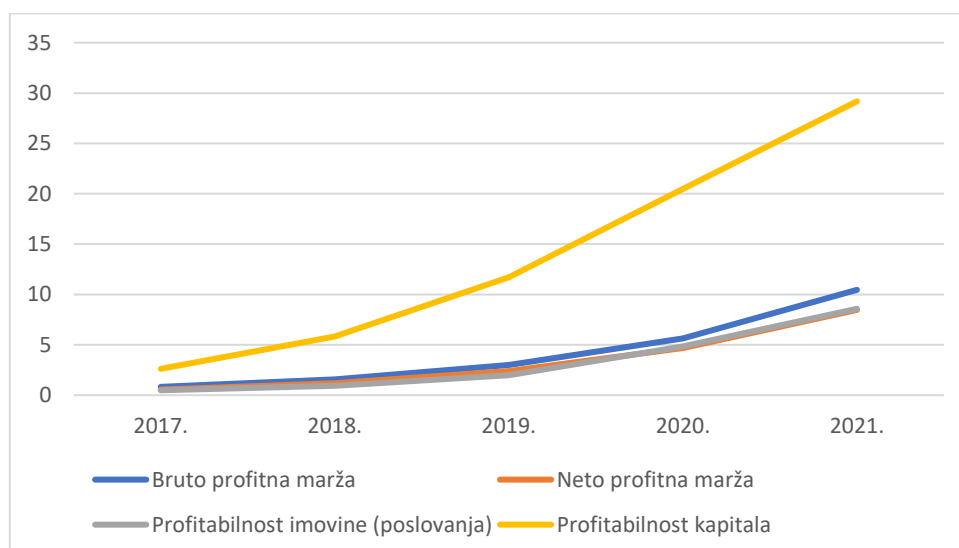


**Grafikon 16.** Pokazatelji ekonomičnosti poduzeća Osatina grupa d.o.o.

Ekonomičnost poslovanja poduzeća Ruris d.o.o. i Osatina grupa d.o.o. u svim godinama poslovali su ekonomično jer su vrijednosti pokazatelja ekonomičnosti poslovanja veće su od 1, odnosno iznad su granice ekonomičnosti što znači da su oba poduzeća tokom svih godina ostvarila pozitivan financijski rezultat (ostvarena je dobit). Ekonomičnost poslovne aktivnosti poduzeća Ruris d.o.o. s početnih 1,06 iz 2017. god. rasla je do 2019. kada je narasla na 1,08. Zatim 2020. godina pada na 1,05 te 2021. ponovno raste na 1,06. Kod poduzeća Osatina grupa d.o.o. ekonomičnost poslovne aktivnosti rasla je iz godine u godinu pa tako s početne vrijednosti od 1,03 u 2017. dolazi od vrijednosti od 1,13 u 2021. godini.

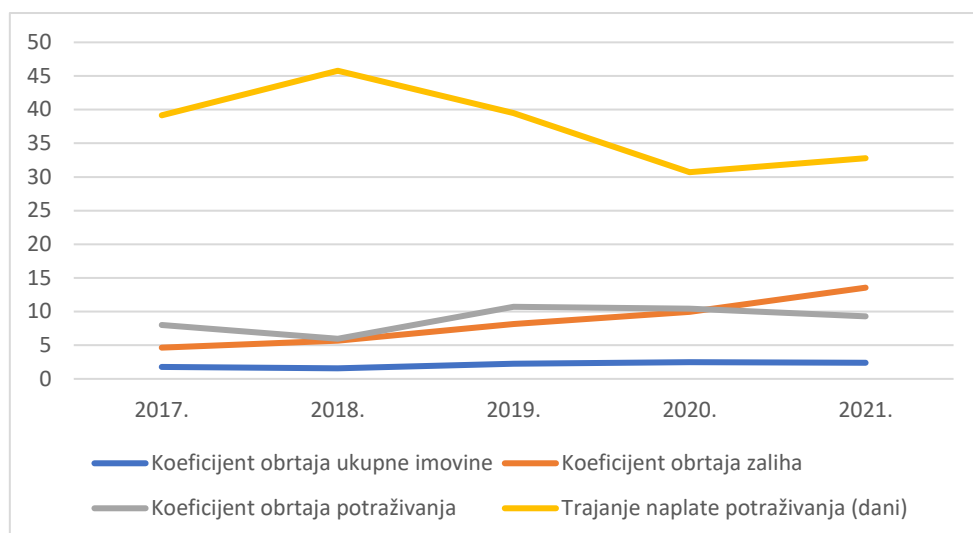


**Grafikon 17.** Pokazatelji rentabilnosti poduzeća Ruris d.o.o.

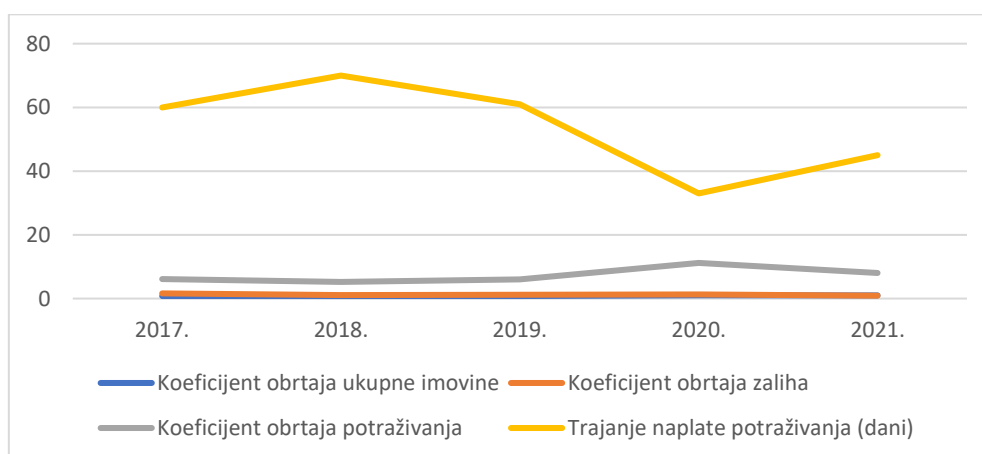


**Grafikon 18.** Pokazatelji rentabilnosti poduzeća Osatina grupa d.o.o.

Grafikoni 17. i 18. prikazuju petogodišnje kretanje pokazatelja rentabilnosti poslovanja. Bruto profitna marža 2017. iznosila je 3,12% i narasla je na 4,82% u 2018. Zatim u 2019. ona pada na 3,97% te u 2020. i 2021. raste i iznosi 4,70% odnosno 5,40%. Neto profitna marža također ima rasta i padova, ali je kroz sve godine poduzeće Ruris d.o.o. ostvarilo pozitivan financijski rezultat. Profitabilnost kapitala predstavlja iznos novčanih jedinica dobiti na jednu jedinicu vlastitog kapitala poduzeća. Iz grafikona je vidljivo kako u svim godinama profitabilnost kapitala poduzeća veća od profitabilnosti imovine (poslovanja) poduzeća. Kod poduzeća Osatina grupa d.o.o. iz godine u godinu vidljiv je rast i bruto i neto profitne marže. U periodu od 2017. do 2021. bruto profitna marža narasla je za 9,63%, a neto profitna marža za 7,91% te je također u svim godinama ostvaren pozitivan financijski rezultat. Profitabilnost kapitala poduzeća također je veća od profitabilnosti imovine (poslovanja) poduzeća.



**Grafikon 19.** Pokazatelji aktivnosti poduzeća Ruris d.o.o.



**Grafikon 20.** Pokazatelji aktivnosti poduzeća Osatina grupa d.o.o.

Kretanje pokazatelja aktivnosti poduzeća Ruris d.o.o. i Osatina grupa d.o.o. prikazano je grafikonima 19. i 20. Koeficijent obrtaja ukupne imovine pokazuje koliko se puta ukupna imovina obrne u jednoj godini, odnosno koliko uspješno poduzeće koristi imovinu za ostvarenje prihoda. Veći koeficijent puno je povoljniji. Iz grafikona je vidljivo kako je kod poduzeća Ruris d.o.o. koeficijent obrtaja ukupne imovine u stalnom porastu osim 2018. kada je došlo do blagog pada u odnosu na 2017. godinu. Koeficijent obrtaja zaliha također je u stalnom povećanju kroz promatrano razdoblje te je narastao za 8,91 u periodu od 2017. do 2021. U 2018. godine dolazi do pada koeficijenta obrtaja potraživanja, a onda 2019. dolazi do skoro duplog povećanja koji je s 5,96 iz 2018. svoju vrijednost povećao na 10,71 u 2019. godini. U 2020. on pada te pad nastavlja i u 2021. godini. Trajanje naplate potraživanja pokazuje nam dužinu vremena koje je potrebno za pretvaranje prosječne prodaje u novac. Tu su uočljive blage oscilacije u brojčanoj vrijednosti. Slična situacija vidljiva je i kod pokazatelja poduzeća Osatina grupa d.o.o. osim



kod trajanja naplate potraživanja kada su vrijednosti prve tri godine bile otprilike slične, a onda 2020. godine dolazi do značajnog pada vrijednosti koja se nakon toga lagano povećava u 2021. godini.

Na temelju usporedbe svih grafikona za oba poduzeća može se doći do zaključka da bi poduzeće Ruris d.o.o. trebalo primijeniti određene korake kako bi povećao vrijednost koeficijenata kod kojih je u lošijem položaju od Osatina grupe d.o.o. Po pitanju likvidnosti to su koeficijent tekuće trenutne likvidnosti i koeficijent financijske stabilnosti. Kod zaduženosti to je koeficijent financiranja, ekonomičnosti su to koeficijent poslovanja i koeficijent poslovne aktivnosti. U području rentabilnosti trebalo bi provjeriti što se dogodilo u 2021. godini kada su se neto profitna marža i profitabilnost kapitala smanjile te je prednost dobila Osatina grupa d.o.o. Također u pogledu aktivnosti to je koeficijent obrtaja potraživanja gdje je poduzeće Osatina grupa d.o.o. u boljem položaju.

#### 4. faza

U četvrtoj, ujedno i posljednjoj fazi provedbe benchmarking procesa, tri su koraka od kojih se ova faza sastoji: razvoj plana i akcije, implementacija plana i praćenje napretka te ponavljanje procesa fazu po fazu. Poduzeće Ruris d.o.o. trebalo bi uvesti određene promjene u poslovanje kako bi vrijednosti određenih indikatora pokazatelja uspješnosti poslovanja bili veći i kako bi na taj način poduzeće povećalo svoju konkurentnost na tržištu. Kod likvidnosti to je koeficijent trenutne likvidnosti. Kod zaduženosti to je koeficijent financiranja. Promjene bi trebalo uvesti i radi povećanja ekonomičnosti i to ekonomičnosti poslovanja kako bi vrijednost indikatora bila veća jer je veća vrijednost povoljnija za poduzeće jer pokazuje da poduzeće stvara više ukupnih prihoda po jedinici ukupnih rashoda te ekonomičnosti poslovanja jer veća vrijednost ovog indikatora pokazuje da poduzeće stvara više prihoda na svaku kunu, odnosno novčanu jedinicu rashoda. Po pitanju rentabilnosti trebalo bi povećati neto profitnu maržu u idućoj poslovnoj godini u odnosu na 2021. godinu jer viša neto profitna marža znači da poduzeću ostaje veći dio prihoda te povećati vrijednost profitabilnosti kapitala jer veće vrijednosti ovog indikatora rentabilnosti ukazuju na snažniju moć poduzeća u generiranju rezultata po jedinici angažiranog vlasničkog kapitala. I za kraj u pogledu pokazatelja aktivnosti trebalo bi smanjiti koeficijent obrtaja potraživanja iz razloga jer viša vrijednost ovog pokazatelja ukazuje na prodaju proizvoda uz povećanu odgodu plaćanja, ali i moguće probleme u naplati potraživanja (nenaplativa potraživanja). Nakon implementacije plana napretka za povećanje konkurentnosti poduzeća, važno je konstantno praćenje napretka i rezultata te ukoliko tokom toga dođe do potrebe, treba ponoviti proces fazu po fazu.

## 5. RASPRAVA

U suvremenom poslovanju svako poduzeće teži biti što bolji ili najbolji u svome okruženju. No u poslovanju uvijek postoje određeni segmenti koji su lošiji od konkurencije i koji bi se mogli poboljšati kako bi se poboljšala i sama konkurentnost poduzeća. Najbolji alat za poboljšanje konkurentnosti poduzeća i njegovog poslovanja je i primjena benchmarking metode. Ovaj rad prikazuje i opisuje značaj benchmarking metode u jačanju konkurentnosti poduzeća. Cilj istraživanja bio je opisati ulogu i značaj benchmarkinga kao metode kojom se uspoređuju najznačajnije performanse poduzeća s boljim ili najboljim u okruženju na primjeru poduzeća Ruris d.o.o. Istraživanje se temelji na financijskim izvještajima (bilanci i računu dobiti i gubitka), izračunavanju financijskih pokazatelja uspješnosti poslovanja za period od 2017. do 2021. godine te uporabi metoda analize, sinteze i benchmarkinga.

Analizom financijskih izvještaja – bilance i računa dobiti i gubitka za poduzeća Ruris d.o.o. i Osatina grupa d.o.o. za vremenski period 2017. - 2021. utvrđeno je opće stanje oba poduzeća. Bilanca je pokazala kako je kroz pet godina ukupni iznos aktive (i pasive) imao blage oscilacije u rastu i padu iznosa ovisno o promatranoj godini, ali su oba poduzeća u posljednjoj promatranoj godini imala rast ukupnog iznosa aktive. Analizom računa dobiti i gubitka utvrđeno je kako je dobit na kraju razdoblja kod oba poduzeća rasla iz godine u godinu u promatranom vremenskom periodu. Shodno tome, oba su poduzeća poslovnu godinu završila s pozitivnim financijskim rezultatom, tj. s dobiti u promatranom petogodišnjem periodu.

Izračuni financijskih pokazatelja uspješnosti poslovanja – likvidnosti, zaduženosti, ekonomičnosti, rentabilnosti (profitabilnosti) i aktivnosti poduzeća bili su potrebni kako bi se mogla primijeniti metoda benchmarkinga. Na taj su način utvrđena odstupanja u uspješnosti pojedinih indikatora u odnosu na konkurenciju kod kojih je potrebno primijeniti određene akcije kako bi došlo do očekivanog poboljšanja te povećanja konkurentnosti u odnosu na druga poduzeća u okruženju. Analiza indikatora pokazala je kako je poduzeće Ruris d.o.o. u lošijem položaju od poduzeća Osatina grupa d.o.o. u sljedećem pokazateljima: koeficijentu trenutne likvidnosti, koeficijentu financiranja, indikatorima ekonomičnosti poslovanja i ekonomičnosti poslovne aktivnosti, neto profitne marže koje bi trebalo povećati, a smanjiti koeficijent obrtaja potraživanja. Utvrđivanjem plana i akcije djelovanja te na kraju i implementacije plana, a isto tako i potencijalna mogućnost diverzifikacije proizvodnje, dovest će do željenog povećanja konkurentnosti poduzeća te u prednost u odnosu na konkurentsko poduzeće.

## 6. ZAKLJUČAK

U suvremenom poslovanju poduzeća žele biti što bolja i uspješnija od svoje direktne ili indirektna konkurencije. Upravo to se može postići primjenom benchmarking metode. Često se može pronaći kako pojam benchmarkinga dolazi iz ekonomskih znanosti, dok neki izvori govore kako se prva uporaba ovog pojma može pronaći još ranije, kod grčkih filozofa i sl. Benchmarking je postao uobičajena metoda u suvremenom poslovnom svijetu no on ne nudi neka konkretna i kompletna rješenja problema, ali daje izvrstan uvid u mogućnosti vlastitog poslovanja. Primjenom ove metode poslovni subjekti dobivaju uvid i spoznaju nedostatke i ograničenja u vlastitom poslovanju. Primjenom benchmarkinga također je moguće postići i snižavanje troškova proizvodnje, povećanje profita i sl.

Benchmarking se upotrebljava još od ranih 90-ih godina. IBM je prvi započeo s provedbom benchmarkinga šezdesetih godina prošlog stoljeća no pretečom benchmarkinga smatra se tvrtka Xerox. Sama implementacija sustava Benchmarking se provodi u četiri faze: planiranje, analiza, integracija i akcija od kojih svaka ima svoje podfaze. Možemo ga podijeliti na dva načina - na interni i eksterni benchmarking koji se dijeli na eksterni konkurentni benchmarking, eksterni funkcionalni (industrijski) benchmarking, eksterni generički benchmarking. Različita su područja primjene benchmarkinga u svakodnevnom poslovanju, npr. strateško planiranje, predviđanje, nove ideje i utvrđivanje ciljeva.

Kao i sve ostalo, tako i primjena ove metode sa sobom nosi određene probleme i opasnosti. Najveća opasnost leži u opsegu podataka koji se prikupljaju. Neki od problema s kojima se poduzeće može susresti prilikom primjene ove metode jesu izbor pravog objekta za benchmarking, određenje prikladnog partnera, prikupljanje podataka, implementacija spoznaja i dr.

Financijski pokazatelji uspješnosti poslovanja jesu indikatori u odnosu između određenih veličina koji na taj način prikazuju uspješnost poslovanja nekog poduzeća i oni su likvidnost, zaduženost, ekonomičnost, rentabilnost i aktivnost. Pokazatelji uspješnosti poslovanja izračunati su na temelju bilance i računa dobiti i gubitka poduzeća Ruris d.o.o. i Osatina grupa d.o.o. Njihovom analizom utvrđena je razlika u dobiti na kraju razdoblja, a analizom financijskih pokazatelja uspješnosti poslovanja utvrđene su određene razlike i odstupanja u određenim indikatorima kod poduzeća Ruris d.o.o u odnosu na Osatina grupu d.o.o. Na temelju

istih proveden je benchmarking te su dobiveni rezultati upotrijebljeni da kreiranje plana i njegovu implementaciju, a sve u svrhu poboljšanja konkurentnosti poduzeća u odnosu na ostala poduzeća u okruženju.

## 7. POPIS LITERATURE

1. Ranogajec, Lj. (2009.): Računovodstvo u poljoprivredi, Poljoprivredni fakultet u Osijeku, Osijek
2. Karić, M. (2002.): Kalkulacije u poljoprivredi, Poljoprivredni fakultet u Osijeku, Osijek
3. Renko, N. i sur. (1999.): Benchmarking u strategiji marketinga, Mate d.o.o., Zagreb
4. Osmanagić Bedenik, N. i Ivezić, V. (2006.): Benchmarking kao instrument suvremenog kontrolinga, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 4., 331346.
5. Rezić, S. i sur. (2014.): Priručnik za benchmarking, Sveučilište u Bosni i Hercegovini, Mostar
6. Katalenac, D. (2000.): Mogućnosti primjene benchmarkinga u upravljanju knjižnicama, Knjižničarstvo, Glasnik društva knjižničara Slavonije i Baranje, IV (1-2), str. 29-45
7. Harrington, H.J. & Harrington, J.S (1996.): „High Performance Benchmarking: 20 steps to success“, McGraw – Hill, SAD
8. Vinković, L. (2020). Analiza financijskih izvještaja poduzeća Ruris d.o.o. (Završni rad). Preuzeto s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:151:653726>

### Web stranice:

1. Službena stranica FINA-e, RGFI – javna objava:  
<https://rgfi.fina.hr/IzvjestajiRGFI.web/main/home.jsp> (12.7.2022)
2. Zakon o računovodstvu, NN 78/2015: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2015\\_07\\_78\\_1493.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2015_07_78_1493.html) (15.7.2022.)
3. Hrvatski standard financijskog izvještavanja: Financijski izvještaji (NN 86/15):  
<http://www.propisi.hr/print.php?id=13765> (12.8.2022.)
4. Službena stranica Ruris d.o.o. Županja: <http://www.ruris.hr/o-nama> (10.8.2022.)
5. Službena stranica Osatina grupa d.o.o.: <https://www.osatina.hr/o-nama/> (10.8.2022.)
6. GeoPard Agriculture: <https://geopard.tech/blog/benchmarking-in-the-field-examples-of-use-and-benefits/> (10.8.2022.)

## 8. SAŽETAK

Benchmarking kao proces predstavlja mjerenje i uspoređivanje najznačajnijih tehnoloških, ekonomskih i financijskih pokazatelja uspješnosti proizvodnje proizvoda i usluga s najboljima, bilo unutar područja djelovanja poduzeća ili izvan njega. Provedba benchmarking procesa vrši se u četiri faze od kojih svaka ima svoje korake. Cilj istraživanja bio je opisati ulogu i značaj benchmarkinga kao metode kojom se uspoređuju najznačajnije performanse poduzeća s boljim ili najboljim u okruženju na primjeru poduzeća Ruris d.o.o. koje je komparirano s poduzećem Osatina grupa d.o.o. Benchmarking je proveden na temelju dostupnih podataka iz financijskih izvještaja – bilance te računa dobiti i gubitka te izračunatih pokazatelja uspješnosti poslovanja za poduzeća Ruris d.o.o. i Osatina grupa d.o.o.

Analizom je utvrđena razlika u iznosima dobiti poduzeća kroz promatrani vremenski period dok su analizom izračunatih pokazatelja uspješnosti poslovanja oba poduzeća uočena određena odstupanja u pojedinim indikatorima uspješnosti poslovanja poduzeća Ruris d.o.o. u odnosu na Osatina grupu d.o.o. koje bi Ruris d.o.o. trebao poboljšati kako bi se, shodno tome, povećala i konkurentnost poduzeća u odnosu na ostale.

Ključne riječi: konkurentnost, benchmarking, usporedba, financijski pokazatelji uspješnosti

## **9. SUMMARY**

Benchmarking as a process represents the measurement and comparison of the most significant technological, economic and financial indicators of the success of the production of products and services with the best, either within the company's field of activity or outside it. The benchmarking process is carried out in four phases, each of which has its own steps. The goal of the research was to describe the role and significance of benchmarking as a method that compares the most significant performance of a company with the best or the best in the surrounding area using the example of the company Ruris d.o.o. which is compared with the company Osatina grupa d.o.o. Benchmarking was carried out on the basis of available data from financial statements - balance sheet and profit and loss account, as well as calculated performance indicators for companies Ruris d.o.o. and Osatina grupa d.o.o.

The analysis determined the difference in the company's profit amounts throughout the observed time period, while the analysis of the calculated performance indicators of both companies revealed certain deviations in certain indicators of the performance of Ruris d.o.o. in relation to Osatina group d.o.o. which Ruris d.o.o. should be improved in order to, accordingly, increase the competitiveness of the company compared to others.

Key words: competitiveness, benchmarking, comparison, financial performance indicators

## 10. POPIS TABLICA

Tablica 1. Usporedba različitih tipova benchmarking procesa .....	8
Tablica 2. Karakteristike poslovanja poduzeća prije i nakon provođenja benchmarkinga .....	13
Tablica 3. Bilanca (aktiva) poduzeća Ruris d.o.o. za razdoblje od 2017. do 2021. god.....	23
Tablica 4. Bilanca (pasiva) poduzeća Ruris d.o.o. za razdoblje od 2017. do 2021. god.....	24
Tablica 5. Račun dobiti i gubitka poduzeća Ruris d.o.o. za razdoblje od 2017. do 2021. god.	25
Tablica 6. Bilanca (aktiva) poduzeća Osatina grupa d.o.o. za period od 2017. do 2021. ....	29
Tablica 7. Bilanca (pasiva) poduzeća Osatina grupa d.o.o. za period od 2017. do 2021.....	30
Tablica 8. Račun dobiti i gubitka poduzeća Osatina grupa d.o.o. za period od 2017. do 2021. .....	31
Tablica 9. Pokazatelji likvidnost poduzeća Ruris d.o.o. ....	35
Tablica 10. Pokazatelji likvidnosti poduzeća Osatina grupa d.o.o.....	35
Tablica 11. Pokazatelji zaduženosti poduzeća Ruris d.o.o. ....	35
Tablica 12. Pokazatelji zaduženosti poduzeća Osatina grupa d.o.o.....	36
Tablica 13. Pokazatelji ekonomičnosti poduzeća Ruris d.o.o.....	36
Tablica 14. Pokazatelji ekonomičnosti poduzeća Osatina grupa d.o.o. ....	36
Tablica 15. Pokazatelji rentabilnosti poduzeća Ruris d.o.o. ....	36
Tablica 16. Pokazatelji rentabilnosti poduzeća Osatina grupa d.o.o.....	37
Tablica 17. Pokazatelji aktivnosti poduzeća Ruris d.o.o.....	37
Tablica 18. Pokazatelji aktivnosti poduzeća Osatina grupa d.o.o. ....	37



## **11. POPIS SLIKA**

Slika 1. Faze benchmarkinga prema Xeroxu.....	4
Slika 2. Vrste i usporedba benchmarkinga.....	5
Slika 3. Benchmarkinški krug .....	9

## 12. POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Kretanje aktive bilance poduzeća Ruris d.o.o.....	26
Grafikon 2. Kretanje pasive bilance poduzeća Ruris d.o.o. ....	26
Grafikon 3. Kretanja financijskih prihoda i rashoda poduzeća Ruris d.o.o. ....	27
Grafikon 4. Kretanja poslovnih prihoda i rashoda poduzeća Ruris d.o.o. ....	28
Grafikon 5. Kretanja ukupnih prihoda i rashoda te dobiti poduzeća Ruris d.o.o.....	28
Grafikon 6. Kretanja aktive bilance poduzeća Osatina grupa d.o.o. ....	32
Grafikon 7. Kretanja pasive bilance poduzeća Osatina grupa d.o.o.....	32
Grafikon 8. Kretanja poslovnih prihoda i rashoda poduzeća Osatina grupa d.o.o.....	33
Grafikon 9. Kretanja financijskih prihoda i rashoda poduzeća Osatina grupa d.o.o.....	34
Grafikon 10. Kretanja ukupnih prihoda i rashoda te dobiti poduzeća Osatina grupa d.o.o. ....	34
Grafikon 11. Pokazatelji likvidnosti poduzeća Ruris d.o.o.....	39
Grafikon 12. Pokazatelji likvidnosti poduzeća Osatina grupa d.o.o. ....	39
Grafikon 13. Pokazatelji zaduženosti poduzeća Ruris d.o.o. ....	40
Grafikon 14. Pokazatelji zaduženosti poduzeća Osatina grupa d.o.o. ....	41
Grafikon 15. Pokazatelji ekonomičnosti poduzeća Ruris d.o.o. ....	42
Grafikon 16. Pokazatelji ekonomičnosti poduzeća Osatina grupa d.o.o.....	42
Grafikon 17. Pokazatelji rentabilnosti poduzeća Ruris d.o.o. ....	43
Grafikon 18. Pokazatelji rentabilnosti poduzeća Osatina grupa d.o.o. ....	43
Grafikon 19. Pokazatelji aktivnosti poduzeća Ruris d.o.o. ....	44
Grafikon 20. Pokazatelji aktivnosti poduzeća Osatina grupa d.o.o.....	44

# TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek  
Diplomski sveučilišni studij, smjer Agroekonomika

Diplomski rad

## Značaj metode benchmarkinga u jačanju konkurentnosti poduzeća

Luka Vinković

**Sažetak:** Benchmarking kao proces predstavlja mjerenje i uspoređivanje najznačajnijih tehnoloških, ekonomskih i financijskih pokazatelja uspješnosti proizvodnje proizvoda i usluga s najboljima, bilo unutar područja djelovanja poduzeća ili izvan njega. Provedba benchmarking procesa vrši se u četiri faze od kojih svaka ima svoje korake. Cilj istraživanja bio je opisati ulogu i značaj benchmarkinga kao metode kojom se uspoređuju najznačajnije performanse poduzeća s boljim ili najboljim u okruženju na primjeru poduzeća Ruris d.o.o. koje je komparirano s poduzećem Osatina grupa d.o.o. Benchmarking je proveden na temelju dostupnih podataka iz financijskih izvještaja – bilance te računa dobiti i gubitka te izračunatih pokazatelja uspješnosti poslovanja za poduzeća Ruris d.o.o. i Osatina grupa d.o.o. Analizom je utvrđena razlika u iznosima dobiti poduzeća kroz promatrani vremenski period dok su analizom izračunatih pokazatelja uspješnosti poslovanja oba poduzeća uočena određena odstupanja u pojedinim indikatorima uspješnosti poslovanja poduzeća Ruris d.o.o. u odnosu na Osatina grupu d.o.o. koje bi Ruris d.o.o. trebao poboljšati kako bi se, shodno tome, povećala i konkurentnost poduzeća u odnosu na ostale.

**Rad je izrađen pri:** Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek

**Mentor:** prof.dr.sc. Ljubica Ranogajec

**Broj stranica:** 56

**Broj grafikona i slika:** 23

**Broj tablica:** 18

**Broj literaturnih navoda:** 14

**Jezik izvornika:** hrvatski

**Ključne riječi:** konkurentnost, benchmarking, usporedba, financijski pokazatelji uspješnosti

**Datum obrane:** 28. rujna 2022.

**Stručno povjerenstvo za obranu:**

1. prof.dr.sc. Tihana Sudarić, predsjednik
2. prof.dr.sc. Ljubica Ranogajec, mentor
3. prof.dr.sc. Jadranka Deže, član

**Rad je pohranjen u:** Knjižnica Fakulteta agrobiotehničkih znanosti Osijek, Sveučilište u Osijeku, Vladimira Preloga 1d

## **BASIC DOCUMENTATION CARD**

**Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek  
University Graduate Studies, Agroeconomics**

**Graduate Thesis**

### **The importance of the benchmarking method in strengthening the competitiveness of enterprises**

**Abstract:** Benchmarking as a process represents the measurement and comparison of the most significant technological, economic and financial indicators of the success of the production of products and services with the best, either within the company's field of activity or outside it. The benchmarking process is carried out in four phases, each of which has its own steps. The goal of the research was to describe the role and significance of benchmarking as a method that compares the most significant performance of a company with the best or the best in the surrounding area using the example of the company Ruris d.o.o. which is compared with the company Osatina grupa d.o.o. Benchmarking was carried out on the basis of available data from financial statements - balance sheet and profit and loss account, as well as calculated performance indicators for companies Ruris d.o.o. and Osatina grupa d.o.o. The analysis determined the difference in the company's profit amounts throughout the observed time period, while the analysis of the calculated performance indicators of both companies revealed certain deviations in certain indicators of the performance of Ruris d.o.o. in relation to Osatina group d.o.o. which Ruris d.o.o. should be improved in order to, accordingly, increase the competitiveness of the company compared to others.

**Thesis performed at:** Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek

**Mentor:** PhD Ljubica Ranogajec, Full Professor

**Number of pages:** 56

**Number of figures:** 23

**Number of tables:** 18

**Number of references:** 14

**Original in:** Croatian

**Key words:** competitiveness, benchmarking, comparison, financial performance indicators

**Thesis defended on date:** September 28, 2022

**Reviewers:**

1. PhD Tihana Sudarić, Full Professor, president
2. PhD Ljubica Ranogajec, Full Professor, mentor
3. PhD Jadranka Deže, Full Professor, member

**Thesis deposited at:** Library, Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Vladimira Preloga 1d