

# Benchmarking u funkciji razvoja poljoprivrednog poduzeća

---

**Bekavac, Vlatka**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2018**

*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:151:566810>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-04**



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

Vlatka Bekavac

Diplomski studij Agroekonomika

**BENCHMARKING U FUNKCIJI RAZVOJA POLJOPRIVREDNOG PODUZEĆA**

**Diplomski rad**

**Osijek, 2018.**

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
FAKULTET AGROBIOTEHNIČKIH ZNANOSTI OSIJEK

Vlatka Bekavac

Diplomski studij Agroekonomika

**BENCHMARKING U FUNKCIJI RAZVOJA POLJOPRIVREDNOG PODUZEĆA**

**Diplomski rad**

Povjerenstvo za ocjenu i obranu diplomskog rada:

1. prof.dr.sc. Ružica Lončarić, predsjednik
2. prof.dr.sc. Ljubica Ranogajec, mentor
3. prof.dr.sc. Jadranka Deže, član

**Osijek, 2018.**

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. PREGLED LITERATURE .....	2
2.1. Pojam benchmarking .....	3
2.2. Vrste benchmarkinga.....	7
2.3. Područja primjene i ciljevi benchmarkinga .....	10
2.4. Faze provedbe benchmarkinga.....	12
2.5. Opasnosti pogrešne primjene benchmarkinga.....	15
2.6. Komparacija benchmarkinga i konkurentnosti.....	16
2.7. Ponašanje u benchmarkingu .....	17
3. MATERIJAL I METODE.....	19
4. REZULTATI.....	20
4.1. Mogućnosti primjene benchmarkinga u poljoprivredi .....	20
4.2. Razvojni tijek poduzeća M.B. d.o.o .....	22
4.3. SWOT- analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji.....	23
4.4. Primjena benchmarkinga na M.B. d.o.o.....	25
5. RASPRAVA .....	32
6. ZAKLJUČAK .....	33
7. POPIS LITERATURE .....	34
8. SAŽETAK.....	35
9. SUMMARY .....	36
10. POPIS TABLICA.....	37
11. POPIS SLIKA .....	38
12. POPIS GRAFIKONA .....	39

TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA

BASIC DOCUMENTATION CARD

## 1. UVOD

Pojam benchmarking potječe iz ekonomskih znanosti te dolazi kao novi pristup marketinškom poslovanju i njegovom promišljanju i djelovanju. Benchmarking ne nudi kompletna rješenja već ukazuje na potencijalne ideje i kako poboljšati vlastito poslovanje. Naime, benchmarking nam postavlja pitanje: zašto mi nismo najbolji na tržištu? Tako nas prisiljava da se uspoređujemo s vodećim konkurentima i da otkrivamo „tajne“ njihova poslovanja na osnovi kvantitativnih i kvalitativnih informacija o procesu.

Benchmarking je proces mjerenja i uspoređivanje radnih postupaka, proizvoda i usluga jednog poduzeća s najboljima u okruženju, bilo unutar područja djelovanja ili izvan njega.

Dakle, benchmarking je snažni poticaj prema poboljšanju poslovanja pojedinog poduzeća, te poboljšanja djelovanja njegovog nižeg ustroja, sve više se koristi u suvremenom poslovnom svijetu. Uz to benchmarking sve više djeluje kao važan čimbenik u nižoj organizacijskoj shemi pojedinog poduzeća, tj. u proizvodnji, usmjeravanjem pojedinog poslovnog subjekta prema ostvarivanju najučinkovitijeg proizvodnog procesa, koji će na kraju ostvariti najbolji finalni proizvod ili uslugu.

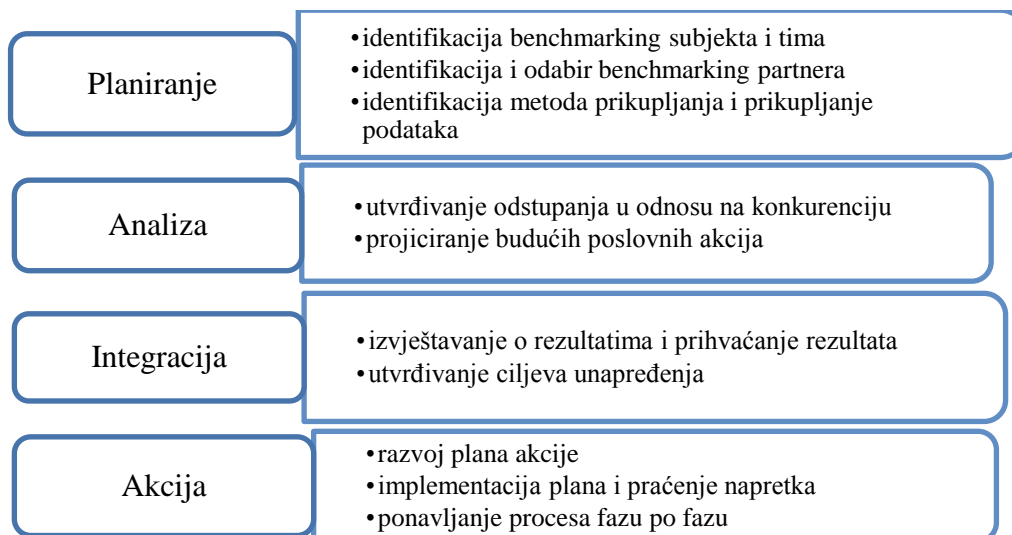
Cilj rada je opisati primjenu metodologije benchmarking metode i njezine prednosti u funkciji rasta i razvoja poljoprivrednog poduzeće na primjeru M.B. d.o.o., te provjeriti mogućnosti koje bi pridonijele poboljšanju poduzeća.

Kada znaš i sebe i druge, nisi nikada u opasnosti; kada znaš sebe, ali ne i druge, imaš polovicu šansi za pobijediti, a kada ne znaš ni sebe niti druge u opasnosti si u svakoj bitki (Renko i sur., 1999. prema Sun Tzu, Umijeće ratovanja, 2500 godina prije Krista).

## 2. PREGLED LITERATURE

Benchmarking je bio poznat u Kini u radovima Sun Tzua, autora djela „Umijeće ratovanja“. U 4. st. prije Krista u staroj Grčkoj, filozof Aristotel uspoređivao je atenske novčiće s onima iz drugih zemalja (Renko i sur., 1999. prema Murdoch, 1997.)

Sa stajališta proizvoda benchmarking se upotrebljava od ranih 1900-ih kako bi se shvatila konkurencija, njezin način rada i funkcioniranje konkurentskih proizvoda. Ranih 1960-ih International Business Machines (IBM) počeo je provoditi benchmarking zbog velikih razlika u poslovanju svojih organizacijskih jedinica raspoređenih po raznim lokacijama. Pretpostavljalo se da je poslovanje u jednom dijelu organizacije mnogo djelotvorniji i da bolje posluje s obzirom na druge dijelove kompanije. Stoga je glavna svrha bila utvrditi interne standarde poslovanja kompanije, utvrditi najbolje poslovanje i prenijeti ga u druge odjele. Također, informatička tvrtka Xerox 1970-ih je odlučila slijediti IBM-ov primjer uspoređujući svoj proizvod s japanskim. Uprava je pokušala shvatiti na koji način japanski proizvođač može prodavati pouzdanije fotokopirne aparate uz cijenu koja nije pokrivala ni Xeroxove proizvodne troškove. Xerox je rješenje našao u benchmarkingu tako što su kupovali japanske strojeve i rastavljali ih da dobiju uvid na koji način su konkurentni fotokopirni strojevi proizvedeni, analizom troškova svake faze proizvodnje, ispitivanje troškova prodaje, kvalitete servisiranja koja je ponuđena i mnogim drugim aspektima svoga poslovanja u odnosu na poslovanje konkurenata. Iz toga je Xerox naučio kako poboljšati vlastite proizvode, te kako smanjiti vlastite proizvodne troškove, a tako i cijenu gotovih proizvoda (Renko i sur., 1999. prema Harrington i Harrington, 1996.). Xerox započinje široku primjenu benchmarkinga na svim razinama organizacije, ne ograničavajući se samo na proizvodne procese, te razvija benchmarking proces koji obuhvaća 10 faza (Slika 1.):



Slika 1. Faze benchmarking procesa po Xeroxu

Izvor: Autor prema Osmanagić Bedenik i Ivezić, 2006.

Ovaj benchmarking pothvat koji je poduzeo Xerox bio je toliko uspješan da se Xerox često uzima kao preteča benchmarkinga (Renko i sur. 1999.). Danas se mnoge tvrtke u svijetu kao što su Caterpillar, John Deere, Johnson&Johnson, Milliken, Procter & Gamble, oslanjaju na rad IBM-a i Xerox-a, te koriste benchmarking u cilju neprestanog poboljšavanja na tržištu (Renko i sur., 1999. prema Harrington i Harrington, 1996.).

Veliki interes za benchmarking danas se može pripisati i brojnim udruženjima čiji su glavni ciljevi upoznavanje organizacija s praksom benchmarkinga, omogućavanje razmjene iskustva između benchmarking partnera te pružanje pomoći i podrške u njegovom provođenju i implementaciji. Ova se praksa pokazala izuzetno uspješnom u poticanju benchmarkinga, posebno pojavom interneta. Benchmarking organizacije putem interneta povezuju zainteresirana poduzeća ili druge organizacije nudeći informacije o procesu benchmarkinga, stručnu literaturu, savjete i rezultate provedenih procesa usporedbi s najboljom poslovnom praksom (Osmanagić Bedenik i Ivezić, 2006.)

## 2.1. Pojam benchmarking

Sam izraz benchmarking nema odgovarajući prijevod na hrvatskom jeziku: benchmark, nivelacijska točka, polazna točka, mjerilo (Renko i sur., 1999. prema Filipović, 1995.).

Postoje mnogobrojne definicije i tumačenja pojma benchmarking, te onoga što on obuhvaća, a koje u osnovi imaju jednu zajedničku konstantu, unaprijediti poslovanje na temelju rješenja najboljih i postati bolji od najboljeg. Većina ljudi poistovjećuje ga s kopiranjem, špijuniranjem i otkrivanjem strogo čuvanih tajni konkurenata. Kako bi značaj ovoga pojma bio što jasniji, navode se neke od postojećih definicija benchmarkinga:

- Benchmarking je kontinuirani proces identifikacije, razumijevanja i prilagođavanja proizvoda, usluga, opreme i postupaka kompanije s najboljom praksom u cilju poboljšanja vlastitog poslovanja (Renko i sur., 1999. prema Harrington i Harrington, 1996.)
- Benchmarking definiramo kao potragu za ljudima i organizacijama koje su najbolje u djelatnostima kojima se bave i stavljanje njihovog znanja, prilagođenog i oplemenjenog u funkciju uspješnog djelovanja konkretne organizacije (Renko i Pavičić, 1996.).
- Kontinuirani, sistematični proces evaluacije proizvoda, usluga ili poslovanja organizacije, koje su prepoznate kao najbolje prakse sa ciljem organizacijskog poboljšanja (Vizjak i Alkier Radnić, 2006. prema Spendolini, 1992.).
- Umijeće utvrđivanja kako i zašto neki pojedinci ili poduzeća posluju bolje od drugih (Vizjak i Alkier Radnić, 2006. prema Kotler, 1994.).
- Mjerenje svojih rezultata prema drugima i učenje od drugih, najčešće izravnih konkurenata. Započinje usporedbom vlastite strategije sa strategijom konkurenata, nastavlja se komparacijom najrazličitijih poslovnih procesa, proizvoda, tehničkih rješenja i funkcija konkurenata s vlastitim rješenjima i funkcijama, i to zato da bi se spoznali aktualni nedostaci i da bi se procijenile mogućnosti kako postati bolji od konkurenata (Vizjak i Alkier Radnić, 2006. prema Ferišak, 1998.).
- Sustavna procedura komparativnog mjerenja sa ciljem ostvarivati kontinuirana poboljšanja (Vizjak i Alkier Radnić, 2006. prema Wöber, 2002.).
- Učenje o tome kako unaprijediti poslovne aktivnosti, procese i upravljanje (Vizjak i Alkier Radnić, 2006. prema Wöber, 2001.).
- To je sposobnost da sami sebi priznamo da je netko bolji od nas i razboritost kojom ćemo pokušati naučiti kako dostići i nadmašiti boljeg od sebe (Renko i sur., 1999. prema Harmon, 1991.).
- To je mjerenje funkcija, proizvodnih i poslovnih procesa u odnosu na druge (Renko i sur., 1999. prema Bogan i English, 1994.).



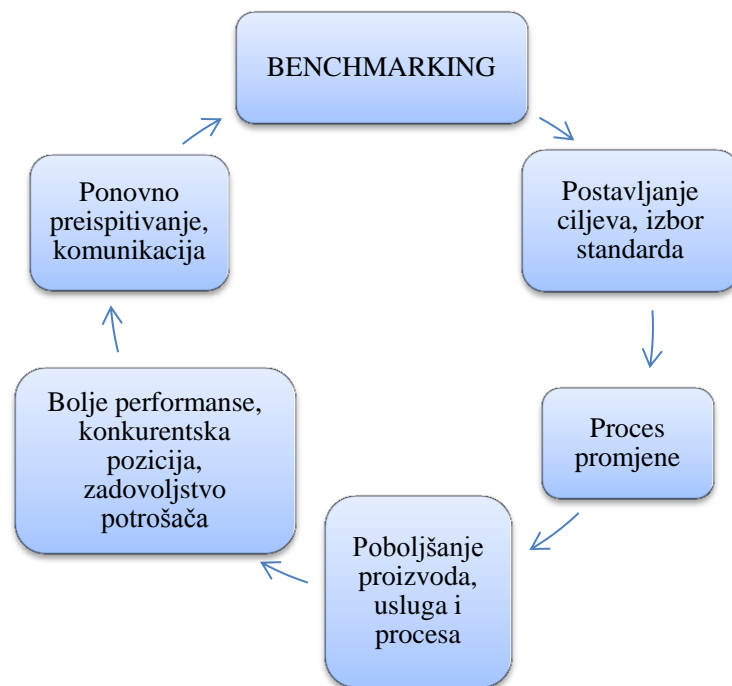
- Benchmarking je pronalaženje i primjena najboljih poslovnih rješenja za ispunjavanje očekivanja potrošača (Renko i sur., 1999. prema Camp, 1995.).
- Benchmarking je identifikacija i primjena najboljih rješenja kako bi se postigli izuzetni poslovni rezultati i premašila očekivanja potrošača. Sam po sebi to je proces koji ne koristite u svrhu dokazivanja da ste najbolji, već kako bi naučili kako postati najbolji. Benchmarking ne poboljšava vašu poziciju, ali vam osigurava informaciju koju možete iskoristiti kako bi poboljšali poslovanje (Renko i sur., 1999. prema George i Weimerskirch, 1994.).
- Tehnika ili oruđe za poboljšanje performansi i za uspostavu kvalitetnog procesa usmjerenog prema najboljima (Štoković, 2003. prema Fong, Cheng, Ho, 1995.)
- Efikasno sredstvo u planiranju i implementaciji promjena poslovnog procesa koje vodi poboljšanju organizacijskog ponašanja, gdje se znanje pretvara u podroban plan akcije za poboljšanje konkurentnih prednosti (Vizjak i Alkier Radnić, 2006. prema Voss i sur. 1997.).
- Više od pukog analiziranja prikupljenih podataka i utvrđivanja dobrih performansi poduzeća u odnosu na ostale, to je istodobno i put identificiranja novih ideja i novih putova poboljšanja procesa (Vizjak i Alkier Radnić, 2006. prema Elmuti, 1998.).
- Benchmarking je sofisticirana metoda određivanja područja koja ćemo unaprijediti- od jednostavnih, kao slanje narudžbe i razvoj proizvoda, do složenijih, kao osiguranje kvalitete, zadovoljstvo potrošača i upravljanje sredstvima (Renko i sur., 1999. prema Schwartz, 1998.).
- Proces kojim poduzetnici identificiraju lidere u industriji, uspoređuju svoje proizvode, usluge i praksu i implementiraju procedure za poboljšanje njihovih performansi da bi postali jednaki ili bolji od konkurencije (Vizjak i Alkier Radnić, 2006. prema Jafari, 2000.)

Sve definicije u osnovi imaju zajedničku konstantu- unaprijediti poslovanje na temelju rješenja najboljih i postati bolji od najboljeg.

Koncept benchmarkinga sadrži sljedeće (Renko i dr.,1999.):

- Usporedbu kompanije i njezinih dijelova s najboljima ne ograničavajući se na istu djelatnost ni istu zemlju gdje se djelatnost obavlja
- Usporedbu proizvodnih i drugih aktivnosti kompanije s ekvivalentnim aktivnostima drugih kompanija iste djelatnosti kako bi se definirali najbolji

- Usporedbu proizvoda i usluga kompanije s proizvodima i uslugama konkurenata koje imaju vodeće rezultate
  - Usporedbu tehničkih rješenja kompanije u cilju odabira najbolje opreme za specifične primjene
  - Primjenu najbolje definiranog poslovnog procesa
  - Planiranje budućih pravaca razvoja i aktivno prilagođavanje novim trendovima.
- Sve navedene definicije mogu se sumirati uz pomoć sljedeće sheme (Slika 2.):



Slika 2. Djelovanje i ciljevi benchmarkinga

Izvor: Autor prema Štoković, 2004.

Dolazi se do zaključka da je benchmarking postupak postavljanja ciljeva, definiranja programa radi postizanja rezultata većih od ostalih u sektoru i/ili kod konkurencije. To je, dakle, identificiranje pozicije vlastitoga poduzeća, utvrđivanje poslovnih rezultata subjekta usporedbe (standarda s kojim se mjerimo) i pronalazak najboljega puta za osvajanje tržišta i postizanja izabranog cilja. Svrha mu je poboljšanje i unaprjeđenje poslovnog djelovanjem (procesa, proizvoda, usluge). Benchmarking mora pružiti odgovor na sljedeća pitanja: “Tko je bolji?” i “Zašto je bolji?” i osigurati instrumente za poboljšanje vlastitih performansi. Potrebno je istaknuti da je to kontinuirani proces, jer jednom završen

benchmarking je početna stepenica za njegovo obnavljanje, posebno kada znamo da konkurencija nastoji neprekidno poboljšavati svoje performanse. Pod pojmom kontinuirani proces podrazumijeva se da benchmarkingu nije potrebno pristupiti isključivo kada je poduzeće zapalo u probleme ili kada postoji naznaka da će zapasti u problem, naprotiv to mora biti neprekidno djelovanje kojim subjekt dolazi do spoznaje o poželjnom smjeru svoga djelovanja (Štoković, 2004.).

## **2.2. Vrste benchmarkinga**

Prije početka provođenja benchmarkinga procesa, poduzeće mora odrediti na što će biti fokusirana benchmarking aktivnost.

Postoji nekoliko tipova benchmarking procesa, a svaki je od njih definiran ciljem i objektom koji istražuje. U osnovi se benchmarking dijeli na:

- Interni benchmarking
- Eksterni benchmarking;
  - ✓ Eksterni konkurentni benchmarking
  - ✓ Eksterni funkcionalni benchmarking
  - ✓ Eksterni generički benchmarking.

Interni benchmarking uspoređuje poslovne operacije odjela unutar kompanije na internoj razini (Renko i sur., 1999. prema Hiam i Schewe, 1992.).

Poduzeće odabire interni benchmarking kako bi dobila uvid u svoje poslovanje, jake ili slabe strane svojih odjela i način poslovanja svakog od njih i ti podaci služe kao polazna točka analize. Prednost takvog benchmarkinga je lako dostupni i detaljni podaci, lako usporedivo poslovanje i dobra informiranost zaposlenika te niski troškovi, stoga je interni benchmarking dobar početak za uhodavanje benchmarking ekipe i eventualnu pripremu za eksterni benchmarking. Nedostatak je mala mogućnost otkrivanja novih proizvodnih procesa, jer informacije kolaju poznatom sredinom i nema novih ideja izvana koje bi se slijedile. Interni benchmarking je inicijalna stepenica kojoj je svrha spoznati vlastite snage, slabosti, prednosti i nedostatke (SWOT analiza). Poduzeća se odlučuju za taj benchmarking kada imaju poslovne jedinice dislocirane u drugim gradovima i zemljama, zato da bi se dobio uvid u poslovanje svih organizacijskih cjelina, uočili problemi i da bi se

izabrale najbolje jedinice, pronašli putovi rješavanja i otklonili nedostaci u lošijim cjelinama (Vizjak i Alkier Radnić, 2006.)

Eksterni konkurentni benchmarking opisuje komparaciju djelatnosti poduzeća s djelatnošću poduzeća u okruženju s direktnim konkurentima ili uključuje identifikaciju proizvoda, usluga i poslovanja na drugim tržištima koji se bave istom djelatnošću.

Eksterni konkurentni benchmarking obavlja usporedbe s pojedinačnim konkurentima (Renko i sur., 1999. prema Hiam i Schehe, 1992.).

Eksterni konkurentni benchmarking nova je tehnika ocjenjivanja postupaka. Ako mu je cilj podizanje radnih postupaka na razinu svjetske kvalitete direktori moraju pronaći kompanije koje se smatraju najboljima u svijetu, a ne samo u toj grani industrije (Renko i sur., 1999. prema Bounds i sur., 1994.).

Najopćenitiji pristup konkurentnom benchmarkingu je kupovina konkurentskih proizvoda i usluga i zatim njihovo analiziranje kako bi identificirali konkurentske prednosti zato što su podaci o poslovanju konkurenata teže dostupni. Mnoga poduzeća koje udruže raspoložive informacije o stanju tržišta, a koje se bave istom djelatnošću, mogu poboljšati svoju i konkurentsku produktivnost, te tako poboljšati poslovanje što je većini u interesu.

Eksterni funkcionalni benchmarking naziva se još i industrijski benchmarking. Obuhvaća usporedbu usluga, proizvoda i procesa poslovanja s istim aktivnostima u različitim industrijama, pri čemu benchmarking partneri imaju slične tehnološke i tržišne karakteristike. Prednost je olakšana suradnja između organizacija, pristup informacijama te provođenje benchmarking procesa jer se ne radi o izravnim konkurentima.

Eksterni funkcionalni benchmarking uspoređuje funkcije kompanije s funkcijama kompanija različitih tipova industrija (Renko i sur., 1999. prema Hiam i Schewe, 1992.).

Eksterni generički benchmarking naziva se još i transindustrijski benchmarking. Obuhvaća usporedbu s najboljim kompanijama neovisno o djelatnosti kojom se bave ili tržištu kojom pripadaju, to jest, područje primjene benchmarking procesa se proširuje izvan granica određene organizacije i primarne grane kojoj pripada.

S obzirom na to što se uspoređuje, prema Osmanagić Bedenik i Ivezić (2006.), razlikuju se sljedeće tri vrste generičkog benchmarkinga: procesni benchmarking, izvedbeni benchmarking i strateški benchmarking.

Procesni benchmarking u središte interesa stavlja pojedine poslovne procese i operativno poslovanje. On promatra poslovne procese, kao što su uzimanje narudžbi, naplaćivanje, pružanje usluga kupcima, strateško planiranje i sl. Usmjeren je na identificiranje najbolje operativne prakse u odnosu na one organizacije koje se bave sličnim poslom ili pružaju slične usluge, njezino proučavanje i implementaciju te prakse u drugoj (vlastitoj) organizaciji.

Izvedbeni benchmarking polazi od procjene proizvoda i usluga konkurenata te tako omogućuje menadžerima procjenu položaja vlastite organizacije na tržištu. U prvi plan stavlja cijenu, tehničku kvalitetu, brzinu te druge karakteristike proizvoda i usluga konkurenata. Ovaj je oblik benchmarkinga postao standardno sredstvo postizanja konkurentne prednosti u različitim industrijama.

Strateški benchmarking usmjeren je prema pronalaženju uspješne, pobjedničke strategije kojom se dugoročno osigurava konkurentnost organizacije na tržištu. Rezultati i poboljšanja koje donosi, sporija su i vidljiva u dugoročnom razdoblju, za razliku od procesnog benchmarkinga koji osigurava poboljšanja u kraćem razdoblju (Osmanagić Bedenik i Ivezić, 2006.)

U literaturi se nalazi još dvije vrste benchmarkinga:

- Kombinirani interni i eksterni benchmarking
- Strateški benchmarking.

Kombinirani interni i eksterni benchmarking najčešće je korišten pristup, a obično daje i najbolje rezultate.

Strateški benchmarking je potraga za osvajanjem uspješne strategije najboljih kompanija u industrijama diljem svijeta (Renko i sur., 1999. prema Behara i Lemmink, 1997.). Strateški benchmarking usmjeren je prema pronalaženju uspješne, pobjedničke strategije kojom se dugoročno osigurava konkurentnost organizacije na tržištu. Rezultati i poboljšanja koje donosi, sporija su i vidljiva u dugoročnom razdoblju, za razliku od procesnog benchmarkinga koji osigurava poboljšanja u kraćem razdoblju.

Važno je istaknuti kako u praksi ne postoji najbolji tip benchmarkinga, svaki od njih ima konkretne prednosti i nedostatke (Tablica 1.), a njegovu isplativost i prikladnost na temelju vremena provedbe i rezultata (Tablica 2.) važno je samostalno procijeniti, obzirom na postavljene ciljeve, željene promjene i mogućnostima poduzeća.

Tablica 1. Vrste benchmarkinga

VRSTA BENCHMARKINGA	SURADNJA MEĐU SUDIONICIMA	VAŽNOST INFORMACIJA	STUPANJ POBOLJŠANJA
Interni benchmarking	dobra	velika	nizak
Eksterni konkurentni benchmarking	slaba	velika	srednji
Eksterni funkcionalni benchmarking	prosječna	prosječna	visok
Eksterni generički benchmarking	prosječna	mala	visok
Kombinirani interni i eksterni benchmarking	prosječna	prosječna	vrlo visok

Izvor: Autor prema Renko i sur., 1999.

Tablica 2. Usporedba tipova benchmarkinga

VRSTA BENCHMARKINGA	VRJEME DONOŠENJA ODLUKE	BENCHMARKING PARTNERI	REZULTATI
Interni benchmarking	3-4 mjeseca	Unutar kompanije	Značajna poboljšanja
Eksterni konkurentni benchmarking	6-12 mjeseci	Nitko	Bolji od konkurenata
Eksterni funkcionalni benchmarking	10-14 mjeseci	Ista industrija	Kreativni pomak
Eksterni generički benchmarking	12-24 mjeseca	Sve industrije svijeta	Promjene pravila
Kombinirani interni i eksterni benchmarking	12-24 mjeseca	Sve industrije svijeta	Najbolji u vrsti

Izvor: Autor prema Renko i sur., 1999.

### 2.3. Područja primjene i ciljevi benchmarkinga

Primjena benchmarkinga pretpostavlja i potiče kreativnost, sposobnost brzog prilagođavanja novonastalim uvjetima na tržištu, fleksibilnost i otvorenost novim idejama i poticajima, ali ujedno obećanje razvoja uz minimalni rizik. Više nego sredstvo neposrednog preuzimanja ideja i postupaka benchmarking je jedna od najuspješnijih metoda stalnog učenja u organizaciji, odnosno sredstva poticanja razvojnih procesa. Bit benchmarkinga kao razvojnog procesa i metode može se izraziti s četiri pitanja: 1. Koja

organizacija radi nabolje? 2. Kako to rade? 3. Kako mi to radimo sada? 4. Kako možemo postati ravnopravni ili nadmašiti najbolje?

Benchmarking se primjenjuje u gotovo svim područjima poslovanja: od menadžmenta, marketinga, troškova i financija do planiranja i razvoja. Neka od najvažnijih područja primjene benchmarkinga u procesu upravljanja su sljedeća (Katalenac, 2000.):

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

Kako je primjena benchmarkinga prisutna u raznim organizacijama, neovisno o njihovim obilježjima i područjima njihove primjene, tako su i ciljevi mnogobrojni (Jakša, 2017. prema Renko i sur., 1999.):

- Veći fokus poslovnih subjekata na okolinu
- Unaprijeđenije efikasnosti i učinkovitosti poslovanja
- Podrška daljnjem razvoju
- Unaprjeđuje konkurentnosti organizacija
- Uspostavljanje boljih odnosa s ostalim organizacijama
- Modernizacija poslovanja i strateško upravljanje
- Pojednostavljenje odlučivanja.

Renko i suradnici (1999.) navode bitne korake koji se moraju poduzeti da bi se postalo najbolji:

- ✓ Poznavati sebe, svoje snage i slabosti
- ✓ Razumjeti kako posluju vodeće kompanije na području na kojem se želimo istaknuti
- ✓ Koristiti najbolje raspoložive postupke
- ✓ Kontinuirano usavršavati te postupke
- ✓ Nikad ne prestati poboljšavati poslovanje.

Organizacije koje provode benchmarking proces s jasnom namjerom i ciljem, imaju više uspjeha od kompanija koje ga poduzimaju bez određene namjere ili smjera (Tablica 3.). Isto tako, organizacije u benchmarking procesu troše dosta snage na definiranje i pozicioniranje procesa u razmišljanjima svojih zaposlenih.

Tablica 3 .Osobitosti poslovanja prije i poslije primjene benchmarkinga

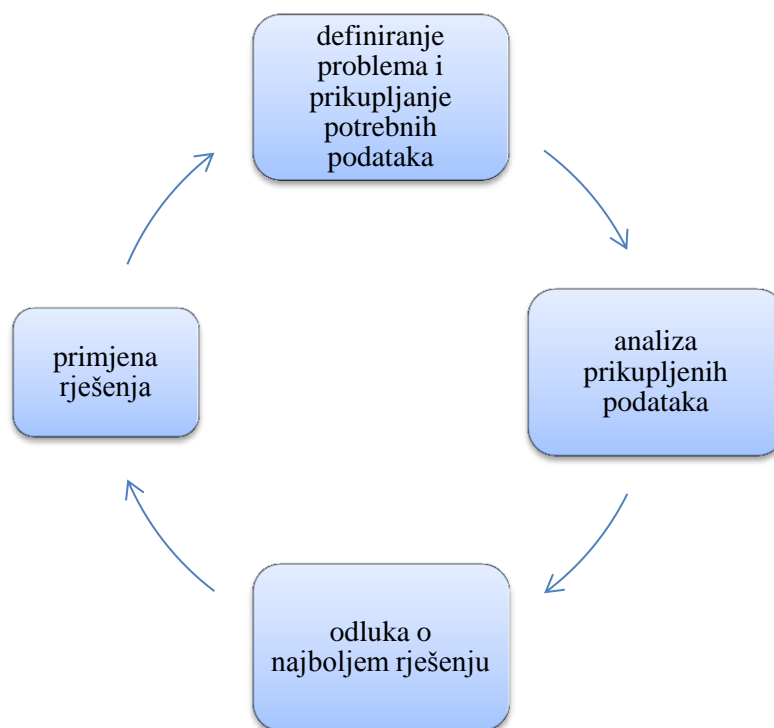
PRIJE BENCHMARKINGA	NAKON BENCHMARKINGA
Neinventivnost	Iskorištavanje svake dobre ideje
Samo jedno moguće rješenje problema	Više opcija rješenja problema
Fokus na interno	Fokus na eksterno
Ciljevi iz prošlosti	Ciljevi su najbolje poslovanje
Slabo razumijevanje tržišta	Dobro razumijevanje tržišta
Interni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

Izvor: Autor prema Renko i sur., 1999.

#### 2.4. Faze provedbe benchmarkinga

Proces benchmarkinga u središtu je interesa velikog broja autora, koji se bave istraživanjem benchmarkinga kao suvremenog instrumenta poslovanja organizacije, ali i velikog broja organizacija koji taj proces primjenjuju u svakodnevnoj poslovnoj praksi. Mišljenja se razlikuju u pogledu određivanja broja faza putem kojih se ostvaruje proces benchmarkinga. Tako Motorola navodi pet faza, AT&T devet faza, a Xerox deset faza procesa benchmarkinga koji su spomenuti u povijesnom poglavlju. Međutim, generalno je moguće govoriti o četiri osnovne faze koje čine benchmarkinški krug (Slika 3.). U ovom procesu svaka od navedenih faza sadrži manji ili veći broj podfaza odnosno pojedinačnih akcija i zadataka koji dovode do realizacije i ispunjenja pojedine faze. Benchmarking krug započinje spoznajom problema i njegovim definiranjem, a završava implementacijom odnosno primjenom rješenja (Osmanagić Bedenik i Ivezić, 2006.).





Slika 3. Benchmarkinški krug

Izvor: Autor prema Osmanagić Bedenik i Ivezić, 2006.

Prva faza definiranje problema i prikupljanje potrebnih podataka, predstavlja najzahtjevniju fazu benchmarkinga. Ona obuhvaća sljedeće podfaze: analizu vlastitog procesa, formiranje benchmarking tima, izbor benchmarking partnera i prikupljanje podataka.

Analiza vlastitog procesa omogućuje identificiranje onog procesa, proizvoda, usluge ili aktivnosti koji su ključni faktori uspješnog poslovanja organizacije ili predstavljaju njena "problematična" područja. Ona uključuje dijagram toka procesa, povratnu informaciju od kupaca, mjerenje procesa te procedure rada. Rezultati ove podfaze daju odgovor na pitanje što se uspoređuje procesom benchmarkinga. Druga podfaza formiranje benchmarking tima ovisit će o sljedećim faktorima: ciljevima procesa benchmarkinga, veličini organizacije, raspoloživim sredstvima, dislociranosti pojedinih dijelova organizacije i sl. Formiranje tima brojni autori prikazuju kao podfazu, ali značajan broj autora promatra formiranje tima kao samostalnu fazu naglašavajući pri tom važnost ove aktivnosti za uspjeh cjelokupnog procesa. Uobičajena veličina tima je od tri do osam članova, a ovisi o veličini organizacije, opsegu istraživanja i raspoloživim resursima. Prije nego započne izbor benchmarking partnera i prikupljanje podataka, važno je točno definirati karakteristike koje se očekuju od benchmarking partnera i svjesno ih tražiti. Izvori kojima se organizacija može koristiti pri

pronalaženju benchmarking partnera su domaća i inozemna literatura, Internet, domaće i inozemne profesionalne organizacije, vanjski suradnici i konzultanti, glavni dobavljači, kupci, konferencije i sajmovi, organizacije koje promiču benchmarking i sl.

Nakon što je potencijalna organizacija – partner odabran započinje realizacija suradnje. Ne postoji garancija da će odabrani benchmarking partner biti spreman na suradnju: praksa pokazuje da je najbolji otvoren i etični pristup u kojem je svaka strana spremna uzeti upravo onoliko koliko je spremna i dati.

Druga faza benchmarking kruga je analiza prikupljenih podataka. Cilj ove faze je identificiranje odstupanja i uzroka odstupanja vlastite prakse u odnosu na najbolju poslovnu praksu benchmarking partnera. Ova faza obuhvaća sljedeće podfaze: 1) sistematizaciju, standardizaciju i obradu prikupljenih podataka te, 2) identificiranje odstupanja i definiranje uzroka odstupanja.

Sistematizacija, standardizacija i obrada prikupljenih podataka je podfaza kojoj je potrebno posvetiti posebnu pažnju: ona je važna zbog razlika u okruženju, tržišnoj poziciji, zakonodavstvu i veličini između organizacije koja provodi benchmarking i organizacije benchmarking partnera. Svrha identificiranja odstupanja i definiranja uzroka odstupanja je potvrda kako benchmarking partner radi nešto što mu omogućuje da bude bolji od drugih. Rezultat ove podfaze je lista čimbenika koji doprinose višoj razini izvedbe benchmarking partnera.

Treća faza u benchmarking krugu je odluka o najboljem rješenju. Temeljem prikupljenih i strukturiranih podataka iz prethodnih faza benchmarking tim donosi odluku o budućim akcijama usmjerenim prema realizaciji ciljeva benchmarking projekta. Ova 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 management organizacije na temelju rezultata benchmarking tima i plana implementacije.

Fazom primjene rješenja završavaju svi prethodno navedeni koraci jednog benchmarking procesa. Ova se faza naziva još i fazom implementacije, adaptacije ili akcije. Ona obuhvaća proces uvođenja promjena primjenom rezultata benchmarkinga, upravljanje procesom te praćenje i kontrolu ostvarenih rezultata. Kako je za uspjeh organizacije ključno stalno poboljšanje poslovne prakse u odnosu na konkurenciju, benchmarking mora

biti kontinuirani proces u kojem faza primjene rješenja predstavlja završetak jednog i početak novog benchmarking kruga (Osmanagić Bedenik i Ivezić, 2006.).

## **2.5. Opasnosti pogrešne primjene benchmarkinga**

Osnovni problem benchmarkinga je problem informacija, tj. pristup relevantnim informacijama iz drugih poduzeća kako bi se identificirala najbolja praksa može biti teško do nemoguće i skupo. Najveća opasnost primjene benchmarkinga je u opsegu podataka koji se prikupljaju: opća potreba za što više informacija stvara poteškoće u daljnjem procesu obrade, što može dovesti do prolongiranja trajanja projekta te otežava menadžmentu razlikovanje između bitnih i nebitnih rezultata. U sprječavanju ovih poteškoća preporučuje se koncentriranje na manji broj poduzeća ili samo jedno poduzeće prikladno za usporedbu. Preporučuje se također istraživati procese koji su po svojoj važnosti najhitniji. Ne treba također zanemariti niti potrošnju vremena za prikupljanje i vrednovanje podataka. Prikladan izbor članova tima za provođenje benchmarkinga te njihovo djelomično oslobađanje od drugih zadataka može bitno poboljšati kvalitetu rezultata procesa benchmarkinga i izbjeći kašnjenja. Benchmarking 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 procesa.

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

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

Nedostatak benchmarkinga je što se on temelji na oponašanju „najboljih rješenja“ Na zasićenim tržištima se, međutim, pomoću oponašanja ne dolazi do konkurentske prednosti, i tu je najveće ograničenje u primjeni ovog instrumenta. Kako navodi Schmalenbach: „Kod

poslovne usporedbe se nemar u jednom poduzeću uspoređuje s nemarom u drugom poduzeću; ako je odstupanje malo, nemar vrijedi kao norma.“ (Osmanagić Bedenik i Ivezić, 2006.).

## 2.6. Komparacija benchmarkinga i konkurentnosti

Benchmarking se često povezuje s konkurentnošću, takvo povezivanje je djelomično točno ali ne i u potpunosti. Benchmarking je u svojoj biti proces stalnog unapređivanja poslovanja pojedinog poslovnog subjekta u cilju postizanja konkurentnih sposobnosti najboljih poduzeća na tržištu. S druge strane ostvariti konkurentnost može svaki poslovni subjekt, koji uspije na tržištu prodati svoj proizvod ili uslugu prije drugih istoznačnih ponuđača. Uz to treba ostvariti primjeren financijski učinak za prodanu robu ili uslugu na tržištu, bolji od drugih konkurenata. Na svaki način, u nalaženju odgovora čija je bolja startna pozicija na tržištu, poslovni subjekt treba sačiniti usporednu analizu proizvodnosti i poslovanja. S druge strane provođenje procesa benchmarkinga znači promišljanje jednog stupnja više, a on se odnosi na razloge postojanja razlika u osobinama djelovanja odnosnog poduzeća. Identificiranje, razna mjerenja, te usporedba međusobnih osobina poslovnih subjekata, prema sebi konkurentnim subjektima prvi je stupanj djelovanja benchmarkinga. Izvršena analiza konkurentnosti ukazuje na ostvarene učinke poslovnog subjekta, ali i njegovu poziciju na tržištu u odnosu prema drugim poslovnim subjektima. Benchmarking treba svojom djelatnošću prezentirati odgovarajuće podatke o načinu postignuća zadovoljavajućih rezultata na tržištu (Vizjak i Alkier Radnić, 2006.). Razlike između primjene benchmarkinga i ostvarene konkurentnosti prikazuju se na tablici 4.

Tablica 4. Razlike između benchmarkinga i konkurentnosti

Analiza konkurentnosti	Benchmarking
Orijentiranost na rezultate	Orijentiranost na proces i finalne rezultate
Testiranje finalnih rezultata	Testiranje procesa i rezultata
Usporedba s industrijom	Mogućnost usporedbe s drugim industrijama
Istraživanje bez dijeljenja, promatranje	Dijeljenje istraživanja radi zajedničkih ciljeva
Tajnost podataka	Dijeljenje podataka
Odvojenost, izoliranost subjekta	Partnerstvo među subjektima
Neovisnost	Kooperativnost i međuovisnost
Cilj je industrijsko znanje	Cilj je znanje o procesima
Fokusiranje na potrebe mikro subjekta	Fokusiranje na potrebe potrošača
Primjenjuje se testiranje vlastite	Primjenjuje se za postizanje boljih rezultata

Izvor: Autor prema Vizjak i Alkier Radnić, 2006.

Benchmarking je potvrđena i testirana metodologija koja je u rastućem trendu u svijetu u velikom broju kompanija bez obzira na djelatnost ili veličinu. Dugoročna korist od ovog pristupa je veća razina uspješnosti internih inicijativa i projekata, čime se poboljšava motivacija svih sudionika (klijenata, zaposlenih, partnera i dobavljača) uključenih u poslovno djelovanje organizacije.

## **2.7. Ponašanje u benchmarkingu**

Kako bi se doprinijelo efikasnosti, efektivnosti i etičnosti benchmarkinga, i pojedinci i njihove organizacije moraju se pridržavati sljedećih principa benchmarkinga (Rezić i sur., 2014.):

1. načelo zakonitosti - ako postoje problemi vezani za zakonitost procesa, konzultirajte se s pravnom službom vaše ustanove. Izbjegavajte rasprave ili postupke koji se odnose ili koji mogu dovesti do ograničenja slobode trgovine, podjele tržišta ili klijenata, usklađivanja cijena, dogovora o distribuciji, namještanja natječaja ili korupcije. Do poslovnih tajni partnera ne smije se dolaziti na neprikladan način, što uključuje kršenje ili navođenje na kršenje obveze zaštite podataka. Ne otkrivati ili koristiti poslovne tajne do kojih se došlo na neprikladan način ili čije otkrivanje predstavlja kršenje obveze zaštite ili obveze ograničene uporabe podataka. Konzultanti i klijenti ne smiju primjenjivati rezultate benchmarkinga na drugu ustanovu ako podatci nisu anonimni, a identitet sudionika zaštićen.

2. načelo razmjene - partnerima u procesu benchmarkinga pružiti istu vrstu i razinu podataka koje tražite od njih. Od početka partnerstva komunicirati otvoreno kako bi se razjasnila očekivanja, izbjegli nesporazumi i pronašao zajednički interes u procesu benchmarkinga.

3. načelo povjerljivosti - povjerljivost podataka razmijenjenih tijekom benchmarkinga odnosi se na sve osobe i ustanove koje sudjeluju u procesu. Podatci se ne smiju prenositi izvan partnerskih ustanova bez prethodnog pristanka partnera koji je pružio informacije. Sudjelovanje ustanove u studiji je povjerljivo i o njemu se ne smije govoriti izvan ustanove bez prethodnog dopuštenja.

4. načelo uporabe - informacije dobivene tijekom benchmarkinga mogu se koristiti samo u dogovorene svrhe s benchmarking partnerom. Naziv partnerske ustanove ne smije se povezivati s dobivenim podacima ili promatranim aktivnostima bez prethodnog dopuštenja partnera.

5. načelo kontakta - poštujujte poslovnu kulturu ustanova s kojim surađujete i koristite postupke koje ste zajedno dogovorili. Koristite osobe za kontakt koje je odredio vaš partner ako oni preferiraju takav način rada. Prije prenošenja informacija ili dodjeljivanja obveza drugim osobama, dogovorite se s vašom osobom za kontakt. Ako vaša osoba za kontakt traži ime neke osobe, zatražite od te osobe pristanak. Izbjegavajte spominjanje imena vaše osobe za kontakt u javnim raspravama ako niste za to prethodno dobili dopuštenje.

6. načelo pripreme - pokažite predanost učinkovitosti benchmarkinga pripremivši se prije nego što prvi put uspostavite kontakt sa ustanovom s kojom ćete surađivati. Poštujujte vrijeme partnera u procesu tako što ćete svaki put biti potpuno spremni za razmjenu podataka. Pomozite partnerima pripremiti se šaljući im upitnik i plan rada prije njihove posjete.

7. načelo izvršenja - pravovremeno izvršite sve obveze koje ste dogovorili s partnerom u procesu. Sukladno zajedničkom dogovoru, provedba benchmarkinga treba zadovoljiti sve partnere.

8. načelo razumijevanja i djelovanja - saznajte kakvu vrstu odnosa vaš benchmarking partner želi. Odnosite se prema vašim benchmarking partnerima onako kako oni to žele. Upoznajte se sa stavom vašeg benchmarking partnera o korištenju podataka koje je pružio i koristite ih na takav način.

Sudionici u procesu benchmarkinga trebaju se upoznati sa kodeksom ponašanja u procesu benchmarkinga i ponašati se sukladno njemu, poznavati osnove benchmarkinga i slijediti tijek procesa, odlučiti koja će se područja ocjenjivati prema referentnim vrijednostima, utvrditi glavne varijable uspješnosti koje će se analizirati, prepoznati ustanove s visokom razinom uspješnosti i provesti strogu samo ocjenjivanja prije kontaktiranja mogućih benchmarking partnera, napraviti upitnik i plan rasprave i dostaviti ih partneru na zahtjev, imati ovlaštenje i volju za razmjenu podataka sa benchmarking partnerima, držati se zajedničkog dogovora o rasporedu aktivnosti i sastancima (Rezić i sur., 2014.).

### **3. MATERIJAL I METODE**

Za potrebe ostvarenja cilja ovog rada korišteni su odgovarajući podaci do kojih se došlo sljedećim znanstvenim metodama:

- Metodom analize i to informacija i podataka prikupljenih u toku ovog rada,
- Metodom deskripcije odnosno opisivanja na temelju prikupljenih podataka i literature,
- Metodom sinteze podataka prikupljenih u poduzeću i drugih informacija,
- Metodom komparacije,
- SWOT analiza poduzeća,
- Benchmarking

Većinski dio istraživanja proveden je prikupljanjem i obradom znanstvene stručne literature; knjiga i članaka, relevantnih internet stranica iz područja suvremenih metoda upravljanja troškova. U eksperimentalnom djelu rada korišteni su podaci poduzeća M.B. d.o.o. i X. d.o.o., dobiveni su na temelju intervjua s vlasnicima poduzeća.

## **4. REZULTATI**

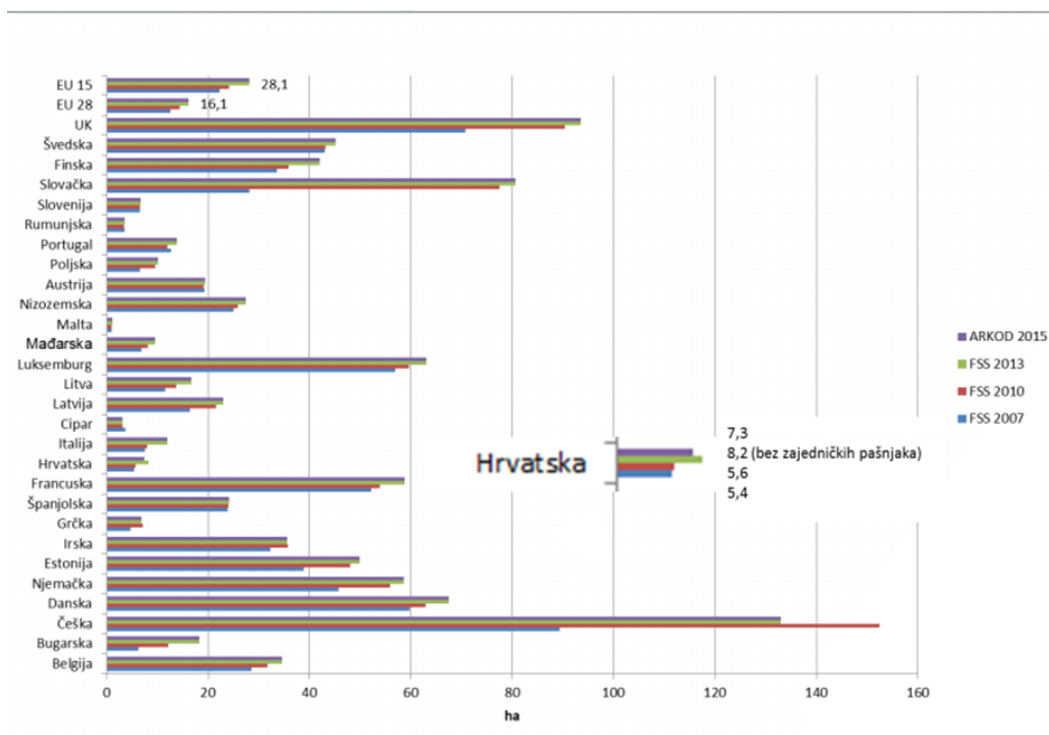
### **4.1. Mogućnosti primjene benchmarkinga u poljoprivredi**

Kako je već spomenuto u radu, benchmarking podrazumijeva uspoređivanje subjekta kojeg se želi ocijeniti s nekim referentnim subjektom, a usporedba se može odvijati na makro i mikro razini.

Ako se govori o benchmarkingu poljoprivrede na makro razini onda se mogu uspoređivati rezultati sektora poljoprivrede jedne regije/države u odnosu na rezultate u ostalim sektorima gospodarstva iste regije/države ili rezultati sektora poljoprivrede pojedine regije/države u odnosu na rezultate istog sektora u drugim regijama/državama/ekonomskim grupacijama država (Grafikon 1.).

Makro usporedbe mogu se raditi na razini ukupne poljoprivredne proizvodnje (uključujući ili ne prehrambeno-prerađivačku industriju) ili na razini pojedinih grana poljoprivredne proizvodnje (npr. ratarstvo, vinogradarstvo ili stočarstvo). Usporedba i zaključci izvide se temeljem strukturnih pokazatelja (npr. prosječna veličina gospodarstva, radna snaga), ekonomskih pokazatelja (npr. prosječan dohodak po gospodarstvu, prosječna bruto dodana vrijednost po jedinici rada, cijene outputa i inputa), proizvodnih pokazatelja (npr. prosječan prinos mlijeka po kravi ili prosječan prinos kukuruza) ili pokazatelja vanjsko-trgovinske razmjene (npr. stupanj pokrivenosti uvoza izvozom).





Grafikon 1. Prosječna veličina poljoprivrednog gospodarstva u ha

Izvor: Jurišić, Hrvatska poljoprivreda 2030, 2016. prema EUROSTAT database (FSS 2007, 2010, 2013), ARKOD 2015

Kao što se vidi, podaci nisu ohrabrujući. Međutim, hrvatska poljoprivreda, s obzirom na resurse (tlo, voda) i uglavnom povoljne klimatske uvjete, mogla bi biti u puno boljem položaju. Brojni su razlozi loših rezultata:

- nedosegnuta ekonomija obujma kod velike većine gospodarstava - proizvodnja za pretežito vlastite potrebe, ograničeni kapaciteti, nespecijalizirana proizvodnja, državno zemljište još je izvan funkcije, izostanak udruživanja proizvođača;
- neodgovarajuća struktura proizvodnje, gdje su najzastupljenije nisko profitabilne proizvodnje
- niski prinosi kod velike većine gospodarstava - nedostatno znanje i vještine, neodgovarajuća tehnologija proizvodnje, neadekvatni strojevi i oprema, nedostatno navodnjavanje
- visoki troškovi proizvodnje - mali i fragmentirani posjed, neodgovarajuća tehnologija proizvodnje, neadekvatni strojevi i oprema, skupi inputi u proizvodnji (visoki fiksni i varijabilni troškovi), neracionalno korištenje sredstava za rad (strojevi i oprema)

- problematičan plasman proizvoda - male količine, nestandardizirana ponuda, slabo zastupljena izravna prodaja, neorganizirani otkupni kanali, dugački lanci prodaje, loša povezanost s prerađivačkom industrijom i turizmom, proizvodi koji nisu brendirani, raspršena i neorganizirana ponuda bez pregovaračke snage.

Za razliku od makro razine, benchmarking na mikro razini može se baviti rezultatima pojedinih proizvođača, ili pojedinih kultura što će biti opisano u daljnjem tekstu na primjerima dvaju poduzeća.

#### 4.2. Razvojni tijek poduzeća M.B. d.o.o

M.B. d.o.o. (Slika 4.) je obiteljsko poljoprivredno poduzeće osnovano 2005. u vlasništvu Mire Bekavac. Gospodarstvo se nalazi u Starim Jankovcima, nedaleko Vinkovaca. Registrirano je za uzgoj žitarica i drugih usjeva i nasada, uzgoj povrća, cvijeća, ukrasnoga bilja i sadnoga materijala, uzgoj voća, oraha i sličnog orašastog voća, usjeva za pripremanje napitaka i začina, uzgoj stoke, peradi i ostalih životinja, skladištenje robe, iznajmljivanje poljoprivrednih strojeva i opreme, savjetovanje u vezi s poslovanjem i upravljanjem, poljoprivredne djelatnosti uz naplatu ili po ugovoru: priprema zemljišta, sjetva, njega usjeva i žetva te primarno pripremanje usjeva za tržište... Misija poduzeća je pružiti otkupljivačima vrhunsku robu. Vizija poduzeća je usmjeravanje na kvalitetu proizvoda kako bi zaposlenici i potrošači bili zadovoljni. Poslovanje se temelji na načelima odgovornosti, učinkovitosti, efikasnoj kontroli, transparentnosti i poštivanju poslovnih običaja prema poslovnim partnerima, okruženju i vlastitim zaposlenicima društva.



Slika 4. Logo poduzeća M.B. d.o.o.

Izvor: autor

### 4.3. SWOT- analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji

Za ispravan odabir strategije poduzeća treba sagledati unutarnje i vanjske čimbenike za ostvarenje ciljeva. Jedan od instrumenata koje vodstvo poduzeća može koristiti u tome je SWOT analiza odnosno metoda koja prikazuje snage (S-Strengths), slabosti (W-Weaknesses), prilike (O-Opportunities) i prijetnje (T-Threats) poduzeća. Snaga poduzeća je ono u čemu je poduzeće uspješno, što ga čini uspješnim u svakom pogledu, slabost otkriva nedostatak samog poduzeća ili kariku koja ga čini slabim u realizaciji ciljeva. Prilika poduzeću daje mogućnost za širenje na druga tržišta i jačanje poduzeća nad konkurencijom, dok prijetnja može ugroziti poslovanje poduzeća, dati konkurenciji šansu za napredovanje i vodstvo na tržištu. Cilj SWOT analize je maksimizirati snage i prilike, ali i minimizirati slabosti i prijetnje.

SWOT matrica ima svojih prednosti i nedostataka. Prednosti su:

- ne služi samo analizi jedne situacije, već se može primjenjivati i u vremenskoj dinamici, analizirati prošlost, sadašnjost i budućnost,
- može dati dobru osnovu za formiranje strategije poduzeća,
- usklađivanje snaga i slabosti poduzeća s prilikama i prijetnjama u okolini,
- analiza je široko poznata kao sustavan način za postizanje ciljeva,
- ne zahtijeva puno resursa za samu projekciju matrice.

Nedostaci matrice: SWOT nije toliko efektivna metoda jer je ukorijenjena u trenutne percepcije organizacije. Ipak, SWOT se još uvijek zagovara kao snažan alat za planiranje u svim vrstama poslovnih aktivnosti te je analiza često subjektivna.

U tablici 5. dijagnosticirane su snage i slabosti poduzeća M.B. d.o.o. te prilike i prijetnje iz okoline.

Tablica 5. SWOT analiza na M.B. d.o.o.

Prednosti (S)	Slabosti (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- kvalitetne obradive površine</li> <li>- strojevi i zemljište u vlasništvu</li> <li>- zadovoljstvo otkupljivača proizvoda</li> <li>- dugoročno dobri odnosi s partnerima</li> <li>- educiranost, znanje, volja i entuzijazam za rad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nedostatak navodnjavanja</li> <li>- nedostatak skladišnih kapaciteta</li> <li>- nedostatak radne snage</li> <li>- kreditna zaduženost</li> <li>- usitnjenost parcela</li> </ul>
Prilike (O)	Prijetnje (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- mogućnost širenja poduzeća</li> <li>- sufinanciranje iz EU fondova</li> <li>- poticaji</li> <li>- nove tehnološke mogućnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ekonomska kriza</li> <li>- učestale promjene zakona i propisa</li> <li>- jačanje konkurencije</li> <li>- klimatski utjecaj</li> <li>- tržišne cijene</li> <li>- bolesti i štetnici usjeva</li> </ul>

Izvor: autor

Prednosti poduzeća:

- Kvalitetno tlo na području poduzeća za pojedine kulture uvelike ovisi i o samoj brizi poduzeća koje postiže pravilnim plodoredom za uzgoj okopavina koji kombinira izmjenu usjeva s mnogo biljnih ostataka s usjevima s malo biljnih ostataka, čime se povećava količina biljnog materijala na površini tla koja štiti tlo od erozije, kontroliranjem prometa poljoprivrednih strojeva na površini tla, čime se smanjuje zbijanje tla, upravljanje hranjivim tvarima, s ciljem povećanja plodnosti tla i sadržaja organske tvari, koja poboljšava strukturu i funkciju tla.
- Strojevi u vlasništvu smanjuju daljnje troškove najma strojeva, a obavljanje poslova je brže, kvalitetnije i bez dugih čekanja na dostupnost strojeva.
- Ljudski resursi najvažnija su snaga poduzeća koja se odnosi na stručnost, educiranost te motiviranost za rad. Jedan od načina za postizanje navedenog je stipendiranje postojećih, ali i budućih zaposlenika na način da ih se potiče na usavršavanje znanja i tehnika rada, proizvodnje i prodaje.

Slabosti:

- Navodnjavanje bi uvelike povećalo urod usjeva zbog sve učestalijih sušnih razdoblja koja značajno smanjuju urode.

- Nedostatak radne snage je regionalni pa i nacionalni problem, pa je širenje posla ograničeno upravo ovim resursom.
- U vlasništvu poduzeća su poneke parcele značajno udaljene jedne od drugih što usporava posao i povećava troškove zbog usitnjenosti parcela i udaljenosti od ekonomskog dvorišta.

Prilike:

- Sufinanciranjem iz EU fondova pruža se mogućnost daljnjeg širenja poduzeća, obujma posla, nabavke suvremenije opreme te rasta i u drugim granama ne samo proizvodnje nego i prerade te u pakiranju i stvaranju vlastitog brenda. To bi dovelo do novih tehnoloških rješenja, a i pružanja novih radnih mjesta.

Prijetnje:

- Prijetnje poduzeća su sve što dolazi izvana i na što poduzeće ne može utjecati jer ovisi o trenutnoj, a ne rijetko i o svjetskoj politici.
- Cijene otkupa uroda su nepredvidive, ne znaju se unaprijed te je otežano planiranje kako dugoročno tako i kratkoročno.
- Usjevi su podložni raznim bolestima, štetnicima i korovima što može ugroziti proizvodnju, utjecati na kvalitetu proizvoda, a time i zadovoljstvo kupaca pa i gubitak tržišnog udjela i prihoda

#### **4.4. Primjena benchmarkinga na M.B. d.o.o.**

Provedba benchmarkinga se obično temelji na četiri faze (slika 1.), a to su:

1. planiranje
2. analiza
3. integracija
4. akcija.

##### **I. Faza**

Planiranje je prva faza benchmarkinga i sastoji od četiri koraka: definirati tim za provedbu benchmarkinga, odrediti što se prikazuje referentnim vrijednostima, definirati ključne pokazatelje djelatnosti, definirati partnera za benchmarking, utvrditi metodu prikupljanja podataka i prikupiti podatke.

Tim za benchmarking u ovom poduzeću stvoren je od troje ljudi koji međusobno čine obitelj te je komunikacija i prenošenje informacija mnogo jednostavnija. Međusobnim dogovorom uzeto je za benchmarking partnera poduzeće iz neposredne blizine X d.o.o. za proizvodnju, trgovinu i usluge, jednake djelatnosti i usluga kao i M.B. d.o.o., ali svojom površinom veće i konkurentnije na tržištu. Osim vlastite proizvodnje sirovina, poduzeće se bavi trgovinom i izvozom robe prema susjednoj državi.

Za referentne vrijednosti prikazani su sljedeći podaci o poduzećima (Tablica 6.): osnivanje, veličina, broj zaposlenih, površine zemljišta, ekonomske analize, SWOT analize, agrotehnika... Prikupljeni podaci se temelje na metodi intervjua vlasnika oba poduzeća te službenim internet stranicama financijskih izvještaja.

## II. Faza

Analiza ima dva koraka: utvrđivanje odstupanja u odnosu na konkurenciju i projiciranje budućih poslovnih akcija

Tablica 6. Osnovni podaci poduzeća M.B. d.o.o. i X. d.o.o.

	<b>M.B. d.o.o.</b>	<b>X. d.o.o.</b>
<b>Godina osnivanja</b>	2005.	2011.
<b>Veličina poduzeća</b>	Mikro poduzetnik	Mali poduzetnik
<b>Broj zaposlenika</b>	3	15
<b>Ukupno obradive površine</b>	252	700
<b>Dobit po hektaru u kunama</b>	1.681	3.115
<b>Dobit u 2016. god. (kn)</b>	423.690	2.187.007
<b>Prihodi u 2016. god. (kn)</b>	2.945.064	40.023.439
<b>Struktura sjetve</b>	Šećerna repa, kukuruz, pivski ječam, uljana repica, pšenica, suncokret, soja	Šećerna repa, kukuruz, pivski ječam, uljana repica, pšenica, suncokret, soja
<b>Mehanizacija</b>	2 traktora, 2 prikolice, utovarivač, --- ostali adekvatno pripadajući priključci za navedene traktore	7 traktora, 4 prikolice, utovarivač, 2 žitna kombajna, ostali adekvatno pripadajući priključci za navedene traktore

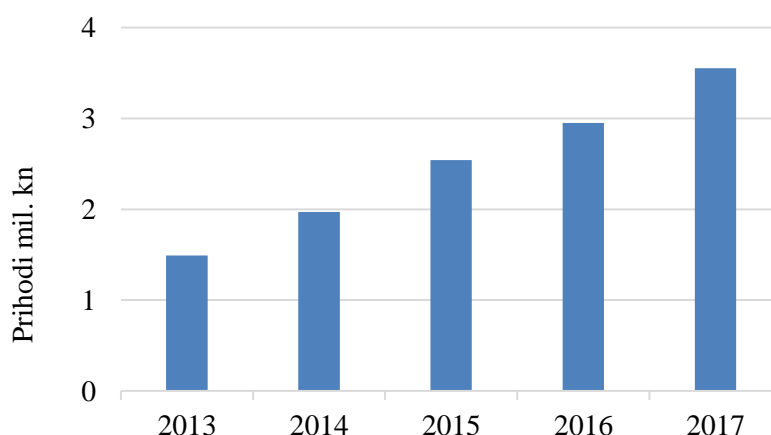
Izvor: Autor

Na temelju tablice utvrđena je razlika u veličini poduzeća. Pokazatelji za mikro poduzetnike su: ukupna aktiva do 2,6 mil. kn, neto prihod do 5,2 mil. kn, prosječan broj radnika do 10. pokazatelji za male poduzetnike su: ukupna aktiva do 30 mil. kn, neto prihod do 60 mil. kn, prosječan broj radnika do 50.

Iako M.B. d.o.o. posluje duži niz godina, ostalo je u kategoriji mikro poduzetnika zbog obiteljske ideje koja je bila kupnja povoljnih poljoprivrednih zemljišta i dugi niz godina osnovano poduzeće nije bio primarni posao obitelji, te je prvi uposlenik i kupnja mehanizacija nastupila 2009. godine. Od osnutka do danas M.B. d.o.o. bavi se primarnom poljoprivrednom proizvodnjom. Poduzeće X. d.o.o. je od samog osnutka u kategoriji malih poduzetnika zbog većeg početnog kapitala jer se vlasnik izdvojio iz sustava veće poslovne organizacije te tako prenio stečeno iskustvo i kapital i poljoprivredno zemljište.

### III. Faza

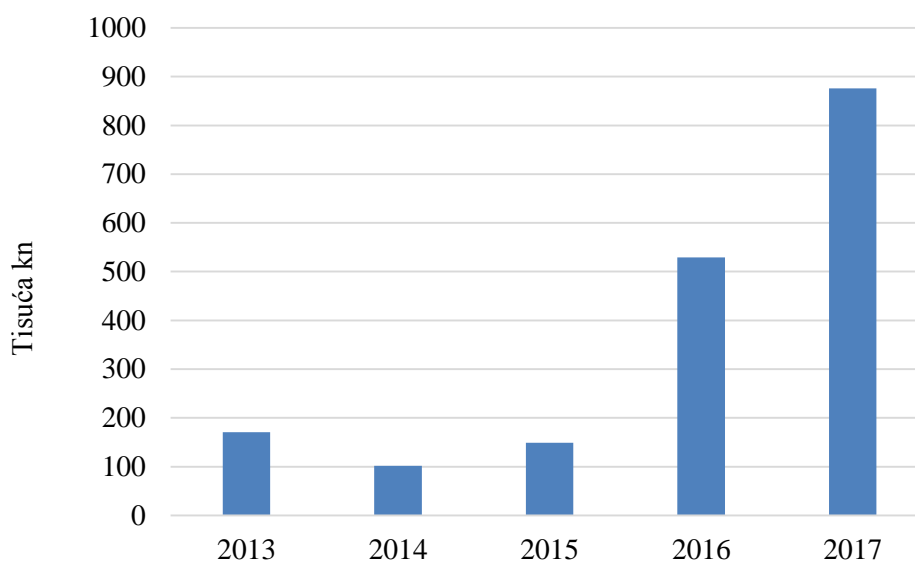
Treća faza je integracija koja se sastoji od dva koraka: izvještavanje o rezultatima, prihvaćanje rezultata, i utvrđivanje ciljeva unapređenja. U ovoj fazi opisani su financijski pokazatelji prihoda poduzeća M.B. d.o.o. (Grafikon 2.) i poduzeća X. d.o.o. (Grafikon 3.) i bruto dobiti kroz pet godina poduzeća M.B. d.o.o. (Grafikon 4.) i poduzeća X. d.o.o. (Grafikon 5.). Kroz ovu fazu, tablicom 7. i tablicom 8., prikazan je sažetak poslovanja od 2013. do 2017. godine za oba poduzeća.



Grafikon 2. Prihodi poduzeća M.B. d.o.o.

Izvor: Autor prema <https://www.poslovnina.hr/subjekti.aspx?show=716831>

Iz grafikona 2. vidljiv je konstantan rast prihoda što je rezultat povećanja poljoprivrednih površina.



Grafikon 3. Bruto dobit poduzeća M.B. d.o.o.

Izvor: Autor prema <https://www.poslovna.hr/subjekti.aspx?show=716831>

U grafikonu 3. kretanje dobiti je osciliralo stagnacijom rasta od 2013. do 2014. godine.

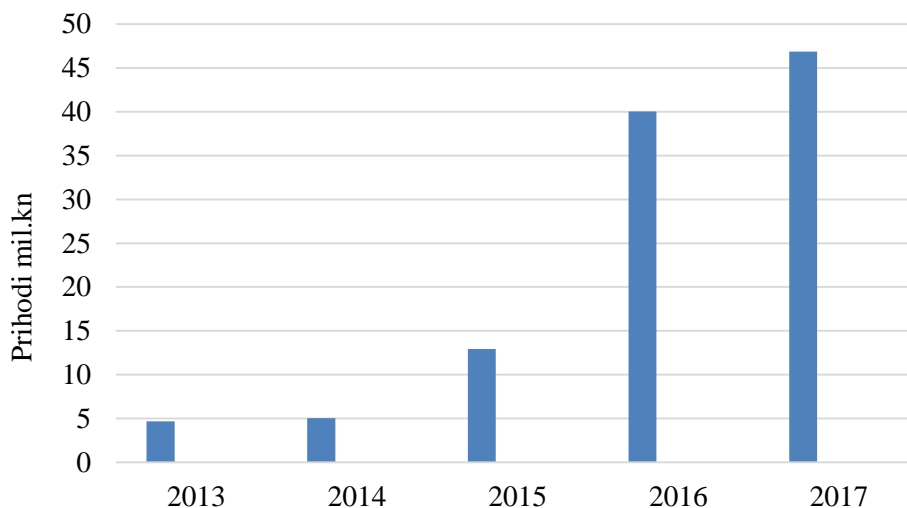
Tablica 7. Prikaz poslovanja M.B. d.o.o.

	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.
<b>Broj zaposlenih (prema satima rada)</b>	1	1	2	3	3
<b>Prosječna neto plaća (kn)</b>	3.938	3.942	2.057	4.511	5.078
<b>Ukupni prihodi (kn)</b>	1.485.800	1.973.600	2.542.900	2.945.100	3.548.900
<b>Neto dobit (kn)</b>	136.600	81.400	119.400	423.700	718.700
<b>Novostvorena vrijednost (kn)</b>	242.693	177.265	244.710	791.424	1.164.511
<b>Izvoz (kn)</b>	0	0	0	0	0
<b>Investicije u novu dugotrajnu imovinu (kn)</b>	82.600	994.300	35.900	444.400	239.900
<b>Potraživanja od kupaca (kratkotrajna) (kn)</b>	36.800	289.700	4.500	621.100	346.200
<b>Obveze prema dobavljačima (kn)</b>	72.600	166.800	207.600	343.400	364.400

Izvor: <https://www.poslovna.hr/subjekti.aspx?show=716831&tab=poslovanje>



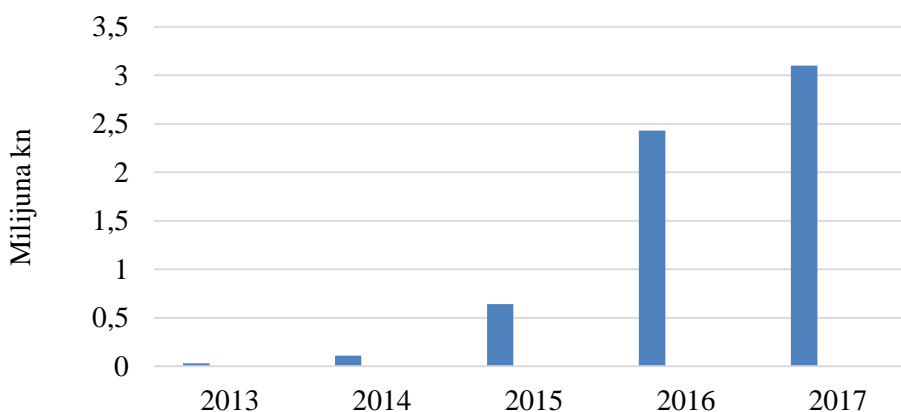
Prema podacima iz tablice 7. može se konstatirati rast većine parametara osim investiranja u novu dugotrajnu imovinu.



Grafikon 4. Prihodi poduzeća X. d.o.o.

Izvor: Autor prema <https://www.poslovna.hr/subjekti.aspx?show=1261618>

Iz grafikona 4. vidljiv je nagli porast prihoda uzrokovan obavljanjem uslužnih djelatnosti i trgovinom.



Grafikon 5. Bruto dobit poduzeća X. d.o.o.

Izvor: Autor prema <https://www.poslovna.hr/subjekti.aspx?show=1261618>

Iz grafikona 5. vidljiv je nagli porast dobiti zbog vršenja uslužnih djelatnosti i okretanja poslovanja prema izvozu.

Tablica 8. Prikaz poslovanja X. d.o.o.

	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.
<b>Broj zaposlenih (prema satima rada)</b>	7	6	8	14	15
<b>Prosječna neto plaća (kn)</b>	5.149	6.140	4.531	5.105	5.640
<b>Ukupni prihodi (kn)</b>	4.679.100	5.029.100	12.932.600	40.023.400	46.837.000
<b>Neto dobit (kn)</b>	22.500	96.800	575.600	2.187.000	2.538.300
<b>Novostvorena vrijednost (kn)</b>	686.378	711.063	1.338.826	3.852.594	4.791.430
<b>Izvoz (kn)</b>	0	0	0	0	3.681.300
<b>Investicije u novu dugotrajnu imovinu (kn)</b>	2.958.500	2.038.000	6.574.900	2.555.500	1.480.800
<b>Potraživanja od kupaca (kratkotrajna) (kn)</b>	294.300	473.400	928.500	5.773.100	5.550.800
<b>Obveze prema dobavljačima (kn)</b>	1.642.200	1.686.500	4.657.800	2.384.300	2.741.100

Izvor: <https://www.poslovna.hr/subjekti.aspx?show=1261618&tab=poslovanje>

Iz tablice 8. je vidljivo da poduzeće X. d.o.o. ne investira u novu imovinu ali je krenulo s izvozom u 2017. godini.

Komparacijom svih analiziranih poslovnih aktivnosti obaju poduzeća vidljivo je u poduzeću M.B. d.o.o. stabilan linearni rast prihoda koji se očituje povećanjem poljoprivrednih površina. U promatranom poduzeću X. d.o.o. rast prihoda očituje se, osim vlastite proizvodnje, trgovinom i izvozom u posljednjoj godini što mu omogućuje značajan rast prihoda i dobiti, a uzrok toga je mogućnost skladištenja robe u vlastiti silos (uslužno sušenje i skladištenje) i kooperacija proizvodnje (kreditiranje) i otkup proizvoda.

#### IV. Faza

Akcija ima tri koraka: razvoj plana akcije, implementacija plana i praćenje napretka, ponavljanje procesa fazu po fazu

Poduzeće M.B. d.o.o. u daljnjem razdoblju bi trebalo ići u pravcu povećanja dobiti, što je moguće postići smanjivanjem ulaganja u poljoprivredno zemljište zbog povećanja tržišne cijene (cijena zemljišta na području Starih Jankovaca u 2005. godini iznosila je 3.000 eura po hektaru, a danas je cijena 10.000 eura po hektaru). Sva ulaganja, osim u vlastitu

proizvodnju, poduzeće bi trebalo usmjeriti u tehnologiju prerade, pakiranja, distribucije i stvaranja vlastitog brenda. Uz pomoć sufinanciranja iz Europskih fondova za rast i razvoj, poduzeće bi moglo proširiti poslovanje, osuvremeniti mehanizaciju te stvoriti pretpostavku izvoza i stvaranje novih radnih mjesta. To je faza primjene rješenja koja predstavlja završetak jednog i početak novog benchmarkinškog kruga.

## 5. RASPRAVA

Cilj istraživanja podrazumijeva određivanje temeljnih strategijskih odrednica te strateškog razvoja poslovanja poduzeća, detaljnu analizu i opis strategije koju poduzeće M.B. d.o.o. koristi. Istraživanjem se nastoji prikazati izuzetna važnost poznavanja glavnih konkurenata navedenog poduzeća, praćenje snaga i slabosti, odnosno prednosti i nedostataka poduzeća, i u konačnici te snage i prednosti upotrijebiti za vlastito razvijanje poslovanja. Preduvjet za uspješno određivanje i postizanje najvažnijih i dugoročnih poslovnih ciljeva sadržan je u strategijskom upravljanju SWOT analizom kao procesu koji se sastoji od četiri faze, a zanemarivanje bilo koje od ovih faza imat će za posljedicu negativan ishod. U cjelokupnom procesu strategijskog upravljanja poduzeće se kontinuirano treba uspoređivati s drugima (benchmarking) te odabrati najprimjerenije metode rasta.

Analizom financijskih pokazatelja prikazan poslovni subjekt M.B. d.o.o. u privatnom vlasništvu. Temeljni kapital poslovnog subjekta financiran je 100% domaćim kapitalom.

M.B. d.o.o. je 2017. ostvario ukupni godišnji prihod u iznosu od 3.548.943,00 kn što predstavlja relativnu promjenu ukupnih prihoda od 603.879,00 kn u odnosu na prethodno razdoblje kada je poslovni subjekt ostvario ukupne godišnje prihode u iznosu od 2.945.064,00 kn. Poslovni subjekt je tokom posljednje dvije godine poslovao s dobiti.

M.B. d.o.o. je u 2017. ostvario neto rezultat poslovanja u iznosu od 718.661,00 kn dok je ostvarena neto marža iznosila 20,25%. Poslovni subjekt M.B. d.o.o. u 2017. nije povećavao ni smanjivao broj zaposlenih, a imao je 3 zaposlenika.

Za brenchmarking prikazano je poduzeće je X. d.o.o. koje je isto tako u privatnom vlasništvu. Temeljni kapital poslovnog subjekta financiran je 100% domaćim kapitalom. X. d.o.o. je 2017. ostvario ukupni godišnji prihod u iznosu od 46.837.011,00 kn što predstavlja relativnu promjenu ukupnih prihoda od 6.813.572,00 kn u odnosu na prethodno razdoblje kada je poslovni subjekt ostvario ukupne godišnje prihode u iznosu od 40.023.439,00 kn.

Poslovni subjekt je tokom posljednje dvije godine poslovao s dobiti. X. d.o.o. je u 2017. ostvario neto rezultat poslovanja u iznosu od 2.538.315,00 kn dok je ostvarena neto marža iznosila 5,42%. Poslovni subjekt X. d.o.o. u 2017. povećavao je broj zaposlenih, a imao je 15 zaposlenika.

## 6. ZAKLJUČAK

Suvremeno doba nametnulo je ozbiljnu potrebu za kontinuiranim praćenjima međunarodnih trendova, ali i brigu o konkurenciji te mogućnosti iskorištenja realnih prilika. Prema tome, obveza svake organizacije, neovisno o djelatnosti kojoj pripada, njezinoj veličini i ostalim obilježjima, je pravovremeno i odgovorno se nositi upravo s tim, brojnim i dinamičnim promjenama. Izravnu podršku u tom procesu daje upravo benchmarking.

Benchmarking kao pojam, ali i koncept poslovanja svoje ishodište ima u ekonomiji, no i ostalim znanostima te srodnim područjima. Prema tome, zahtijeva interdisciplinarnan pristup istraživanja čime integrira niz znanosti. Time se ujedno potvrđuje njegova kompleksnost, ali i multidimenzionalnost, a pristup njegova istraživanja čini otežanim.

U poslovnoj praksi benchmarking danas predstavlja instrument uz pomoć kojeg poduzeće kontinuirano uspoređuje i mjeri vlastito poslovanje u odnosu na vrhunsku praksu, uči od najuspješnijih te primjenjuje stečena znanja s ciljem ostvarenja izvrsnosti poslovanja. Ovaj kontinuirani proces uključuje identifikaciju, razumijevanje i prilagođavanje, a svrha mu je uvijek ista. Ona se odnosi na identificiranje najboljeg mogućeg načina izvedbe određenog dobra koje se nudi na tržištu ili nastupa organizacije općenito. Prema tome, može se zaključiti da on predstavlja svojevrsnu suvremenu strategiju poslovanja i razvoja ili dio takve integrirane strategije svih organizacija. Predmet benchmarkinga mogu biti proizvodi i usluge, zadovoljstvo kupaca ali i poslovni procesi, tehnička rješenja, financijski rezultati, poslovna strategija i sl. Cilj je spoznati i eliminirati vlastita ograničenja i nedostatke, očuvati prednosti te steći bolju poziciju u okruženju. Prilikom provođenja benchmarkinga potrebno se držati određenih pravila, primjerice poštovati privatnost, uzvratiti na pruženu informaciju, ne zlorabiti povjerenje, ne obavljati ništa bez dopuštenja, ne ucjenjivati, neprestano učiti.

Primjenom benchmarkinga u poduzeću M.B. d.o.o. u usporedbi s poduzećem X. d.o.o., utvrđene su neke mogućnosti ali i nedostaci analiziranog poduzeća. Temeljem toga predložene su neke mjere za poboljšanje analiziranih pokazatelja. Primjenom benchmarkinga u poduzeću M.B. d.o.o. prema postignućima poduzeća X. d.o.o. utvrđene su mogućnosti i potrebe prilagodbe i promjena. Zbog dobrih partnerskih odnosa, pozitivne razmjene informacija i iskustava dva navedena poduzeća, a i zbog sličnosti u proizvodnji, moguće je očekivati ostvarenje boljih poslovnih rezultata.

## 7. POPIS LITERATURE

- Bobera, D. (2003.): Projektni menadžment, Ekonomski fakultet Subotica, str. 341
- Bošnjak, A. (2017.): Strategija razvoja poduzeća "Dukat" d.d., rujan 2017.. (<https://zir.nsk.hr/islandora/object/efst:1785/preview>). 10.9.2018.
- Dogan, D. (2005.): Benchmarking u cilju podizanja konkurentske sposobnosti i uspješnosti poslovanja, Zbornik referata, Udruga Hrvatski računovođa, Zagreb, 123-136.
- Ignjatović, M. (2013.): Strategija izbora benchmarking metode i uvođenje liderskih kompetencija u banku „x“, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 132
- Jakša, M. (2017.): Benchmarking u javnim službama, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković,, Pula, str. 71
- Jurišić, Ž. (2016.): Hrvatska poljoprivreda 2030 uvodna prezentacija, 2016., ([http://www.poslovni.hr/media/article\\_upload/files/ea/eac50af884d5e9b26ef6989f38c3d7af.pdf](http://www.poslovni.hr/media/article_upload/files/ea/eac50af884d5e9b26ef6989f38c3d7af.pdf)). 12.9.2018.
- Katalenac, D. (2000.): Mogućnosti primjene benchmarkinga u upravljanju knjižnicama, Knjižničarstvo, Glasnik društva knjižničara Slavonije i Baranje, IV (1-2), str. 29-45
- Osmanagić Bedenik, N. i Ivezić, V. (2006.): Benchmarking kao instrument suvremenog kontrolinga, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 4., 331-346.
- Renko, N. (2010.): Marketing malih i srednjih poduzeća, Naklada ljevak, Zagreb
- Renko, N. i sur. (1999.): Benchmarking u strategiji marketinga, Mate d.o.o., Zagreb
- Rezić, S. i sur. (2014.): Priručnik za benchmarking, Sveučilište u Bosni i Hercegovini, Mostar
- Štoković, I. (2004.): Benchmarking u turizmu, Ekonomski pregled, 55 (1-2) 66-84
- Tomić Rotim, S.: Benchmarking kao menadžerski alat unapređenja poslovnih procesa, 2005. ([https://issuu.com/kvaliteta.net/docs/tomic-rotim\\_s\\_rad](https://issuu.com/kvaliteta.net/docs/tomic-rotim_s_rad)). 10.9.2018.
- Vizjak, A. i Alkier Radnić, R. (2006.): Djelovanje "benchmarkinga" u međunarodnoj ekonomiji, Tourism and Hospitality Management, Vol. 12, No. 1, pp. 171-182.
- [http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/SWOT\\_analiza.pdf](http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/SWOT_analiza.pdf) (12.9.2018.)
- <https://www.poslovna.hr/home.aspx> (15.9.2018)

## **8. SAŽETAK**

Cilj ovog rada je opisati primjenu metodologije benchmarking metode i njezine prednosti u funkciji rasta i razvoja poljoprivrednog poduzeće na primjeru M.B. d.o.o., te provjeriti mogućnosti koje bi pridonijele poboljšanju poduzeća. Benchmarking je proveden komparacijom sa poduzećem X. d.o.o. iz okruženja. Analizom je uočena velika razlika dobiti po jedinici površine između dvaju poduzeća što ukazuje na potrebu promjene kratkoročne i dugoročne strategije poslovanja na M.B. d.o.o.

Kroz financijske pokazatelje, M.B. d.o.o. vidi dobar primjer u poduzeću X. d.o.o. čije će rezultate nastojat ostvariti u svom poslovanju.

Benchmarking predstavlja instrument uz pomoć kojeg poduzeće kontinuirano uspoređuje i mjeri vlastito poslovanje u odnosu na vrhunsku praksu.

Ključne riječi: Benchmarking, financijski pokazatelji, konkurentnost, razvoj

## **9. SUMMARY**

The aim of this paper is to describe the application of the methodology of benchmarking method and its advantages in the function of growth and development of an agricultural enterprise on the example of M.B. Ltd., and to look into opportunities that would contribute to improving the enterprise. Benchmarking was performed by comparing with company X. Ltd. from the environment. Furthermore, there was a large difference in profit per unit area between two companies, suggesting the need to change short-term and long-term business strategy at M.B. Ltd.

Through financial indicators, M.B. Ltd. see a good example in company X. Ltd. whose results will be achieved in their business.

Benchmarking is an instrument by which the company continually compares and measures its own business in relation to top-level practice.

**Key words:** Benchmarking, financial indicators, competitiveness, development



## 10. POPIS TABLICA

Red.br.	Naziv tablice	Str.
1.	Vrste benchmarkinga	10
2.	Usporedba tipova benchmarkinga	10
3.	Osobitosti poslovanja prije i poslije primjene benchmarkinga	12
4.	Razlike između benchmarkinga i konkurentnosti	16
5.	SWOT analiza na M.B. d.o.o.	24
6.	Osnovni podaci poduzeća M.B. d.o.o. i X. d.o.o.	26
7.	Prikaz poslovanja M.B. d.o.o.	28
8.	Prikaz poslovanja X. d.o.o.	30

## 11. POPIS SLIKA

Red.br.	Naziv slike	Str.
1.	Faze benchmarking procesa po Xeroxu	3
2.	Djelovanje i ciljevi benchmarkinga	6
3.	Benchmarkinški krug	13
4.	Logo poduzeća M.B. d.o.o.	22

## 12. POPIS GRAFIKONA

Red.br.	Naziv grafikona	Str.
1.	Prosječna veličina poljoprivrednih gospodarstava u ha	21
2.	Prihodi poduzeća M.B. d.o.o.	27
3.	Bruto dobit poduzeća M.B. d.o.o.	28
4.	Prihodi poduzeća X. d.o.o.	29
5.	Bruto dobit poduzeća X. d.o.o.	29

**Benchmarking u funkciji razvoja poljoprivrednog poduzeća**  
**Vlatka Bekavac**

**Sažetak:**

Cilj ovog rada je opisati primjenu metodologije benchmarking metode i njezine prednosti u funkciji rasta i razvoja poljoprivrednog poduzeće na primjeru M.B.d.o.o., te provjeriti mogućnosti koje bi pridonijele poboljšanju poduzeća. Benchmarking je proveden komparacijom sa poduzećem X. d.o.o. iz okruženja. Nadalje, uočena je velika razlika dobiti po jedinici površine između dvaju poduzeća što ukazuje na potrebu promjene kratkoročne i dugoročne strategije poslovanja na M.B. d.o.o.

Kroz financijske pokazatelje, M.B. d.o.o. vidi dobar primjer u poduzeću X. d.o.o. čije će rezultate nastojat ostvariti u svom poslovanju.

Benchmarking predstavlja instrument uz pomoć kojeg poduzeće kontinuirano uspoređuje i mjeri vlastito poslovanje u odnosu na vrhunsku praksu.

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

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

**Broj stranica:** 41

**Broj grafikona i slika:** 9

**Broj tablica:** 8

**Broj literaturnih navoda:** 16

**Broj priloga:** 17

**Jezik izvornika:** hrvatski

**Ključne riječi:** benchmarking, financijski pokazatelji, konkurentnost, razvoj

**Datum obrane:**

**Stručno povjerenstvo za obranu:**

1. prof.dr.sc. Ružica Lončarić, 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, course Agroeconomics**

**Graduate thesis**

Benchmarking in the function of agricultural enterprise development  
Vlatka Bekavac

**Abstract:** The aim of this paper is to describe the application of the methodology of benchmarking method and its advantages in the function of growth and development of an agricultural enterprise on the example of M.B. Ltd., and to look into opportunities that would contribute to improving the enterprise. Benchmarking was performed by comparing with company X. Ltd. from the environment. Furthermore, there was a large difference in profit per unit area between two companies, suggesting the need to change short-term and long-term business strategy at M.B. Ltd.

Through financial indicators, M.B. Ltd. see a good example in company X. Ltd. whose results will be achieved in their business.

Benchmarking is an instrument by which the company continually compares and measures its own business in relation to top-level practice.

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

**Mentor:** Ph.D Ljubica Ranogajec, Associate Professor

**Number of pages:** 41

**Number of figures:** 9

**Number of tables:** 8

**Number of references:** 16

**Number of appendices:** 17

**Original in:** Croatian

**Key words:** benchmarking, financial indicators , competitiveness, development

**Thesis defended on date:**

**Reviewers:**

1. Ph.D Ružica Lončarić, Full Professor, president
2. Ph.D Ljubica Ranogajec, Associate Professor, mentor
3. Ph.D Jadranka Deže, Full Professor, member

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