STRATEŠKA ANALIZA ATELJEA IVA j. d.o.o.

Žuljević, Kristina

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:927961

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

STRATEŠKA ANALIZA ATELJEA IVA j. d.o.o.

Mentor:
Prof. dr. sc. Alfirević Nikša

Studentica:
Kristina Žuljević

Split, rujan 2016.

SADRŽAJ

1. UVOD 1
1.1. Definicija problema 1
1.2. Ciljevi rada 1
1.3. Metode rada 1
1.4. Struktura rada 2
2. METODE I TEHNIKE STRATEŠKE ANALIZE 4
2.1. Pojam strateškog menadžmenta 4
2.2. Analiza okoline 5
2.3. Metode i tehnike analize interne okoline 8
2.3.1. Izrada profila poduzeća 8
2.3.2. Funkcijska analiza interne okoline 9
2.3.3. Analiza resursa 9
2.3.4. Analiza performansi 10
2.4. Metode i tehnike analize eksterne okoline 10
2.4.1. Analiza opće okoline 11
2.4.1.1. Skeniranje opće okoline 12
2.4.1.2. Izrada ETOP profila 13
2.4.1.3. Analiza i procjena ranjivosti 14
2.4.1.4. Analiza i procjena tehnologije 15
2.4.2. Analiza poslovne okoline 16
2.4.2.1. Skeniranje poslovne okoline 17
2.4.2.2. Analiza konkurencije 18
2.4.2.3. Analiza zainteresiranih za poduzeće (*stakeholder* analiza) 19
2.5. Povezivanje eksternih i internih faktora – SWOT analiza 20
3. STRATEŠKA ANALIZA ATELJEA IVA j.d.o.o. 22
3.1. Osnovni podatci o poduzeću 22
3.2. Podatci o poslovanju 23
3.3. Ljudski resursi 27
3.4. Analiza opće okoline 28

3.5. Analiza poslovne okoline 31
3.5.1. Skeniranje poslovne okoline 31
3.5.2. Analiza zainteresiranih za poduzeće 33
3.5.3. Analiza konkurencije 34
3.6. Analiza opće okoline 35
3.6.1. Analiza i procjena tehnologije 35
3.6.2. Analiza i procjena ranjivosti 37
3.6.3. Identifikacija profila sposobnosti 38
3.6.3.1. Profil financijske sposobnosti 39
3.6.3.2. Profil tehničko-tehnološke sposobnosti 40
3.6.3.3. Profil konkurentne sposobnosti 41
3.6.3.4. Profil sposobnosti menadžmenta 42
3.7. SWOT analiza 43
4. ZAKLJUČAK 45
LITERATURA 46
SAŽETAK 47
SUMMARY 48
POPIS SLIKA I TABLICA 49

1. UVOD

1.1. Definicija problema

Problem istraživanja obuhvaća analizu internih i eksternih faktora koji utječu na odabrano poduzeće, a to je Atelje Iva j.d.o.o. Naime, svako poduzeće egzistira u danim uvjetima okoline, i to jednako eksterne i interne. Zbog toga poduzeće mora sagledati prilike i prijetnje, ali i svoj slabosti i prednosti. U skladu s time ono će izabrati odgovarajuću strategiju pomoću koje će iskoristiti svoje prednosti i prilike u okolini.[1]

1.2. Ciljevi rada

Cilj je završnog rada provesti analizu interne i eksterne okoline odabranog poduzeća, točnije Ateljea Iva j.d.o.o., ali i same mogućnosti poduzeća na osnovu koje se definira strategija koja bi omogućila uspješnije poslovanje.

1.3. Metode rada

Kako bi se postigli zadani ciljevi završnog rada koristit će se sljedeće metode istraživanja:[2]

- Metoda analize – istraživačka metoda kojom se složeni pojmovi, sudovi i zaključci raščlanjuju na jednostavnije dijelove te se posebno izučavaju u odnosu na druge dijelove u svrhu objašnjavanja stvarnosti.
- Metoda sinteze – istraživačka metoda kojom se jednostavne misaone tvorevine sastavljaju u složenije i još složenije, povezujući izdvojene elemente, pojave i procese u jedinstvenu cjelinu.

[1] Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006, str. 120.

[2] Zelenika, R., Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2000, str. 323-358.

- Induktivna metoda – na temelju posebnih ili pojedinačnih činjenica dolazi se do zaključaka o općem sudu, a od zapažanja konkretnih pojedinačnih činjenica do općih zaključaka. Induktivna metoda temelji se na postupku zaključivanja od pojedinačnog prema općem, od izučenog prema neizučenom, a od većeg broja pojedinačnih pojava rade se uopćavanja.
- Deduktivna metoda – istraživačka metoda kojom se iz općih sudova izvode posebni, a iz općih postavki dolazi do pojedinačnih zaključaka. Deduktivna metoda služi u znanosti za objašnjavanje činjenica i zakona, predviđanja budućih događaja, otkrivanju novih činjenica i zakona, provjeravanju hipoteza te za znanstveno izlaganje.
- Metoda generalizacije – istraživačka metoda pomoću koje se od jednog posebnog pojma dolazi do općenitijeg koji je po stupnju viši od ostalih pojedinačnih pojmova.
- Metoda deskripcije – istraživačka metoda kojom se jednostavno opisuju ili ocrtavaju činjenice, procesi, odnosi i veze, ali bez znanstvenog tumačenja podataka.
- Metoda klasifikacije – istraživačka metoda kojom se određenom pojmu određuje mjesto u sustavu pojmova, odnosno postupak određivanja pojmova o određenom području stvari ili pojava.
- Metoda kompilacije – metoda istraživanja kojom se preuzimaju tuđi rezultati znanstveno-istraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja.

U empirijskom dijelu rada koristi se metoda studije slučaja (engl. *case study*), odnosno metoda kojom se izučava neki pojedinačni slučaj iz znanstvenog područja.[3] Tom se metodom izučava strateška analiza Ateljea Iva j.d.o.o.

1.4. Struktura rada

Završni rad sastoji se od četiri dijela: uvodni dio, teorijski dio, empirijski dio te zaključak. U uvodnom dijelu završnog rada analizira se predmet istraživanja, istraživačke ciljevi istraživanja, istraživačke metode te struktura rada.

[3] Ibid., str. 366.

Drugi dio završnog rada jest teorijski dio koji se odnosi na metode i tehnike strateške analize. U tom se dijelu rada određuje pojam strateškog menadžmenta i okoline poduzeća te se analiziraju metode i tehnike analize interne i eksterne okoline, kao i SWOT analiza.

Treći dio završnog rada jest empirijski dio rada koji obuhvaća stratešku analizu Ateljea Iva j.o.o.o. U tom se dijelu završnog rada iznose osnovni podatci o poduzeću, o njegovom poslovanju te o ljudskim resursima, a zatim se analizira opća okolina, poslovna okolina, tehnologija, konkurencija i ranjivost. Također se identificira profil sposobnosti i prikazuje se SWOT analiza odabranog poduzeća.

Posljednji je dio rada zaključak u kojem se sažeto iznosi sve što je prethodno istaknuto u radu te se donose određene spoznaje o strateškoj analizi Ateljea Iva j.d.o.o.

Završnom radu pridodan je popis literature koja se koristili prilikom pisanja rada. Relevantna literatura obuhvaća knjige, članke i internetske izvore. Na kraju završnog rada nalaze se sežatak na hrvatskom i na engleskom jeziku (Summary) te popis slika i tablica.

2. METODE I TEHNIKE STRATEŠKE ANALIZE

U drugoj polovici 20. stoljeća do izražaja dolazi sve veći utjecaj eksterne okoline u procesu donošenja odluka u poduzeću. S tim u skladu razvio se strateški menadžment.

2.1. Pojam strateškog menadžmenta

Strateški menadžment definira se kao proces kojim se poduzeća adaptiraju na promjenjivu okolinu.[4] To je proces koji je kontinuiran i permanentan te uključuje menadžera koji donosi niz odluka i akcija kojima se teži ostvarenju ciljeva poduzeća te menadžer uvijek mora biti usmjeren u neki aspekt strateškog menadžmenta. Strateški menadžment je iterativan proces jer ne završava s posljednjom etapom, već se ponovno vraća na prvu etapu.[5] Glavne etape strateškog menadžmenta:[6]

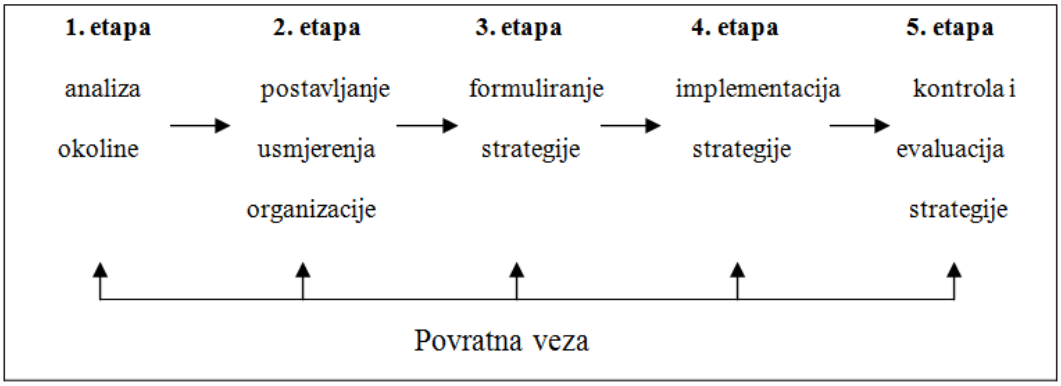
- provedba analize okoline
- postavljanje organizacijskog usmjerenja
- formuliranje organizacijske strategije
- implementacija organizacijske strategije
- kontrola i evaluacija strategije.

Faze strateškog menadžmenta prikazane su na slici 1.

[4] Buble, M., Menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005, str. 163.

[5] Bobek, S., Hauc, A., Sembolić, B., Treven, S., Strateški management i projekti, Informator, Zagreb, 1991, str. 45.

[6] Buble, M., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005, str. 8.



Slika 1. Faze strateškog menadžmenta

Izvor: Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006, str. 111.

Prema slici 1 vidljivo je da strateški menadžment započinje analizom okoline poduzeća, pri čemu se prvo sagledavaju misija, ciljevi i vrijednosti poduzeća da bi se pratile i razumjele promjene u okolini. Njezina je svrha ocijeniti konkurentsku poziciju poduzeća, odnosno spoznati gdje se poduzeće nalazi te zašto se tu nalazi.

2.2. Analiza okoline

Okolina predstavlja ukupnost činitelja koji utječu na poslovanje organizacije, a koje menadžment poduzeća mora poštovati prilikom donošenja odluka. Može se definirati kao sveukupnost pojava i čimbenika izvan poduzeća i unutar njega koji direktno i indirektno utječu na njegovo djelovanje, ponašanje i razvitak.[7] Svi faktori okoline obično se svrstavaju u dvije skupine – eksterne ili vanjske i interne ili unutarnje. Eksterni faktori nalaze se izvan, a interni unutar poduzeća. Stoga se okolina poduzeća dijeli na internu i eksternu okolinu. U suvremenom poduzeću eksterna i interna okolina imaju podjednaku važnost. U odnosu na suvremeno poduzeće, prije se znatno više pažnje pridavalo internoj okolini s obzirom na to da se smatralo da unutarnje snage poduzeća najviše utječu na njegov razvitak i poslovanje.

[7] Ibid., str. 17.

Analiza okoline uključuje identifikaciju strateških faktora koji određuju budućnost poduzeća. Svrha analize je ocijeniti okolinu koja će potaknuti menadžment poduzeća na odgovarajuće reakcije i time povećati šanse za uspjeh poduzeća.

S obzirom na dinamiku okoline uloga okoline često varira od poduzeća do poduzeća. Razlikuju se tri takve uloge analize okoline, a to su:[8]

- Uloga orijentirana politici – glavna svrha analize okoline jest unaprjeđenje organizacijskih performansi tako da je vrhovni menadžment neprestano informiran o trendovima iz okoline. Naime, oni koji izvode tu vrstu analize orijentirane su prema poduzeću kao cjelini, pa su njihove ocjene zapravo namijenjene vrhovnom menadžmentu, čime se potiče njegova reakcija na krupna strateška pitanja poput stavova, normi i zakona koji utječu na poduzeće kao cjelinu. Analiza okoline koja je orijentirana politici je normalno nestrukturirana te je odnos između analize okoline i formalnog organizacijskog planiranja indirektan i neformalan.
- Uloga integrirajućeg strateškog planiranja – glavna svrha te analize okoline jest unaprjeđenje organizacijskih performansi pomoću djelovanja vrhovnog menadžmenta i divizijskih menadžera svjesnih pitanja koja potječu iz okoline poduzeća, tako da izravno utječu na planiranje i povezuju korporacijsko i divizijsko planiranje. Zadatak je te analize priprema predviđanja okoline s ciljem generiranja osnovnih pretpostavki o određenim dijelovima okoline. Takva analiza ne djeluje samo na razini poduzeća, nego i na razini divizija ili kao dio planskog osoblja poduzeća.
- Uloga orijentirana funkcijski – svrha funkciji orijentirane analize okoline odnosi se na unapređenje organizacijskih performansi pomoću osiguranja informacija okoline koje se odnose na efektivne performanse pojedinih organizacijskih funkcija. Obično se poduzima kako bi se povećale performanse pojedinih funkcija ili glavnih organizacijskih aktivnosti.

Navedene uloge analize okoline pojašnjavaju pristupe analizi okoline. Politici orijentirana uloga analize okoline pokazuje se kao najšira obuhvatom, ali i najmanje povezana s formalnim organizacijskim planiranjem. Funkcijski orijentirana uloga, pak, pokazuje specifičnu usmjerenost na organizacijski postavljena pitanja pri analizi okoline. Treća uloga,

[8] Buble, M. i dr.: Strateški menadžment, op. cit., str. 16.

odnosno uloga integrirajućeg strateškog planiranja pokazuje naglašeno zatvorenu interakciju između analize okoline i formalnog planiranja više nego dvije druge uloge. Sve tri uloge pokazuju na koji način može biti dizajniran sustav analize okoline u poduzeću. Taj sustav treba biti prilagođen posebnim potrebama određenog poduzeća jer u protivnom analiza okoline može postati razlog neuspjeha. Menadžment treba uzeti u obzir da se analiza provodi tako da sve specifične potrebe poduzeća postavi u realnu i objektivnu cjelinu.

Svako poduzeće egzistira u okolini koja uključuje faktore koji imaju bitnog utjecaja na izbor njegove strategije. Zato je cilj analize okoline utvrditi relevantne faktore utjecaja na sadašnji i budući razvoj poduzeća, a time i na izbor njegove strategije. S obzirom na to da se radi o vanjskim i unutarnjim faktorima, analiza okoline treba utvrditi:[9]

- način na koji društveno-ekonomske snage u domaćoj, stranoj i međunarodnoj okolini otvaraju mogućnosti i nameću ograničenja poduzećima
- utjecaj važnih interesnih grupa kao što su kupci i dobavljači i utjecaj konkurenata na strategiju poduzeća
- prednosti i slabosti unutarnjih resursa i unutarnjih sposobnosti poduzeća s obzirom na konkurentsku okolinu u kojoj egzistira.

Može se zaključiti da analiza zahtijeva pristup segmentu interne i eksterne okoline jer je uspješno izvođenje analize tih segmenata temeljna pretpostavka za spoznaju o tome gdje se poduzeće nalazi, nego i za izbor odgovarajuće strategije kako bi poduzeće učinkovito djelovalo u okolini.

Postoji niz metoda i tehnika analize okoline kojima se menadžeri koriste kako bi locirali poduzeće i usmjerili ga budućnosti i postizanju ciljeva. S obzirom na lokaciju i okolinu poduzeća moguće je prilagoditi metodu analize koja bi najbolje odgovarala profilu poduzeća. Ponekad treba koristiti više metoda kako bi se obavila potpuna analiza te postigli željene rezultate. U nastavku poglavlja analizirat će se metode i tehnike analize interne i eksterne okoline.

[9] Buble, M., Međunarodni menadžment, Lares plus, Zagreb, 2009, str. 70.

2.3. Metode i tehnike analize interne okoline

Unutrašnja ili interna okolina podrazumijeva okolinu na koju poduzeće može utjecati, stoga je interna analiza posebni oblik ispitivanja interne okoline poduzeća. U internu okolinu poduzeća ubrajaju se organizacijska struktura, kultura i resursi.[10] Interna analiza daje odgovore na pitanja:[11]

- Proizvodi li poduzeće pravi proizvod?
- Je li njegova proizvodnja efikasna i efektivna?
- Koji su čimbenici o kojima ovisi uspješno ostvarenje ciljeva poduzeća?
- Što poduzeće podupire ili sprječava da ostvari svoje ciljeve?

Metode i tehnike analize interne okoline jesu izrada profila poduzeća, funkcijska analiza interne okoline, analiza resursa te analiza performansi.

2.3.1. Izrada profila poduzeća

Četiri su etape kroz koje se provodi izrada profila poduzeća. To su sljedeće etape:[12]

- Identifikacija internih strateških faktora – identifikacija faktora važnih za poduzeće te provođenje njihove evaluacije ali i ispitivanje kako i gdje nastaju.
- Komparacija strateških faktora s povijesnim informacijama i internim standardima izvrsnosti – menadžeri proučavaju sadašnje s prošlim stanjem poduzeća, proučavaju napredak poduzeća te stanje internih faktora poduzeća.
- Komparacija snaga i slabosti poduzeća s ključnim etapama u razvoju proizvoda, sposobnostima i resursima konkurenata i zahtjevima za uspjeh.
- Izrada profila poduzeća – posljednji korak u izradi profila poduzeća u kojem se na temelju prethodnih etapa iznose strateške prednosti i nedostatci internih faktora.

[10] Mencer, I., Strateški menadžment: upravljanje razvojem poduzeća, TEB – poslovno savjetovanje, Zagreb, 2012, str. 138.

[11] Boddy, D., Patron, R., Management: An introduction, Prentice Hall, London, 1998, str. 359.

[12] Pearce, A. J., Robinson, B. R., Formulation, implementation, and control of competitive strategy, Irwin McGrawe-Hill, Boston, 2000, str. 179.

2.3.2. Funkcijska analiza interne okoline

Funkcijska analiza interne okoline prvenstveno je usmjerena na analizu ključnih internih faktora važnih za poduzeće i to unutar pojedinih funkcijskih područja. Međutim ne analiziraju se svi faktori već samo oni koji znatno utječu na poslovanje poduzeća bilo da imaju pozitivan ili negativan utjecaj.[13]

2.3.3. Analiza resursa

Budući da svako poduzeće raspolaže svojim određenim resursima, identificira se njihova baza, prikladnost, efikasnost i obujam. Na temelju baze resursa identificira se ravnoteža između pojedine baze i aktivnosti samog poduzeća.

Analiza resursa služi za procjenu sposobnosti poduzeća da se odupre eksternim prijetnjama, ali i za procjenu sposobnosti poduzeća za dugoročni uspjeh.[14]
Razmatraju se tri vrste resursa:[15]

- Dodirljiva aktiva – fizička i financijska sredstva poduzeća da se osigura vrijednost svojim kupcima.
- Nedodirljiva aktiva – ljudski i informacijski resursi te znanja bitni za stvaranje konkurentskih prednosti.
- Organizacijske sposobnosti – vještine spajanja ljudi, aktive te procesa koje koristi poduzeće u stvaranju inputa u output.

[13] Buble, M., Strateški menadžment, op. cit., str. 51.

[14] Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006, str. 116.

[15] Buble, M., Menadžment, op. cit., str. 57.

2.3.4. Analiza performansi

Četiri su aspekta evaluacije poduzeća:[16]

- Komparacija s performansama iz prošlosti – provodi se u četiri faze: određivanje razdoblja komparacija, izbor performansi, izvođenje određenih proračuna te zaključak.
- Komparacija s fazama industrijske evolucije – životni ciklus industrije sastoji se od uvođenja, rasta, dozrijevanja i opadanja, a svaka od tih faza utječe na uspjeh poduzeća. Svaku fazu karakteriziraju različite performanse, pa tako fazu uvođenja karakterizira minimalni rast prodaje i višak resursa
- *Benchmarking* – usporedba internih sposobnosti poduzeća s internim sposobnostima konkurencije. *Benchmarking* se još naziva i komparacija s konkurentima, a odgovara na pitanja kao što su: gdje se trenutno poduzeće nalazi, zbog čega su konkurenti bolji te kako postati najbolji u svojoj branši.
- Komparacija s faktorima uspjeha pripadajuće industrije – analiza koja se temelji na utvrđivanju pozicije performansi poduzeća u odnosu prema istim performansama industrije, ali se i utvrđuju i razlozi koji determiniraju tu poziciju.

2.4. Metode i tehnike analize eksterne okoline

U pogledu eksternih faktora postoje opći faktori koji su daleko od poduzeća i nazivaju se udaljena okolina (engl. *remote environment*). Analiza okoline omogućuje menadžmentu poduzeća da dobije odgovore na pitanja koja su mu potrebna za formiranje strategija. Pitanja na koja analiza okoline daje odgovore jesu:[17]

- Koje su glavne ekonomske karakteristike i trendovi u društvu i industriji?
- Koje su karakteristične sile i kako će snažno utjecati na organizaciju?
- Koji čimbenici kreiraju promjene u dinamici koja utječe na konkurenciju?
- Koje su pretpostavke konkurenata o promjenama u okolini i koje su njihove moguće reakcije?

[16] Buble, M., Strateški menadžment, op. cit., str. 59.

[17] Sikavica P., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 205.

- Koji su čimbenici okoline ključni za konkurentski uspjeh organizacije?
- Je li industrija atraktivna ili neatraktivna sada i u budućnosti?

Eksterna okolina dijeli se na dva ključna segmenta, a to su opća ili socijalna okolina te poslovna okolina ili okolina zadatka. S obzirom na takvu podjelu analizi eksterne okoline prvo se podvrgavaju faktori opće ili socijalne okoline, a zatim faktori poslovne okoline.

2.4.1. Analiza opće okoline

Opća ili socijalna okolina označava eksternu okolinu koja je daleko od poduzeća te zbog toga poduzeće na nju teško utječe. Ključne dimenzije opće ili socijalne okoline jesu sljedeće dimenzije:[18]

- Prirodno-ekološka okolina – obuhvaća sve materijalne i demografske resurse koji neizravno utječu na opstanak i razvitak poduzeća.
- Znanstveno-tehnološka okolina – obuhvaća znanstvena i tehnološka dostignuća koja utječu na unaprjeđenje postojećih i usvajanje novih tehnologija u poduzeću.
- Ekonomska okolina – odnosi se na temeljni okvir za djelovanje poduzeća (globalne i izabrane strategije, oblik vlasništva, zakon ponude i potražnje, politika zapošljavanja, monetarno-kreditna politika) u kojem se reflektiraju sve ostale okoline.
- Političko-pravna okolina – određena je društveno-ekonomskim faktorima koji utječu na stabilnost političkog sustava i gospodarstva države u kojoj poduzeće djeluje. Djelovanje političko-pravne okoline na poduzeće se manifestira političkom moći i pravnim normama, odnosno zakonskim okvirima za osnivanje, funkcioniranje i prestanak rada poduzeća.
- Sociokulturna okolina – obuhvaća individualne i grupne obrasce ponašanja u poduzeću te obilježja društva (demografske promjene, vjerovanja, vrijednosti, stavovi prema radu, obrazovanje stanovništva) u kojem poduzeće djeluje, a koje utječu na poduzeće.

[18] Ibid., str. 19.

Dimenzije eksterne okoline poduzeća prikazane su na slici 2.



Slika 2. Dimenzije eksterne okoline poduzeća

Izvor: izradila autorica

U analizi opće okoline provode se različite metode i tehnike, a to su:[19]

- skeniranje opće ili socijalne okoline
- izrada ETOP profila
- analiza i procjena ranjivosti
- analiza i procjena tehnologije.

Sve se te metode provode u postupcima u kojima se identificiraju prilike i prijetnje poduzeća. Među istaknutim metodama najvažnija metoda je skeniranje.

2.4.1.1. Skeniranje opće okoline

Skeniranje, a još se naziva i oštro motrenje opće okoline postupak je u kojem se istaknute ključne dimenzije opće okoline podvrgavaju analizi. Te se dimenzije dijele na više komponenti:[20]

[19] Ibid., str. 26.

- Analiza prirodne ili fizičke okoline – trenutačni, ali i potencijalni utjecaj prirodnih uvjeta, ekoloških uvjeta te raspoloživih prirodnih bogatstava.
- Analiza znanstveno-tehnološke okoline – trenutačni, ali i potencijalni utjecaj tehničkih faktora, tehnoloških faktora te tehno-ekonomskih faktora.
- Analiza socijalno-kulturne okoline – trenutačni i budući utjecaj kulturnih karakteristika te socijalnih trendova.
- Analiza demografske okoline – sadašnji i budući utjecaj demografskih te povijesnih faktora.
- Analiza ekonomske okoline – utjecaj tržišnih, financijskih, ekonomskih te faktora ekonomske politike.
- Analiza političko-pravne okoline – sagledavanje političkih odnosa i pravne regulative.

Svako poduzeće ima svoje prilike (+) i prijetnje (-) iz okoline. Prilike su vanjski čimbenici i situacije koje pomažu poduzeću u ostvarivanju njegovih ciljeva, dok su prijetnje vanjski čimbenici koji mogu potpuno onemogućiti ostvarivanje ciljeva poduzeća.

Prvi korak analize je identificiranje utjecajnih faktora u svakom tipu okoline. Zatim slijedi ocjenjivanje identificiranih faktora s aspekta utjecaja tako da se prijetnje ocjenjuju negativnim vrijednostima od -5 do 0, a prilike pozitivnim vrijednostima od 0 do 5. Nakon ocjenjivanja s aspekta utjecaja faktori se ocjenjuju s aspekta važnosti za poduzeće ocjenama od 0 do 10. Posljednji je korak množenje ocjena utjecaja i važnosti te zbrajanje dobivenih vrijednosti.

2.4.1.2. Izrada ETOP profila

ETOP analiza (engl. *Environment, Treath and Opportunity Profile*) ili analiza profila politika i prijetnji karakteristična je za programiranje razvitka poduzeća. Ta se analiza koristi kako bi se utvrdila pozicija poduzeća kroz proučavanje intenziteta prilika i prijetnji. U skladu

[20] Ibid., str. 27.

s time osnovni cilj ETOP analize jest procjena prilika i prijetnji iz okoline poduzeća i njihov utjecaj na poslovanje poduzeća. Analiza se provodi u tri osnovna koraka:[21]

- analiza prilika
- analiza prijetnji
- integracija prilika i prijetnji u zajedničku matricu.

2.4.1.3. Analiza i procjena ranjivosti

Analiza i procjena ranjivosti također identificira prilike i prijetnje iz okoline. Ona pomaže u otkrivanju:[22]

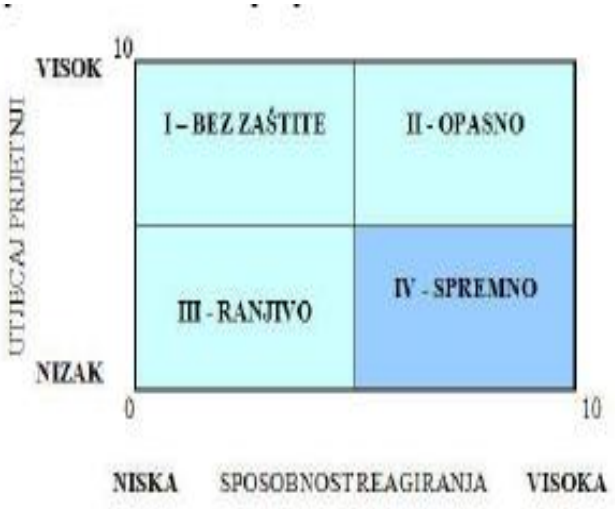
- podupirućih elemenata o kojima ovisi poduzeće
- sila koje mogu razoriti podupiruće elemente
- prijetnji koje mogu ugroziti obrambenu sposobnost poduzeća
- sposobnosti poduzeća da reagira na štetne utjecaje.

Prema tome, analiza i procjena ranjivosti započinje evidentiranjem elemenata o kojima poduzeće, ovisi nakon čega slijedi utvrđivanje prijetnji koje mogu razoriti elemente o kojima poduzeće ovisi. Najvažniji korak je utvrđivanje prijetnji, a obavlja se i procjena posljedica ako se prijetnja ostvari. Analiza završava time što se ocjeni sposobnost reagiranja poduzeća na prijetnje iz okoline. Rezultati dobiveni analizom i procjenom ranjivosti mogu se prikazati tablično ili kao matrica s četiri kvadranta koja predstavljaju četiri moguća stanja, a to su bez zaštite, opasno, ranjivo i spremno.[23] Na matrici ranjivosti poduzeća apscisa prikazuje utjecaj prijetnji, a ordinata sposobnost reagiranja. Ranjivost poduzeća prikazana je kao matrica s četiri kvadranta na slici 3.

[21] Ibid., str. 30-31.

[22] Ibid., str. 31.

[23] Ibid., str. 33.



Slika 3. Matrica ranjivosti poduzeća

Izvor: Buble, M., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005, str. 33.

Prema slici 3 vidljivo je da je u prvom kvadrantu matice ranjivosti poduzeća koji predstavlja moguće stanje bez zaštite visok je utjecaj prijetnji, dok je sposobnost reagiranja niska, dok je u drugom kvadrantu koji predstavlja opasno stanje visok utjecaj prijetnji i sposobnosti reagiranja. U trećem kvadrantu koji predstavlja ranjivo stanje niski su utjecaj prijetnji i sposobnost reagiranja, dok je u četvrtom kvadrantu koji predstavlja spremno stanje nizak utjecaj prijetnji te je sposobnost reagiranja visoka.

2.4.1.4. Analiza i procjena tehnologije

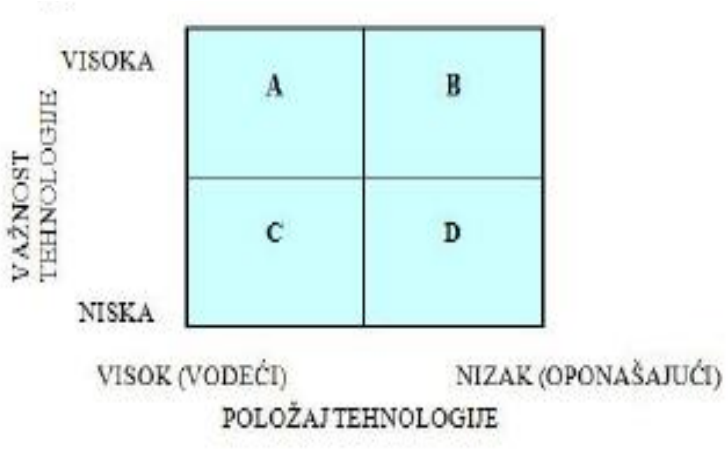
Analiza i procjena tehnologije također služi za uočavanje prilika i prijetnji iz okoline i to zbog tehnologije koja je važan čimbenik jer može pridonijeti stvaranju prilika, ali i uzrokovanju prijetnji poduzeću. Provodi se u dva koraka:[24]

- Skeniranje ili oštro motrenje – poslovanje se podijeli na tehnološki zaokružene strateške cjeline. Za svaku jedinicu treba utvrditi koje se prilike i prijetnje mogu pojaviti na osnovi primijenjene tehnologije u poduzeću, koje prilike i prijetnje mogu nastati vezano za tehnologiju koju upotrebljavaju konkurenti te koje se prilike i

[24] Ibid., str. 35.

prijetnje mogu očekivati s obzirom na pojavu novih tehnologija („tehnologija na vidiku“).

- Procjena tehnologije – provodi se pomoću matrice s četiri kvadranta (slika 4).



Slika 4. Matrica položaja tehnologije

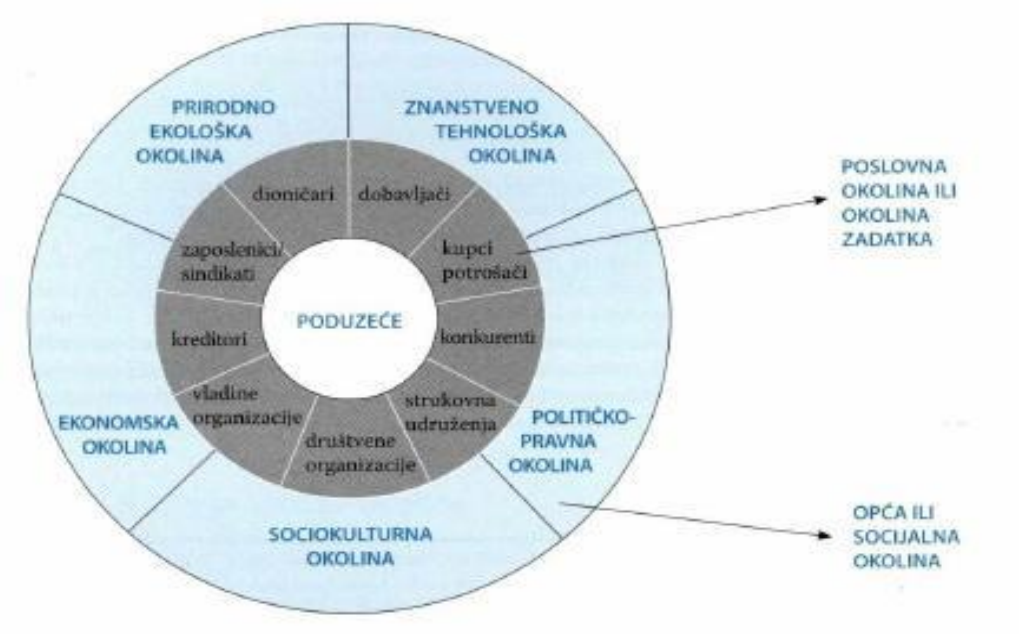
Izvor: Buble, M., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005, str. 33.

Prema slici 4 vidljivo je da na matrici položaja tehnologije apscisa prikazuje važnost, a ordinata predstavlja položaj tehnologije. Matrica je podijeljena na četiri kvadranta, pri čemu su u kvadrantu A visoki položaj tehnologije i važnost tehnologije, u kvadrantu B visoka je važnost tehnologije, ali je nizak položaj tehnologije, u kvadrantu C niska je važnost tehnologije, dok je visok položaj tehnologije, dok su u kvadrantu D niski važnost tehnologije i položaj tehnologije.

2.4.2. Analiza poslovne okoline

Poslovna okolina nalazi se u neposrednoj okolini poduzeća te poduzeća na nju mogu utjecati. Zbog toga su poduzeća više orijentirana na poslovnu okolinu za razliku od opće na koju poduzeće ne može utjecati. Poslovna okolina najčešće se još naziva i okolina zadatka ili operativna okolina. Čini je devet aktera, a to su dobavljači, potrošači, konkurenti, dioničari,

zaposleni, kreditori, vladine organizacije, društvene organizacije i strukovna udruženja.[25] Poslovna okolina kao dio eksterne okoline poduzeća prikazana je na slici 5.



Slika 5. Poslovna okolina kao dio eksterne okoline poduzeća

Izvor: Buble, M., Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija, 2006, str. 18.

Na slici 5 jasno je vidljivo devet aktera koji čine poslovnu okolinu poduzeća, a koja uz opću ili socijalnu okolinu čini eksternu okolinu poduzeća.

Kao i u slučaju opće okoline, postoji više metoda analize poslovne okoline. To su sljedeće metode:[26]

- skeniranje poslovne okoline
- analiza konkurencije
- *stakeholder* analiza (analiza zainteresiranih za poduzeće).

2.4.2.1. Skeniranje poslovne okoline

Skeniranje poslovne okoline vrlo je slično skeniranju opće okoline, a temelji se na navedenih devet aktera poslovne okoline. Provodi se tako da se sve dimenzije poslovne

[25] Buble, M.: Menadžment, op. cit., str. 76.

[26] Buble, M., Strateški menadžment, op. cit., str. 36.

okoline važne za poduzeće svrstavaju u posebnu tablicu, a potom se izrađuje opis elemenata svake od izabranih dimenzija. Zbog toga se u tablici te dimenzije označavaju s plus (+) ako čine priliku za poduzeće, odnosno s minus (–) ako su prijetnja poduzeću. Zatim se elementi poslovne okoline ocjenjuju u četiri koraka. U prvom se koraku ocjenjuje utjecaj svakog elemenata istaknutog u tablici na poslovanje poduzeća, tako da se tim elementima koji su označene s plus (+) daje ocjena od 0 do 5, a elementima koji su označeni s minus (–) ocjena od -5 do 0 (pri tome ocjena 0 znači „nema utjecaja“, a ocjena 5 označava „presudan utjecaj“). Na temelju tih ocjena računa se prosječna ocjena svake dimenzije. Sljedeći je korak ocjenjivanje važnosti elemenata u tablici ocjenama od 0 do 10 (pri čemu ocjena 0 znači „nema važnosti“, a ocjena 10 znači „presudnu važnost“). Prvo se ocjenjuju elementi dimenzija poslovne okoline, a nakon toga se izračunavaju prosječne ocjene za svaku dimenziju. Posljednji korak u skeniranju poslovne okoline odnosi se na izrada tablice u kojoj su prikazani rezultati analize poslovne okoline, točnije utjecaj elemenata, važnost elemenata te zbroj prilika (+) i prijetnji (-).[27]

2.4.2.2. Analiza konkurencije

S obzirom da konkurenti čine jednu od tri najvažnije skupine aktera u poslovnoj okolini vrlo je bitno provesti analizu konkurencije. S ciljem analize konkurenata mogu se primijeniti dva postupka:[28]

- Skeniranje ili oštro motrenje konkurencije – taj je postupak usmjeren na utvrđivanje ključnih konkurenata, uočavanje prilika i prijetnji zbog poduzimanja akcija poduzeća. Rezultati tog postupka trebali bi omogućiti poduzeću da poduzme određene aktivnosti kako bi iskoristilo svoje konkurentske prednosti u odnosu na njegove glavne konkurente.
- Analiza strukture konkurencije – taj je postupak utemeljen na Porterovu modelu pet konkurentskih snaga (jačini postojećih konkurenata unutar industrije, opasnosti od potencijalnih konkurenata, opasnosti od supstituta, pregovaračkoj moći kupaca te

[27] Ibid., str. 36.

[28] Ibid., str. 39.

pregovaračkoj moći dobavljača) koje treba usmjeriti na ključne faktore konkurencije i analizu njihova utjecaja na poduzeće. Ključni faktori tog postupka u analizi konkurencije jesu analiza potencijalne stope rasta, prijetnja ulaska novih poduzeća, intenzitet rivalstva, pritisak supstituta, ovisnost o dopunskim proizvodima, snaga cjenkanja kupaca te dobavljača, stupanj tehnološke ovisnosti, postotak primjene inovacije te razina sposobnosti menadžmenta. Pri tome je faktore konkurencije moguće promatrati s četiri bitna aspekta, a to su aspekt pozicije poduzeća u pripadajućoj grani, aspekt trenutačnog strateškog položaja poduzeća, aspekt potencijalnog strateškog položaja poduzeća te aspekt sposobnosti ili osposobljenosti menadžmenta poduzeća da sagleda utjecaj konkurencije i pomoću odgovarajuće strategije omogući ostvarenje vizije i zacrtanih ciljeva poduzeća.

2.4.2.3. Analiza zainteresiranih za poduzeće (*stakeholder* analiza)

Analiza zainteresiranih za poduzeće ili *stakeholder* analiza je analiza koja prvenstveno podrazumijeva poslovne subjekte o kojima ovisi razvitak i opstanak poduzeća. Prvo se uočavaju zainteresirani subjekti (kupci ili korisnici usluga, dobavljači, konkurenti, vlasnici, dioničari, kreditori, partneri, te različite institucije i interesne grupe) te se zatim vrši procjena odgovarajućih pretpostavki zainteresiranih za poduzeće i akcije koje oni poduzimaju ili namjeravaju poduzeti:[29]

- identificirati podupiruće pretpostavke koje mogu dovesti do odgovarajućih strategijskih povoljnih prilika
- identificirati opiruće pretpostavke čija posljedica može biti nastanak nepovoljnih strategijskih prijetnji za poduzeće.

Nakon toga se treba ocijeniti važnost i vjerojatnost svake pretpostavke te procijeniti vjerojatnost ostvarenja tih pretpostavki, i to na skali vrijednosti od 0 do 9 (s time da ocjena 9 podrazumijeva najveća važnost i vjerojatnost).[30]

[29] Ibid, str. 41.

[30] Ibid.

2.5. Povezivanje eksternih i internih faktora – SWOT analiza

Da bi se to postiglo treba identificirati prijetnje i prilike u eksternoj okolini te snage i slabosti u internoj okolini. Zbog toga je razvijena SWOT analiza, čiji je naziv akronim engleskih pojmova Strengths (snage), Weaknesses (slabosti), Opportunities (prilike) i Threats (prijetnje).[31] Tu je analizu utemeljio američki akademik Ken Andrews još sedamdesetih godina prošlog stoljeća. Dakle, glavna je uloga SWOT analize utvrditi i identificirati interne snage i slabosti te vanjske prilike i prijetnje radi traženja efikasne strategije za poduzeće. S tim u skladu analiza služi za jačanje prilika i snaga koje utječu na jačanje samog poduzeća, a slabosti bi se trebale minimizirati i pretvoriti u snagu, a prijetnje u prilike.[32] SWOT analiza prikazana je u tablici 1.

Tablica 1. SWOT analiza

Snage	**Slabosti**
Koje su jake strane vašeg proizvoda/usluge? Po čemu se razlikuje od drugih proizvoda/usluga? Jesu li ove prednosti dovoljno iskorištene?	Koje su slabosti vašeg proizvoda/usluge? U čemu je vaš proizvod slabiji od ostalih proizvoda na tržištu?
Prilike	**Prijetnje**
Koji vanjski čimbenici mogu biti iskorišteni ako se ukaže prilika i nađu resursi?	Koji vanjski čimbenici mogu biti prijetnja u smanjivanju vašeg udjela na tržištu?

Izvor: Kadlec, Ž.: Strateški menadžment vs. strateško planiranje, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 2013, 4, 1, str. 4.

Prema tablici 1 vidljivo je da se snage poduzeća mogu odrediti kao ono što poduzeće posjeduje, a što mu omogućava konkurentnost na tržištu. Snage poduzeća obuhvaćaju materijalne i nematerijalne resurse. Nasuprot tome, slabosti poduzeća su sve ono to poduzeću nedostaje da bi moglo biti konkurentno na tržištu. Prilike i prijetnje poduzeća odnose se na promjene koje su nastale pod utjecajem ekonomskih, političkih, socijalnih te tehnoloških faktora te promjene u strukturi industrijskog područja. Razlika je u tome što su prilike sve

[31] SWOT analysis, http://www.referenceforbusiness.com/management/Pr-Sa/SWOT-Analysis.html (8.9.2016.)

[32] Mencer, I., Strateški menadžment i poslovna politika, Naklada Vitagraf, Rijeka, 2003, str. 71-79.

povoljne promjene koje djeluju stimulativno na ostvarenje ciljeva poduzeća, dok su prijetnje promjene koje djeluju negativno na ostvarenje tih ciljeva.[33]

Postupak provođenja SWOT analize odvija se u četiri koraka. Prvi korak je identificiranje snaga, slabosti, prilika te prijetnji. Sljedeći korak je rangiranje istih prema važnosti i vjerojatnosti pojavljivanja. Zatim se provodi analiza međuodnosa prilika sa snagama i slabostima te prijetnji sa snagama i slabostima. Analiza završava s identificiranjem strateških alternativa.[34] Strateške alternative mogu se svrstati u četiri grupe:[35]

- maksimiziranje snaga da bi se maksimizirale prilike
- maksimiziranje snaga da bi se minimizirale prijetnje
- minimiziranje slabosti iskorištavanjem prilika
- minimiziranje prijetnji i slabosti.

SWOT analiza ima određene prednosti i nedostatke. Prednost takve analize jest u tome što je ključni element formulacijske strateške opcije usklađivanje snaga i slabosti poduzeća s prilikama i prijetnjama. Nadalje, SWOT analiza može biti dobar temelj za formuliranje strategije u poduzeću, a u stručnoj literaturi redovito se ističe kao način za postizanje ciljeva poduzeća. Kritičari SWOT analiza ističu da ta analiza nije učinkovita jer se odnosi na trenutne percepcije poduzeća. Osim toga, često se ne provodi dobro u praksi, točnije poduzećima nije jasno što učiniti s dobivenim podatcima. Međutim, to je metoda koja se još uvijek smatra snažnim alatom za planiranje u svim vrstama poslovnih aktivnosti.[36] Također, ako poduzeća ne znaju što učiniti s dobivenim podatcima tada je riječ o njihovu propustu i nestručnosti, a ne o slabosti te metode.

Prema svemu što je istaknuto vidljivo je da postoje različite metode i tehnike analize interne i eksterne okoline poduzeća. Na temelju tih metoda i tehnika poduzeće uočava svoje mjesto na tržištu te poduzima određene akcije kako bi unaprijedilo svoj položaj. Kako se te metode i tehnike primjenjuju u praksi bit će vidljivo u sljedećem poglavlju završnog rada na primjeru odabranog poduzeća, točnije Ateljea Iva j.d.o.o.

[33] Sikavica, Temelji menadžmenta, op. cit., 123.

[34] Buble, M., Strateški menadžment, op. cit., str. 68.

[35] Ibid., str. 69.

[36] Gonan Božac, M., SWOT analiza i TOWS matrica – sličnosti i razlike, Ekonomska istraživanja, 2008, 21, 1, str. 21.

3. STRATEŠKA ANALIZA ATELJEA IVA j.d.o.o.

Prije nego bude prikazana strateška analiza odabranog poduzeća treba iznijeti osnovne podatke o tom poduzeću i o njegovom poslovanju. Riječ je o poduzeću pod imenom Atelje Iva j.d.o.o.

3.1. Osnovni podatci o poduzeću

Atelje Iva j.d.o.o. do 2016. godine bio je u vlasništvu tvrtke Dorotea d.o.o. koja je osnovana 2003. godine, a koju su činili Export-import Dorotea i Moda Dorotea, odnosno sadašnji Atelje Iva j.d.o.o. Export-import Dorotea bavi se proizvodnjom drva i drvnih prerađevina, a Moda Dorotea je 2016. godine preimenovana u ime Atelje Iva te ima vlastitu radnju u kojoj nastaju kreacije osmišljene i prilagođene zahtjevima klijenata. Do nije promijenio ime bio je u vlasništvu Rina Bralo, a od ove godine je u vlasništvu Ivanke Bralo, dizajnerice s dugogodišnjim iskustvom u izradi i oblikovanju tekstila.

U ugodno opremljenom modnom ateljeu stručno i precizno se pristupa odijevanju svake figure. Inzistira se na kvaliteti tkanine i profesionalnoj finoj ručnoj izradi modela. U ponudi se nalazi prodaja gotovih odjevnih predmeta, šivanje po mjeri, izrada unikatnih vjenčanica te izrada modnih detalja. Krojački atelje svoju djelatnost vrši od 2003. godine. Smješten je u sklopu obiteljske kuće u splitskom kvartu „Visoka“ u Ulici Svetog Nikole Tavelića, u prostoru veličine 50 kvadratnih metara. Vlasnica Ivanka Bralo ujedno je i menadžer ateljea od samog početka, ali i dizajnerica i krojačica u ateljeu, a zapošljava i dodatne dvije radnice, po zanimanju krojačice. U samim početcima radnja je bila smještena u sklopu obiteljske kuće, ali u manjem prostoru. Uz Ivanku je tada radila još samo jedna krojačica te su se prvenstveno bazirali na izradu odjevnih komada koji su se mogli odmah kupiti u radnji, a to je većinom bila odjeća kao što su svečani sakoi, kompleti, jednostavne dnevne haljine te vunena odjeća. Također, Ivanka je tada raspolagala sa samo nekoliko šivaćih mašina. Međutim, upornim radom, raznim poznanstvima te vjernim klijentima Ivanka Bralo je proširila posao te zaposlila još dvije radnice. Atelje Iva je pet godina dizajnirao i šivao odjeću za jedan modni salon u Mostaru te je nakon toga vlasnica Ivanka tri godine

dizajnirala odjeću za poznatu tvrtku u Mostaru koja se bavi izradom i prodajom odjeće. Također je dizajnirala haljine za natjecateljice Miss Universe Dalmacije dvije godine za redom. Budući da se u ateljeu odjeća kroji po mjerama klijenata, nastoji se da svaki odjevni predmet ispuni želje kupaca te da se u njima osjećaju ugodno i zadovoljno.

3.2. Podatci o poslovanju

U tablici 2 prikazani su podatci o poslovanju poduzeća, odnosno podatci o prometu kupaca u Ateljeu Iva u prvih šest mjeseci 2016. godine.

Tablica 2. Promet kupaca od 1. siječnja 2016. do 30. lipnja 2016.

Šifra	Kupac	Duguje	Potražuje	Saldo
3	Kupci građani	55.130,00	55.130,00	0,00
4	Obrt za prijevod Davor Bralo	14.000,00	10.000,00	4.000,00
5	Dorotea d.o.o.	7.000,00	5.000,00	2.000,00
6	Bios ICT d.o.o.	1.000,00	1.000,00	0,00
11	Summis d.o.o.	12.750,00	12.750,00	0,00
	Ukupno	**91.000,00**	**85.000,00**	**6.000,00**

Izvor: izradila autorica

Prema podatcima prikazanima u tablici 2 vidljivo je da je kupcima građanima u prvih šest mjeseci izdano robe (fakturirano) u vrijednosti od 55.130 kuna i da su građani uplatili cjelokupan iznos. Nadalje, obrtu za prijevod Davor Bralo izdano robe u vrijednosti od 14.000 kuna, pa obrt treba platiti još 4.000 kuna. Dorotei d.o.o. izdano je robe u vrijednosti od 7.000 kuna, a plaćeno je 5.000 kuna, pa je to poduzeće dužno još 2.000 kuna. Biosu ICT d.o.o. izdano je robe u vrijednosti od 1.000 kuna, a taj je iznos u cijelosti podmiren. Isto vrijedi i za Summis d.o.o. kojem je izdana roba u vrijednosti od 12.750 kuna. Ukupno je Atelje Iva

j.d.o.o. u prvih šest mjeseci 2016. godine izdalo robe u vrijednosti od 91.000 kuna, naplaćeno je 85.000 kuna, dok poduzeće potražuje još 6.000 kuna od svojih kupaca. U tablici 3 prikazan je promet i stanje računa Ateljea Iva j.d.o.o. u prvih šest mjeseci 2016. godine.

Tablica 3. Promet i stanje računa od 1. siječnja 2016. do 30. lipnja 2016.

Konto	Naziv konta	Ukupno duguje	Ukupno potražuje	Saldo
1000	Red. račun IMEX banke	85.278,57	85.098,20	180,37
120	Kupci	91.000,00	85.000,00	6.000,00
1400	PDV po ulaz. računima	200,00	0,00	200,00
220	Dobavljači	1.969,75	2.000,00	-30,25
230	Neto plaća	42.825,98	49.429,75	-6.603,77
2420	Dop. MO 1. stup 8168	8.571,68	9.809,71	-1.238,03
2421	Dop. MO 2. stup 2283	2.135,00	2.547,74	-412,74
2422	Doprinosi zdravstvenog osiguranja 8486	8.029,87	9.268,08	-1.238,21
2423	Doprinosi ozljeda na radu 8630	267,66	308,93	-41,27
2424	Doprinosi za zapošljavanje 8753	910,05	1.050,38	-140,33
2429	Kamata na doprinose	2,13	0,00	2,13
4140	Najam poslovnog prostora	20.000,00	0,00	1.800,00
4164	Knjigovodstvene usluge	1.800,00	0,00	20.000,00
4200	Trošak neto plaće	41.269,75	0,00	41.269,75
4210	Doprinosi iz plaće	10.317,45	0,00	10.317,45
4230	Doprinosi na plaću	8.872,99	0,00	8.872,99
4650	Provizija banka	386,08	0,00	386,08
7500	Prihod od prodaje	0,00	88.000,00	-88.000,00
9000	Temeljni kapital	0,00	10,00	-10,00
9510	Gubitak tekuće godine	8.685,83	0,00	8.685,83
	Ukupno	**332.522,79**	**332.522,79**	**0,00**

Izvor: izradila autorica

Prema podatcima prikazanima u tablici 3 vidljivo je da je na žiro račun Ateljea Iva u IMEX banci u prvih šest mjeseci 2016. godine uplaćeno 85.278,57, dok je s računa podignuto 85.278,57, pa je stanje na tom računu krajem lipnja 2016. godine iznosilo 180,37 kuna. Prikazana je i stavka koja se odnosi na kupce, a koja je detaljno analizirana u prethodnoj tablici. Vidljivo je da je saldo nekih stavki u minusu, primjerice neto plaća (u minusu 6.603,77 kuna), a samim time i doprinosi za prvi (u minusu 1-238,03 kuna) i drugi mirovinski stup (u minusu 412,74 kuna) te doprinosi zdravstvenog osiguranja (u minusu 1.238,21 kuna), doprinosi ozljeda na radu (u minusu 41,27 kuna) i doprinosi za zapošljavanje (u minusu 140,33 kuna). Prema tome, Atelje Iva je krajem lipnja 2016. godine dugovao za neto plaće, kao i za sve navedene doprinose. Osim toga, u minusu su i dobavljači od kojih je u prvih šest mjeseci 2016. godine Atelje Iva naručio robu u vrijednosti od 2.000 kuna, a platio je 1.969,75, pa je dužan još 30,25 kuna. U minusu je i prihod od prodaje, i to 88.000 kuna. Ukupno je ostvareno prometa od 332.522,79 kuna. U tablici 4 prikazana je aktiva Ateljea Iva d.o.o. posljednjeg dana 2015. godine.

Tablica 4. Bilanca – aktiva, stanje 31. prosinca 2015.

Aktiva	AOP oznaka	Tekuća godina
A) Potraživanja za upisani, a neuplaćeni kapital	001	0
B) Dugotrajna imovina	002	0
1) Nematerijalna imovina	003	0
2) Materijalna imovina	010	0
3) Dugotrajna financijska imovina	020	0
4) Potraživanja	029	0
C) Kratkotrajna imovina	034	3.279,00
1) Zalihe	035	0
2) Potraživanja od kupaca	045	3.000,00

3) Kratkotrajna financijska imovina	050	0
4) Novac u banci ili blagajni	058	279,00
D) Plaćeni troškovi budućeg razdoblja	059	0
E) Ukupno aktiva	**060**	**3.279,00**

Izvor: izradila autorica

Prema podatcima navedenima u tablici 4 vidljivo je da je 31. prosinca 2015. godine dugotrajna imovina iznosila nula kuna, kratkotrajna imovina poduzeća iznosila 3.279 kuna (od toga su potraživanja od kupaca iznosila 3.000 kuna, a 279 kuna novac u banci ili blagajni). U tablici 5 prikazana je pasiva Ateljea Iva d.o.o. posljednjeg dana 2015. godine.

Tablica 5. Bilanca – pasiva, stanje 31. prosinca 2015.

Pasiva	AOP oznaka	Tekuća godina
A) Kapital i rezerve	062	-8.676,00
1) Temeljni kapital	063	10
2) Kapitalne rezerve	064	0
3) Rezerve iz dobiti	065	0
4) Revalorizacijske rezerve	071	0
5) Zadržana dobit ili preneseni gubitak	072	0
6) Dobit ili gubitak tekuće godine	075	-8.686,00
6a) Dobit tekuće godine	076	0
6b) Gubitak tekuće godine	077	8.686,00
B) Rezerviranja	079	0
C) Dugoročne obveze	083	0
D) Kratkoročne obveze	093	11.955,00
1) Obveze prema zaposlenima	101	8.160,00

2) Obveze za poreze i doprinose	102	3.795,00
F) Odgođena plaćanja	105	0
E) Ukupno pasiva	**107**	**3.279,00**

Izvor: izradila autorica

Prema podatcima prikazanima u tablici 5 31. prosinca 2015. godine kapital poduzeća iznosio je -8.676 kuna, dok su dugoročne obveze iznosile nula kuna, a kratkoročne obveze 11.955 kuna.

3.3. Ljudski resursi

Važno je da svako poduzeće ima kvalitetan kadar jer su ljudski resursi sredstvo kojim se postiže konkurentnost poduzeća. U tablici 6 prikazani su ukupni zaposlenici Ateljea Iva j.d.o.o.

Tablica 6. Prikaz ukupnih zaposlenika Ateljea Iva j.d.o.o.

Redni Broj	**Radno mjesto**	**Kvalifikacija**	**Zaposleni**	**Mjesečna plaća**
1.	Glavni menadžer (vlasnik)	Ivanka Bralo VŠS	1	8,000.00 kn
2.	Radnici	Krojači SSS	2	3,600.00 kn
Ukupno zaposleni			**3**	

Izvor: izradila autorica

Prema podatcima navedenim au tablici 6 vidljivo je da Atelje Iva ima ukupno tri zaposlenice, od čega je jedna glavni menadžer, ujedno i vlasnica Ivanka Bralo, dok su preostale dvije radnice krojačice. Također je vidljivo da vlasnica i glavna menadžerica

poduzeća ima višu stručnu spremu i mjesečnu plaću od 8.000 kuna, dok krojačice imaju srednju stručnu spremu i mjesečnu plaću od 3.600 kuna.

3.4. Analiza opće okoline

Kao što je već navedeno u teorijskom dijelu rada opća okolina je ona okolina na koju poduzeće ne može utjecati, a njezino se skeniranje vrši kroz analizu prirodne ili fizičke okoline, znanstveno-tehnološke okoline, sociokulturne okoline, demografske okoline, ekonomske okoline te analizu političko-pravne okoline. Kada je u pitanju prirodna ili fizička okolina Ateljea Iva ističe se sljedeće:

- Prirodni uvjeti: lokacija i prostor je prilagođen zahtjevima ateljea. Radi se o stambenoj zoni, međutim to ne ograničava poslovanje i ne utječe negativno na rad ateljea.
- Ekološki uvjeti: materijali se maksimalno iskorištavaju i što manje se bacaju, a nepotrebni i neiskorišteni materijali se nastoje reciklirati tako da se vodi računa o zaštiti okoliša.
- Raspoloživa prirodna bogatstva: što se tiče energije i vodnih resursa atelje je priključen na vodu i struju grada Splita, što omogućuje nesmetan rad na potrebnim šivaćim strojevima.

Kada je riječ o znanstveno-tehnološkoj okolini Ateljea Iva može se istaknuti sljedeće:

- Tehnički faktori: način opskrbe strujom, vodom i sirovinama je priključenost na korištenje izvora struje i vode grada Splita.
- Tehnološki faktori: u ateljeu se koriste suvremeni šivači strojevi, prema tome atelje je opremljen strojevima potrebnim za rad.
- Tehno-ekonomski faktori: uspostavljenim odnosom cijena i troškova realni su rezultati poslovanja primjenom odgovarajuće tehnologije.

Analiza sociokulturne okoline Ateljea Iva pokazala je sljedeće:

- Kulturne karakteristike: zbog vrste i karakteristika djelatnosti Atelje Iva zapošljava uglavnom žensku radnu snagu poželjnih karakteristika za obavljanje dotičnog posla.

- Socijalni trendovi: uz vlasnicu i voditeljicu zaposlene su i dvije radnice koje su prijavljene na osmosatni radni dan, uz pravo godišnjeg odmora u trajanju od četiri tjedna i pola sata dnevnog odmora. Godišnji troškovi plaća za dvije radnice iznose 86,400.00 kn.

Analiza demografske okoline Ateljea Iva pokazala je sljedeće:

- Demografski faktori: zaposlena radna snaga ima potencijal, sposobnost i iskustvo u obavljanju ovog posla. Također, radnice imaju završenu srednju krojačku školu, dok je voditeljica visokoobrazovana diplomirana modna dizajnerica, što predstavlja veliku priliku za atelje da se istakne na tržištu.
- Povijesni faktori: budući da se kroz godine moda stalno mijenjala, prate se najnoviji modni trendovi u ateljeu te je način rada prilagođen najnovijim trendovima. Međutim, modni trendovi iz prošlosti se vraćaju u sadašnjost, pa je vidljiv utjecaj mode iz prošlosti na sadašnju modu.

Kada je riječ o ekonomskoj okolini Ateljea Iva može se istaknuti sljedeće:

- Tržišni faktori: ekonomska okolina za poduzeće je najvažnija, posebno za mala poduzeća jer se ona vrlo lako mogu prilagoditi novim trendovima i promjenjivoj okolini. Nabavno tržište materijala je sve veće, sve je veći izbor poslovnica za nabavu materijala i tekstila te sve veći izbor samih materijala za kupnju po pristupačnim cijenama.
- Financijski faktori: izvori kapitala su dostupni, čine ih vlastita štednja vlasnika ateljea ili bankarski krediti. Kapital koji je bio potreban pri osnivanju za nabavu strojeva iznosio je 74,000.00 kn.
- Ekonomski faktori: ciljevi i performanse ateljea se ostvaruju planirano, uz minimalne zaostatke koje se lako reguliraju.
- Faktori ekonomske politike: davanja državi su velika i porezi su se povećali.

Analiza političko-pravne okoline Ateljea Iva pokazala je sljedeće:

- Politički odnosi: nemaju nikakvog utjecaja na promatrani modni atelje.
- Pravna regulativa: posluje se u skladu s pravilima i zakonima Republike Hrvatske, a izmjena pravila i zakona ne utječu na poslovanje ateljea kojeg se promatra.

Utjecaj i važnost opće okoline Ateljea Iva j.d.o.o. prikazana je u tablici 7.

Tablica 7. Utjecaj i važnost opće okoline Ateljea Iva j.d.o.o.

	Dimenzije opće okoline	Prilike (+)	Prijetnje (-)	Utjecaj	Važnost	Ukupno
1	**Prirodna ili fizička okolina**					**28**
1)	prirodni uvjeti		-	-2	7	-14
2)	ekološki uvjeti	+		2	5	10
3)	raspoloživa prirodna bogatstva	+		4	8	32
2	**Ekonomska okolina**					**110**
1)	tržišni faktori	+		5	10	50
2)	financijski faktori	+		4	8	32
3)	ekonomski faktori	+		5	8	40
4)	faktori ekonomske politike		-	-2	6	-12
3	**Znanstveno-tehnološka okolina**					**94**
1)	tehnički faktori	+		4	7	28
2)	tehnološki faktori	+		5	9	45
3)	tehno-ekonomski faktori	+		3	7	21
4	**Političko-pravna okolina**					**-16**
1)	politički odnosi			0		0
2)	pravna regulativa		-	-4	4	-16
5	**Socijalno- kulturna okolina**					**20**
1)	kulturne karakteristike	+		2	5	10
2)	socijalni trendovi	+		2	5	10
6	**Demografska okolina**					**-4**
1)	demografski faktori	+		4	7	28
2)	povijesni faktori		-	-4	8	-32
	Ukupno prilike					**252**
	Ukupno prijetnje					**20**
	UKUPNO					**232**

Izvor: izradila autorica

Na temelju podataka prikazanih u tablici 7 vidljivo je da za Atelje Iva najveću priliku predstavlja ekonomska okolina, a najveću prijetnju predstavlja političko-pravna okolina.

3.5. Analiza poslovne okoline

U analizi poslovne okoline poduzeća Atelje Iva j.d.o.o. provelo se skeniranje poslovne okoline, analiza zainteresiranih za poduzeće te analiza konkurencije.

3.5.1. Skeniranje poslovne okoline

Poslovna okolina sastoji se od dobavljača, kupaca, konkurenata, dioničara, zaposlenih i sindikata, kreditora, vladine organizacije, društvene organizacije te strukovnih udruženja. Svako poduzeće ima svoju specifičnu okolinu, čije promjene i čije aktere treba predvidjeti i pratiti.

Glavni dobavljači s kojima Atelje Iva j.d.o.o. posluje i od kojih nabavlja materijale su Madelon d.o.o s podružnicom u Splitu, Pharos d.o.o s podružnicom u Zagrebu te Pamigo Zagreb. Prilikom odabira dobavljača prvenstveno se obraća pažnja na kvalitetu materijala po pristupačnim cijenama. Budući da se s navedenim poduzećima surađuje već dugi niz godina, odnosi se temelje na vjernosti i dugoročnom partnerstvu.

Kupci i dugogodišnji klijenti Ateljea Iva prvenstveno su ženske osobe, ali svih dobnih granica. S obzirom na to da se u ateljeu odjevni predmeti izrađuju po mjeri, nastoje se zadovoljiti svi zahtjevi klijenata. Također se raspolaže velikim rasponom cijena odjevnih predmeta, ovisno o vrsti materijala i kompleksnosti izrade, pa u ateljeu ne kupuju samo osobe veće kupovne moći. Uz kvalitetne materijale, preciznu izradu te sposobno i ugodno osoblje kupcima se omogućava zadovoljstvo uslugom kako bi se ti isti ponovno vratili.

Konkurenata promatrane djelatnosti ima poprilično i na domaćem i na stranom tržištu. Neki od glavnih konkurenata u gradu Splitu su Salon Arileo, La Perla Split, Aleksandra Dojčinović te Modna Kuća MAK. U Zagrebu je konkurencija modnih ateljea još veća nego u Splitu, a poznatiji su Atelje Boudoir, Modni salon Bravo, Antonija Moda. Uz kupce i dobavljače, konkurenti su glavni akteri koji utječu na promatrani atelje.

Zaposleni također imaju velik utjecaj na promatrano poduzeće. Stručno, osposobljeno te iskusno osoblje omogućuje zadovoljstvo kupaca i kvalitetu izrade. Ujedno ljubazni zaposlenici i ugodna atmosfera među zaposlenicima doprinosi kvaliteti usluge.

Kako je već istaknuto, Dorotea d.o.o. je poduzeće koje se sastojalo od dvije sestrinske tvrtke: Export-import Dorotea i Moda Dorotea koja se odvojila od poduzeća Dorotea d.o.o i preimenovala se u Atelje Iva j.d.o.o. Dioničar, odnosno vlasnik obiju tvrtki je bio Rino Bralo, ali se Moda Dorotea izdvojila i sada ima novu vlasnicu, a to je Ivanka Bralo. Temeljni kapital za otvaranje Mode Dorotea, odnosno sadašnjeg Ateljea Iva iznosio je 74,000.00 kuna, a cijeli iznos je iz vlastitih sredstava, odnosno iz vlastite štednje.

Kreditori nemaju veliku važnost za promatranu djelatnost, a na nabavu strojeva kao kreditor se navodi Privredna banka d.d. Zagreb te IMEX banka.

Vladine organizacije, društvene organizacije te strukovna udruženja nemaju utjecaja na poslovanje promatrane djelatnosti. Ulaganja u Atelje Iva j.d.o.o. prikazano je u tablici 8.

Tablica 8. Ulaganja u Atelje Iva j.d.o.o.

Redni broj	Stavke	Iznos (kn)	Struktura u %
	Ukupna sredstva	**74.000,00**	100
1.	Krojački strojevi	35,000.00	47,30
2.	Uređenje interijera	25,000.00	33,79
3.	Početni proizvodni materijali	11,000.00	14,86
4.	Pomoćna oprema	3,000,00	4,05

Izvor: izradila autorica

Prema podatcima navedenima u tablici 8 vidljivo je da je u Atelje Iva uloženo ukupno 74.000 kuna, od čega je najviše uloženo u krojačke strojeve, točnije 35.000 kuna ili 47,30 % od ukupnih ulaganja. U uređenje interijera uloženo je 25.000 kuna, što je 33,79 % od ukupnih ulaganja. U početne proizvodne materijale uloženo je 11.000 kuna, odnosno 14,86 % od ukupnih ulaganja, dok je u pomoćnu opremu uloženo 3.000 kuna, odnosno 4,05 % od ukupnih ulaganja. Utjecaj i važnost poslovne okoline Ateljea Iva j.d.o.o. prikazana je u tablici 9.

Tablica 9. Utjecaj i važnost poslovne okoline Ateljea Iva j.d.o.o.

	Akteri poslovne okoline	Prilike (+)	Prijetnje (-)	Utjecaj	Važnost	Ukupno
1	Dobavljači	+		5	8	40
2	Kupci	+		5	9	45
3	Konkurenti		-	-5	10	-50
4	Dioničari			0	0	0
5	Zaposlenici	+		5	9	45
6	Kreditori		-	-3	5	-15
7	Vladine organizacije			0	0	0
8	Društvene organizacije			0		0
9	Strukovna udruženja			0		0
	Ukupno prilike					**130**
	Ukupno prijetnje					**-65**
	Ukupno					**65**

Izvor: izradila autorica

Kako je prethodno istaknuto u radu, skeniranje poslovne okoline odnosi se na otkrivanje subjekata poslovne okoline poduzeća koji predstavljaju priliku (+), a koji prijetnju (-) te na ocjenjivanje utjecaja (ocjenama od 0 do 5 za priliku te ocjenama od -5 do 0 za prijetnju). Nakon toga se ocjenjuje važnost faktora ocjenama od 0 do 10, gdje 10 označava najveću važnost. Na temelju podataka prikazanih u tablici 9 vidljivo je glavne prilike za Atelje Iva predstavljaju kupci i zaposlenici. Potencijalne prilike su i dobavljači. Glavna prijetnja su konkurenti, a slijede ih kreditori.

3.5.2. Analiza zainteresiranih za poduzeće

Analiza zainteresiranih za poduzeće ili *stakeholder* analiza razmatra poslovne subjekte o kojima ovisi samo poduzeće i njegov rast i razvoj. Za Atelje Iva najviše su zainteresirani dobavljači, kupci, zaposleni i konkurenti. Budući da se kod analize zainteresiranih za poduzeće utvrđuju podupiruće i opiruće pretpostavke, za Atelje Iva određeno je da su najviše podupirući akteri dobavljači i kupci, koji se temelje na povjerenju, prijateljskoj suradnji i

zadovoljstvu, a najveći opirući akteri su konkurenti kojih ima puno, a svi se bore za isto tržište.

3.5.3. Analiza konkurencije

Konkurencija je jedna od najvažnijih čimbenika u poslovnoj okolini poduzeća. Analiza strukture konkurencije Ateljea Iva j.d.o.o. prikazana je u tablici 10.

Tablica 10. Analiza strukture konkurencije Ateljea Iva j.d.o.o.

1.	Potencijalna stopa rasta	Visoka	----------●----------	Niska
2.	Prijetnja ulaska novih poduzeća	Nema barijera	●----------	Postoje barijere
3.	Intenzitet rivalstva	Konkurencija do krajnosti	●----------	Nema konkurencije
4.	Pritisak zamjenskih proizvoda i supstituta	Raspoloživi mnogi supstituti	----------●	Nema supstituta
5.	Ovisnost o dopunskim ili komplementarnim proizvodima	Jaka ovisnost	----------●	Niska ovisnost
6.	Snaga cjenkanja kupaca	Kupci određuju uvjete	----------●----	prodavatelj određuje uvjete
7.	Snaga cjenkanja dobavljača	Dobavljači određuju uvjete	----------●----	Kupac određuje uvjete
8.	Stupanj tehnološke ovisnosti	Visoka razina tehnologije	●----------	Niska razina tehnologije
9.	Postotak primjene inovacija	Visok postotak primjene	----------●--	Nizak postotak primjene
10.	Razina sposobnosti menadžmenta	Sposoban menadžment	●----------	Nesposoban menadžment

Izvor: izradila autorica

Na temelju analize strukture konkurencije Ateljea Iva j.d.o.o. prikazane u prethodnoj tablici vidljivo je da je potencijalna stopa rasta niska te da je prijetnja od ulaska novih konkurenata na tržište velika jer ne postoje barijere za ulazak novih poduzeća na tržište. To znači da bilo koje poduzeće koje zadovoljava potrebne uvjete, odnosno ima odgovarajuće

resurse može ući na tržište. Analiza je također pokazala da nema pritiska zamjenskih proizvoda i supstituta s obzirom na to da djelatnost zadovoljava potražnju kupaca. Vidljivo je da je ovisnost o dopunskim ili komplementarnim proizvodima niska. Također je vidljivo da je snaga cjenkanja kupaca na strani prodavatelja (određuju uvjete), a snaga cjenkanja dobavljača na strani kupaca (određuju uvjete). Načelo ateljea je da prodavatelj određuje uvjete i plaćanje, međutim može se izaći u susret kupcima ovisno o situaciji. Što se tiče dobavljača, sam vlasnik ateljea pregovara s njima i određuje sebi prihvatljive uvjete što se tiče isporuke i plaćanja. Primjetna je i visoka razina tehnologije i nizak postotak primjene inovacije. Nekih velikih inovacija u tehnologiji posljednjih godina baš i nema. Osim toga, menadžment poduzeća prilično je sposoban. Menadžment je postao sve veća karika u poslovanja te ima sve veći utjecaj na uspješnost poduzeća.

3.6. Analiza opće okoline

U analizi opće okoline poduzeća Atelje Iva d.o.o. provela se analiza i procjena tehnologije, analiza i procjena ranjivosti te identifikacija profila sposobnosti.

3.6.1. Analiza i procjena tehnologije

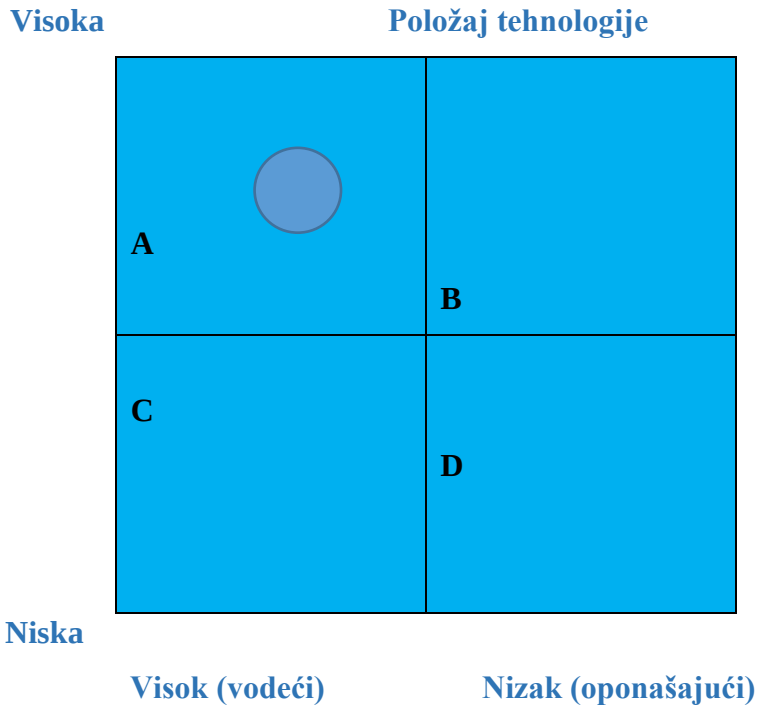
Analiza i procjena tehnologije Ateljea Iva j.d.o.o. prikazana je u tablici 11.

Tablica 11. Analiza i procjena tehnologije Ateljea Iva j.d.o.o.

	Tehnologija koju koristi Atelje Iva	**Tehnologija koju koriste konkurenti**	**Nove tehnologije na vidiku**
Prilike	Atelje Iva koristi suvremene šivače strojeve koji su obvezni za uspješno obavljanje posla.		Kao i do sada, tehnologija se nastavlja sve više razvijati i poboljšavati, što se očekuje i u budućnosti.
Prijetnje		Glavni i veliki konkurenti također koriste suvremenu opremu i suvremene šivače strojeve.	

Izvor: izradila autorica

Matrica procjene tehnologije Ateljea Iva j.d.o.o. prikazana je na slici 6.



Slika 6. Matrica procjene tehnologije Ateljea Iva j.d.o.o.

Izvor: izradila autorica

Na temelju provedene analize tehnologije koja je prikazana u tablici 11 i matrice procjene tehnologije prikazane na slici 6 zaključuje se da Atelje Iva ima visoku tehnologiju u visokoj važnosti tehnologije.

3.6.2. Analiza i procjena ranjivosti

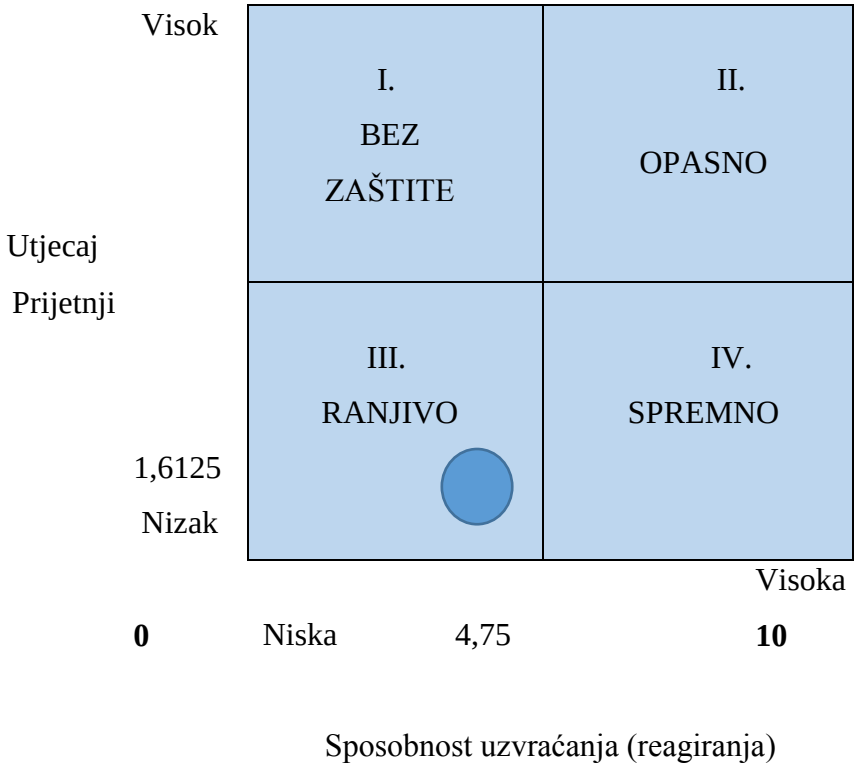
Analiza ranjivosti Ateljea Iva j.d.o.o. prikazana je u tablici 12.

Tablica 12. Analiza ranjivosti Ateljea Iva j.d.o.o.

Kategorija podupiranja	Potencijalne prijetnje i njihove posljedice		Utjecaj	Vjerojatnost	Procjena ranjivosti	Reakcija
	Prijetnje	Posljedice				
TRŽIŠTE	**Velika postojeća konkurencija, ali i pojava novih konkurenata**	**Dolazi do smanjenja cijena te se smanjuje tržišni udio**	**7**	**50,00 %**	**2,45**	**5**
TEHNOLOGIJA	Nemogućnost praćenja novih tehnologija	Visoki troškovi usklađivanja s konkurencijom	5	25,00 %	1,75	4
FINANCIJSKI RESURSI	Nedostatak financijskih sredstava	Niska produktivnost poslovanja	5	20,00 %	1,25	7
LJUDSKI RESURSI	Slab napredak kadrova	Poslovni gubitci	6	30,00 %	1	3
UKUPNO			**5,75**	**31,25 %**	**1,6125**	**4,75**

Izvor: izradila autorica

Matrica ranjivosti Ateljea Iva j.d.o.o. prikazana je na slici 7.



Slika 7. Matrica ranjivosti Ateljea Iva j.d.o.o.

Izvor: izradila autorica

Na temelju razmatranja tablice 12 i matrice ranjivosti prikazane na slici 7 može se zaključiti da je Atelje Iva u ranjivom stadiju te na neke prijetnje iz okoline teže reagira i one se odražavaju na poslovanje tog poduzeća, a to poduzeće nije sposobno umanjiti njihov utjecaj.

3.6.3. Identifikacija profila sposobnosti

Kada je riječ o identifikaciji profila sposobnosti, analizira se profil financijske sposobnosti, profil tehničko-tehnološke sposobnosti, profil konkurentne sposobnosti te profil konkurentne sposobnosti Ateljea Iva.

3.6.3.1. Profil financijske sposobnosti

Jedan od najvažnijih pokazatelja poslovanja je financijska sposobnost. Profil financijske sposobnosti Ateljea Iva j.d.o.o. prikazan je u tablici 13.

Tablica 13. Profil financijske sposobnosti Ateljea Iva j.d.o.o.

	Obilježja profila	Vrlo velika(3)	Velika (2)	Dovoljna (1)	Normalna (0)	Nedovoljna (-1)	Slaba (-2)	Vrlo slaba (-3)
1	Stupanj financijske stabilnosti	3	2	1	0	-1	-2	-3
2	Stupanj likvidnosti	3	2	1	0	-1	-2	-3
3	Stupanj kreditne zaduženosti	3	2	1	0	-1	-2	-3
4	Stupanj cjenovne konkurentnosti	3	2	1	0	-1	-2	-3
5	Elastičnost cijena u odnosu prema potražnji	3	2	1	0	-1	-2	-3
6	Stupanj troškovne stabilnosti	3	2	1	0	-1	-2	-3
7	Razina plaća i naknada	3	2	1	0	-1	-2	-3
8	Sposobnost pribavljanja financijskih sredstava	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	Sposobnost investiranja	3	2	1	0	-1	-2	-3
10	Uspješnost poslovanja	3	2	1	0	-1	-2	-3
11	Lakoća izlaska na tržište	3	2	1	0	-1	-2	-3

Izvor: izradila autorica

Prema podatcima prikazanima u tablici 13 vidljivo je da Atelje Iva ima velik stupanj financijske stabilnosti upravo zbog malog stupnja kreditne zaduženosti te velike sposobnosti pribavljanja financijskih sredstava. Uz normalan stupanj likvidnosti, velik stupanj troškovne elastičnosti i dovoljnu sposobnost investiranja atelje ima dovoljnu uspješnost poslovanja. Vrlo je slaba elastičnost cijena u odnosu prema potražnji jer se smanjenjem potražnje cijene ne spuštaju i obratno. Također je slaba lakoća izlaska na tržište upravo zbog postojeće velike konkurencije. Osim toga, stupanj cjenovne konkurentnosti je dovoljan jer su cijene u skladu s konkurencijom.

3.6.3.2. Profil tehničko-tehnološke sposobnosti

Analizira se i profil tehničko-tehnološke sposobnosti odabranog poduzeća. Profil tehničko-tehnološke sposobnosti Ateljea Iva j.d.o.o. prikazan je u tablici 14.

Tablica 14. Profil tehničko-tehnološke sposobnosti Ateljea Iva j.d.o.o.

	Obilježja profila	Vrlo velika(3)	Velika (2)	Dovoljna (1)	Normalna (0)	Nedovoljna (-1)	Slaba (-2)	Vrlo slaba (-3)
1	Stupanj tehničko-tehnološke osposobljenosti	3	2	1	0	-1	-2	-3
2	Razina tehnologije rada	3	2	1	0	-1	-2	-3
3	Intenzitet rada u procesu proizvodnje	3	2	1	0	-1	-2	-3
4	Razina informacijske tehnologije	3	2	1	0	-1	-2	-3
5	Efikasnost primjene informacijske tehnologije	3	2	1	0	-1	-2	-3
6	Razina tehnološke opremljenosti radnika	3	2	1	0	-1	-2	-3
7	Stupanj iskorištenja kapaciteta	3	2	1	0	-1	-2	-3
8	Stupanj iskorištenja opreme	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	Suvremenost opreme	3	2	1	0	-1	-2	-3
10	Starost opreme	3	2	1	0	-1	-2	-3
11	Potreba nabave nove opreme i uređaja	3	2	1	0	-1	-2	-3
12	Mogućnost nabave nove opreme	3	2	1	0	-1	-2	-3

Izvor: izradila autorica

Analizirajući tehničko-tehnološki profil ateljea, kako je prikazano u tablici 14, dolazi se do zaključka da je radnja opremljena suvremenom opremom. Dakle, ne postoji potreba za mijenjanjem postojeće opreme. Kapaciteti su poprilično iskorišteni, kao i postojeća oprema. Informacijska tehnologija nije presudna u promatranoj djelatnosti, ali se primjenjuje gdje je potrebna. Općenito gledajući, tehničko tehnološka sposobnost Ateljea Iva je zadovoljavajuća te mu omogućuje nesmetan rad i proizvodnost.

3.6.3.3. Profil konkurentne sposobnosti

Još jedan profil koji se analizira u poslovanju i koji je vrlo bitan je konkurencija i njezina sposobnost. Profil konkurentne sposobnosti Ateljea Iva j.d.o.o. prikazan je u tablici 15.

Tablica 15. Profil konkurentne sposobnosti Ateljea Iva j.d.o.o.

	Obilježja profila	Vrlo velika (3)	Velika(2)	Dovoljna (1)	Normalna (0)	Nedovoljna (-1)	Slaba (-2)	Vrlo slaba (-3)
1	Kvaliteta proizvoda	3	2	1	0	-1	-2	-3
2	Udjel na tržištu	3	2	1	0	-1	-2	-3
3	Zadovoljstvo i privrženost kupaca	3	2	1	0	-1	-2	-3
4	Snaga i podobnost dobavljača	3	2	1	0	-1	-2	-3
5	Moguć položaj na potencijalnim tržištima	3	2	1	0	-1	-2	-3
6	Ulaganje u istraživanje i razvoj	3	2	1	0	-1	-2	-3
7	Sposobnost strateških namjera konkurencije	3	2	1	0	-1	-2	-3
8	Jakost strategija promjena konkurencije	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	Cijena proizvoda kao konkurentska prednost	3	2	1	0	-1	-2	-3
10	Konkurentna prednost u troškovima	3	2	1	0	-1	-2	-3
11	Sposobnost reagiranja na aktivnosti konkurencije	3	2	1	0	-1	-2	-3
12	Sposobnost primjene odgovarajućih konkurentskih strategija	3	2	1	0	-1	-2	-3
13	Sposobnost razvijanja novog asortimana proizvoda	3	2	1	0	-1	-2	-3
14	Orijentacija na kupce kao dio poslovne filozofije	3	2	1	0	-1	-2	-3

Izvor: izradila autorica

Budući da je konkurencija u modnom svijetu velika te sve više raste otvaranjem novih radnji, udio na tržištu je poprilično mali. Iako se velik dio uspješnosti i profitabilnosti duguje kvaliteti proizvoda i zadovoljstvu i privrženosti kupaca, negativan utjecaj na profitabilnost

ima konkurencija. Korak s konkurencijom može se uspostaviti, ali izdići se iz konkurencije je vrlo teško upravo zbog velikog broja konkurenata. Daljnjim napredovanjem nastojat će se povećati tržišni udio i težit će se proširenju poslovanja.

3.6.3.4. Profil sposobnosti menadžmenta

Zaposleni kadar ateljea odgovara zahtjevima rada. Konflikata uglavnom nema te su radnici kvalitetni i motivirani za rad. Voditelj, odnosno menadžer je sposoban u vođenju i ima jasnu viziju u osmišljavanju budućeg razvitka poslovanja. Također, brzo se djeluje u kriznim situacijama te se rješavaju mogući konflikti. Kontrola radnog procesa ateljea je velika te dobra organiziranost doprinosi kvalitetnom i timskom radu. Profil sposobnosti menadžmenta Ateljea Iva j.d.o.o. prikazan je u tablici 16.

Tablica 16. Profil sposobnosti menadžmenta Ateljea Iva j.d.o.o.

	Obilježja profila	Vrlo velika (3)	Velika (2)	Dovoljna (1)	Normalna (0)	Nedovoljna (-1)	Slaba (-2)	Vrlo slaba (-3)
1	Sposobnost osmišljavanja vizije budućeg razvitka poduzeća	3	2	1	0	-1	-2	-3
2	Sposobnost predviđanja budućnosti poduzeća	3	2	1	0	-1	-2	-3
3	Sposobnost jasnog utvrđivanja ciljeva	3	2	1	0	-1	-2	-3
4	Sposobnost kreiranja strategije budućeg razvitka	3	2	1	0	-1	-2	-3
5	Sposobnost organiziranja	3	2	1	0	-1	-2	-3
6	Sposobnost angažiranja kvalitetnih kadrova	3	2	1	0	-1	-2	-3
7	Sposobnost zadržavanja postojećeg kadra	3	2	1	0	-1	-2	-3
8	Sposobnost timskog rada	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	Sposobnost vođenja i motiviranja	3	2	1	0	-1	-2	-3
10	Sposobnost učinkovitog delegiranja ovlasti	3	2	1	0	-1	-2	-3
11	Sposobnost komuniciranja s okolinom	3	2	1	0	-1	-2	-3

12	Sposobnost brzog i djelotvornog odlučivanja	3	2	1	0	-1	-2	-3
13	Sposobnost rješavanja konflikta	3	2	1	0	-1	-2	-3
14	Sposobnost kontroliranja radnog procesa	3	2	1	0	-1	-2	-3
15	Sposobnost procjenjivanja okoline	3	2	1	0	-1	-2	-3

Izvor: izradila autorica

3.7. SWOT analiza

Provedena je i SWOT analiza Ateljea Iva j.d.o.o. kako bi se uočile njegove snage i slabosti te prilike i prijetnje. SWOT analiza Ateljea Iva prikazana je u tablici 17.

Tablica 17. SWOT analiza Ateljea Iva j.d.o.o.

S **W**

SNAGE	**OCJENA**	**SLABOSTI**	**OCJENA**
Zadovoljstvo kupaca	9	Mali tržišni udio	7
Kvaliteta izrade	9	Teškoća izlaska na tržište	6
Stabilne financije i financijska sposobnost kroz godine	5		
Dobra organizacija i vođenje	7		
Kvalitetan odnos s dobavljačima	7		
Uspjeh u poslovanju	6		
UKUPNO	**43**	**UKUPNO**	**13**
O		**T**	
PRILIKE	**OCJENA**	**PRIJETNJE**	**OCJENA**
Mogućnost napredovanja	6	Velika postojeća konkurencija	8
Širenje asortimana	5	Ulazak novih konkurenata	7
Mogućnost izlaska na inozemno tržište	5	Slabljenje kupovne moći kupaca	6
UKUPNO	**16**	**UKUPNO**	**21**

Izvor: izradila autorica

Na temelju provedene SWOT analize Ateljea Iva j.d.o.o. prikazane u prethodnoj tablici zaključuje se da djelatnost prije svega ima najviše snaga koje podrazumijevaju zadovoljstvo kupaca, kvaliteta izrade te kvalitetan menadžment i vodstvo samog ateljea. Kroz godine je financijska stabilnost bila veća nego posljednje godine, kada se navodi blagi pad zbog velike konkurencije na tržištu. Od slabosti se navodi nizak tržišni udio jer se radi o maloj radnji te je potrebno dosta truda i napora za prepoznavanje na tržištu. Međutim, tu do izražaja dolaze prilike jer atelje može biti prepoznat te može povećati svoj tržišni udio, pa i proširiti djelovanje i izvan granica države. Glavna prijetnja je velika i jaka konkurencija, kao i njezino stalno povećavanje, zbog čega je se treba pratiti kako bi se održao korak i stabilnost poslovanja.

Na temelju analize interne i eksterne okoline odabranog poduzeća, odnosno Ateljea Iva j.d.o.o. vidljivo je da poduzeće ima kvalitetne kadrove, modernu opremu za rad i sposobnog menadžera. Iako poduzeće posluje pod navedenim imenom tek od 2016. godine, poslovalo je pod drugim imenom prethodnih 12 godina, pa je očito da se poslovanje isplati i da je poduzeće financijski stabilno. Ipak, treba napomenuti da je u prvoj polovici 2016. godine vidljiv lagani pad u poslovanju te da je poduzeće ostvarilo gubitak, što je zabrinjavajuće. Taj se gubitak može objasniti kao posljedica porasta konkurencije na tržištu. Atelje Iva malo je poduzeće, a konkurencija poduzeća ima znatno veći tržišni udio. Međutim, unatoč nepovoljnoj ekonomskoj situaciji na tržištu poduzeće je relativno stabilno poslovalo u svojih 13 godina postojanja.

SWOT analiza Ateljea Iva pokazala je da poduzeće svojim snagama, odnosno kvalitetnim radom, dobrom organizacijom i vođenjem, zadovoljnim kupcima i kvalitetnim odnosom s dobavljačima te iskorištavanjem prilika (mogućnost napredovanja, širenje asortimana te mogućnost izlaska na inozemno tržište) neutralizira svoje slabosti (mali tržišni udio i teškoća izlaska na tržište) te nastoji izbjeći prijetnje (velika postojeća konkurencija, ulazak novih konkurenata, slabljenje kupovne moći kupaca) koje joj se nalaze na putu.

4. ZAKLJUČAK

Svako poduzeće posluje u uvjetima promjenjive okoline. Na poslovnu okolinu poduzeće može utjecati dok na opću okolinu poduzeće nema utjecaja. Provođenjem strateške analize i proučavanjem okoline poduzeća donose se odluke o poduzeću i njegovu poslovanju. Kako bi poduzeće profitabilno poslovalo na osnovu rezultata strateške analize i iznošenja pozitivnih i negativnih karakteristika potrebno je kreirati i primijeniti odgovarajuću strategiju poslovanja za svako poduzeće. Upravo je to svrha strateškog upravljanja čija je svrha ostvariti postavljene ciljeve i dovesti poslovanje u željeno stanje.

Atelje Iva j.d.o.o. je promatrano poduzeće čija se strateška analiza u ovom radu provodila. Riječ je o privatnoj krojačkoj radnji koja uspješno posluje posljednjih 13 godina. Na temelju iznesenih podataka može se zaključiti da Atelje Iva j.d.o.o. karakteriziraju moderna oprema za rad, kvalitetni i iskusni kadrovi, motiviranost i inovativnost te sposobnost vođenja menadžera. Budući da Atelje Iva postoji već 13 godina uz promjenu imena 2016. godine iz Moda Dorotea u Atelje Iva očito je da se poslovanje isplati i da je financijski stabilno. Međutim, bilježi lagani pad poslovanja, pa i gubitak u 2016. godini, što je vidljivo u tablicama poslovanja. Gubitak koji se ostvario ove godine i to u nekim mjesecima nije zabrinjavajući, a odraz je porasta konkurencije. Svojom kvalitetom rada i unutarnjim snagama te iskorištavanjem prilika Atelje Iva neutralizira svoje slabosti koje ima te nastoji izbjeći prijetnje koje joj se nalaze na putu. Važnost se pridaje dugoročnom i prijateljskom odnosu s dobavljačima, a ujedno se pažnja pridaje kvalitetnim odnosima voditelja tj. menadžera i radnika. Najvažniji aspekt, a to su kupci nastoji se privući kvalitetom i dizajnom te inovativnosti izrade i upravo se na tome temelji strategija kojom će se Atelje izdignuti i vratiti na poslovni profit iz prošlih godina.

LITERATURA

Knjige i članci:

1. Bobek, S., Hauc, A., Sembolić, B., Treven, S., Strateški management i projekti, Informator, Zagreb, 1991.
2. Boddy, D., Patron, R., Management: An introduction, Prentice Hall, London, 1998.
3. Buble, M., Međunarodni menadžment, Lares plus, Zagreb, 2009.
4. Buble, M., Menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005.
5. Buble, M., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005.
6. Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006.
7. Gonan Božac, M., SWOT analiza i TOWS matrica – sličnosti i razlike, Ekonomska istraživanja, 2008, 21, 1, str. 19-34.
8. Kadlec, Ž., Strateški menadžment vs. strateško planiranje, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 2013, 4, 1, str. 1-12.
9. Mencer, I., Strateški menadžment i poslovna politika, Naklada Vitagraf, Rijeka, 2003.
10. Mencer, I., Strateški menadžment: upravljanje razvojem poduzeća, TEB – poslovno savjetovanje, Zagreb, 2012.
11. Pearce, A. J., Robinson, B. R., Formulation, implementation, and control of competitive strategy, Irwin McGrawe-Hill, Boston, 2000.
12. Sikavica P., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
13. Zelenika, R., Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2000.

Internetski izvori:

1. SWOT analysis, http://www.referenceforbusiness.com/management/Pr-Sa/SWOT-Analysis.html (8.9.2016.)

SAŽETAK

Predmet je završnog rada strateška analiza Ateljea Iva j.d.o.o. Provođenjem strateške analize i proučavanjem okoline poduzeća donose se odluke o poduzeću i njegovu poslovanju. Svako poduzeće treba primijeniti odgovarajuću strategiju kako bi poslovanje bilo profitabilno. U radu je analizirano poslovanje krojačke radnje Atelje Iva j.d.o.o. Strateška analiza navedenog poduzeća pokazala je da Atelje Iva ima modernu opremu za rad, kvalitetne i iskusne kadrove te da je menadžment poduzeća motiviran i sposoban za vođenje. Osim toga, kao snage poduzeća pokazale su se zadovoljstvo kupaca, kvaliteta proizvoda, kvalitetan odnos s dobavljačima i uspjeh u poslovanju. Slabosti poduzeća odnose se na mali tržišni udio i teškoću izlaska na tržište. Poslovanje poduzeća je u proteklih 13 godina bilo stabilno, izuzevši blagi pad poslovanja u prvoj polovici 2016. godine, što nije zabrinjavajuće, a objašnjava se kao posljedica porasta konkurencije na tržištu i slabljenja kupovne moći kupaca, što su prijetnje poduzeću. Prilike su mogućnost napredovanja, širenje asortimana i mogućnost izlaska na inozemno tržište. Iskorištavanjem snaga i prednosti Atelje Iva neutralizira svoje slabosti i nastoji izbjeći prijetnje na tržištu.

Ključne riječi: strateška analiza, Atelje Iva, profitabilnost

SUMMARY

The subject of this paper is strategic analysis of Studio Iva. By conducting strategic analysis and study of business environment companies make decisions about the company and its operations. Every company needs to apply the appropriate strategy so that business can be profitable. In this paper is analyzed the business of tailor shop Studio Iva. Strategic analysis of the company showed that Studio Iva has modern equipment for work, quality and experienced personnel and that the management is motivated and capable of managing. In addition, as companies's strenghts proved to be customer satisfaction, product quality, quality relationships with vendors and business success. Companies' weaknesses refer to the small market share and the difficulty of entering the market. Business was stable in the past 13 years, except for a slight decline in the first half of 2016, which is not alarming, but it is explained as a consequence of growing competition in the market and the weakening of purchasing power of buyers, which are threats to the company. Opportunities of te company are posibility for advancement, expansion of product range and the possibility of entering the foreign market. Taking advantage of its strenghts and opportunities Studio Iva can neutralize their weaknesses and avoid threats on the market.

Key words: strategic analysis, Studio Iva, profitability

POPIS SLIKA I TABLICA

Popis slika:

Slika 1. Faze strateškog menadžmenta 5
Slika 2. Dimenzije eksterne okoline poduzeća 12
Slika 3. Matrica ranjivosti poduzeća 15
Slika 4. Matrica položaja tehnologije 16
Slika 5. Poslovna okolina kao dio eksterne okoline poduzeća 17
Slika 6. Matrica procjene tehnologije Ateljea Iva j.d.o.o. 36
Slika 7. Matrica ranjivosti Ateljea Iva j.d.o.o. 38

Popis tablica:

Tablica 1. SWOT analiza 20
Tablica 2. Promet kupaca od 1. siječnja 2016. do 30. lipnja 2016. 23
Tablica 3. Promet i stanje računa od 1. siječnja 2016. do 30. lipnja 2016. 24
Tablica 4. Bilanca – aktiva, stanje 31. prosinca 2015. 25
Tablica 5. Bilanca – pasiva, stanje 31. prosinca 2015. 26
Tablica 6. Prikaz ukupnih zaposlenika Ateljea Iva j.d.o.o. 27
Tablica 7. Utjecaj i važnost opće okoline Ateljea Iva j.d.o.o. 30
Tablica 8. Ulaganja u Atelje Iva j.d.o.o. 32
Tablica 9. Utjecaj i važnost poslovne okoline Ateljea Iva j.d.o.o. 33
Tablica 10. Analiza strukture konkurencije Ateljea Iva j.d.o.o. 34
Tablica 11. Analiza i procjena tehnologije Ateljea Iva j.d.o.o. 36
Tablica 12. Analiza ranjivosti Ateljea Iva j.d.o.o. 37
Tablica 13. Profil financijske sposobnosti Ateljea Iva j.d.o.o. 39
Tablica 14. Profil tehničko-tehnološke sposobnosti Ateljea Iva j.d.o.o. 40
Tablica 15. Profil konkurentne sposobnosti Ateljea Iva j.d.o.o. 41
Tablica 16. Profil sposobnosti menadžmenta Ateljea Iva j.d.o.o. 42

Tablica 17. SWOT analiza Ateljea Iva j.d.o.o. 43