

# Strateška analiza obrta za izradu drvenih igračkaka "Leptir"

---

**Hrastović, Tajana**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:204502>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-08**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić](#) - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**TAJANA HRASTOVIĆ**

**STRATEŠKA ANALIZA OBRTA ZA IZRADU DRVENIH**  
**IGRAČAKA „LEPTIR“**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2020. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**STRATEŠKA ANALIZA OBRTA ZA IZRADU DRVENIH**  
**IGRAČAKA „LEPTIR“**

**Mentor:**

**Karlo Jurač, struč. spec. oec., pred.**

**Studentica:**

**Tajana Hrastović**

**Naziv kolegija:**

**RAZVOJNE STRATEGIJE I**  
**PROJEKTNO POSLOVANJE**

**JMBAG studenta:**

**0016111810**

## SADRŽAJ

SAŽETAK.....	1
ABSTRACT .....	2
1. UVOD .....	3
2. POJAM STRATEGIJE .....	4
2.1 Strateški menadžment .....	4
2.2 Faze procesa strateškog menadžmenta.....	5
2.3 Postavljanje strateških ciljeva .....	6
2.3.1 Elementi VMOST analize .....	6
2.4 Analiza okoline .....	9
2.4.1 Eksterna ili vanjska okolina poduzeća .....	9
2.4.2 Interna ili unutarnja okolina .....	13
3. STRATEŠKA ANALIZA OBRTA ZA IZRADU DRVENIH IGRAČAKA „LEPTIR“ 15	
3.1 Osnovni podaci o obrtu Leptir .....	15
3.1.1 Podaci o poslovanju .....	16
3.2 Provedba VMOST analize na obrtu Leptir .....	18
3.3 SWOT analiza obrta .....	19
3.4 TOWS analiza obrta .....	20
3.5 PESTLE analiza obrta .....	21
3.6 Porterova analiza „pet sila“ .....	23
3.7 Analiza konkurencije.....	24
3.8 BCG matrica.....	25
3.9 Ključni faktor uspjeha .....	27
4. ZAKLJUČAK .....	29
5. LITERATURA.....	30
5.1 Knjige i članci.....	30
5.2 Internetski izvori.....	30
6. POPIS SLIKA I TABLICA.....	31

6.1 Popis slika .....	31
6.2 Popis tablica .....	31
ŽIVOTOPIS .....	32
IZJAVA O AUTORSTVU .....	34

## SAŽETAK

Kroz ovaj rad opisana je strateška analiza obrta za izradu drvenih igračaka „Leptir“. Istaknuto je zašto je potrebno provoditi stratešku analizu poduzeća, daje nam odgovore na pitanja u kojem smjeru želimo ići i kako tamo stići. Odabrala sam stratešku analizu obrta za izradu drvenih igračaka jer se i sama bavim time. Tradicija je koja se u našoj obitelji proteže više sto godina. Smatram da proizvodnja ima potencijala za napredovanje i velika šteta bi bilo da ona izumre.

Prikazanom strateškom analizom zaključuje se na koji način iskoristiti prilike i snage proizvodnje kako bi se umanjile slabosti i nedostaci obrta. Odgovor je u tome kako treba raditi na kvaliteti proizvoda i dobro se pozicionirati na tržištu. Može se zaključiti da se time privlače novi kupci zbog koji bi proizvodnja rasla. Time se jača samo ime brenda. Zbog sve manje ljudi koji se bave ovim zanatom, smanjuje se konkurencija. Problem su plastični proizvodi koje možemo nadjačati.

Ključne riječi: strategija, strateška analiza, Obrt „Leptir“

## **ABSTRACT**

In this paper I describe strategic analysis of company for manufacturing wooden toys „Leptir.“ I will point out why is necessary to make strategic analysis and provide answers in which direction we want to go and where we want to get. I have chosen this business because it's my family tradition over more than a hundred years. I think that kind of manufacturing has a lot of potential for progress and it would be a pity that it dies off.

With shown analysis we conclude in which way we can use our opportunities and strengths of production to lower the weaknesses and downsides of our business. The answer lies in product quality and good market positioning. We can conclude this is the reason of attracting new costumers, which will lead to production growth. That makes the brand name stronger. Because of the fewer people engaging in this craft, the competition is lowering. As problem we see plastic products, which we can overpower.

Key words: strategy, strategic analysis, company „Leptir“

## 1. UVOD

Dinamičnom okruženju današnjeg poslovnog svijeta pridonose različiti faktori poput tehnološkog unaprjeđenja, inovacije u poslovanju, globalizacija i brojni drugi faktori. Sve veća turbulentnost i promjena poslovanja poduzećima nameću potrebu za razvoj složenijih funkcija menadžmenta. Zatranost tržišta različitim proizvodima sve je veća, potrebno je dobro planirati, strateški analizirati te pratiti okolinu kako bi plasirali novi proizvod. Problem istraživanja obuhvaća stratešku analizu obrta za izradu drvenih igračaka „Leptir“.

Strateška analiza provodit će se kroz nekoliko metoda. Počevši od postavljanja misije, vizije i ciljeva. Kao takvi ciljevi su postati vodeća sila u izradi drvenih igračaka. Sagledavanjem prilika i prijetnji, ali isto tako slabosti i prednosti pomoću SWOT analize, obrt „Leptir“ izabrat će odgovarajuću strategiju kako bi iskoristili svoje prednosti i prilike u okolini. Štoviše, na koji način smanjiti vlastite nedostatke i potencijalne prijetnje. Nadalje, analizom će se pokušati prikazati utjecaj konkurencije na sam obrt pomoću kojeg se treba stvoriti obrambeni element za postizanje vlastitog cilja. To će se vidjeti ključnim faktorom poslovanja. Na koje procese treba obratiti više pažnje te u njih ulagati.

Struktura rada podijeljena je na četiri dijela: uvod, teorijska razmatranja, provedba strateške analize na samome obrtu te zaključak. U uvodnom dijelu nalazi se istraživački cilj, provedene metode kroz rad i sama struktura rada. Drugi dio govori o teoriji strateške analize. Općenito se spominje što je strategija i strategijski menadžment. Načini na koji se istražuje interna i eksterna okolina i njihova poveznica pomoću SWOT analize. Treći dio je strateška analiza u praktičnoj primjeni. Prikazana kroz VMOST analizu, SWOT analizu, TOWS analizu, PESTLE, Porterova analiza „pet sila“, analiza konkurencije, BCG matrica i ključni faktor poslovanja. Posljednji dio rada je zaključak. Sažeto se iznosi sve što je u radu istaknuto. Zaključuje se strateška analiza obrta „Leptir“.

Cilj završnog rada je prikazati kroz stratešku analizu obrta „Leptir“ mogućnost širenja poslovanja. Sama činjenica da je ovo tradicionalan, unikatan proces izrade proizvoda, pod UNESCO-voim zaštitom, uspjeh je moguće ostvariti.



## **2. POJAM STRATEGIJE**

Kako bi mogli napraviti stratešku analizu obrta, prvo ćemo definirati samu strategiju i njezinu povijest nastanka. U Ateni oko 508. godine prije Krista počinje se koristiti izraz strategija nastala od riječi „strategos“ ili general, odnosno „stratos“, što znači vojska i riječi „agein“, voditi. Tako je u izvornom smislu strategija „umijeće vođenja vojske“.

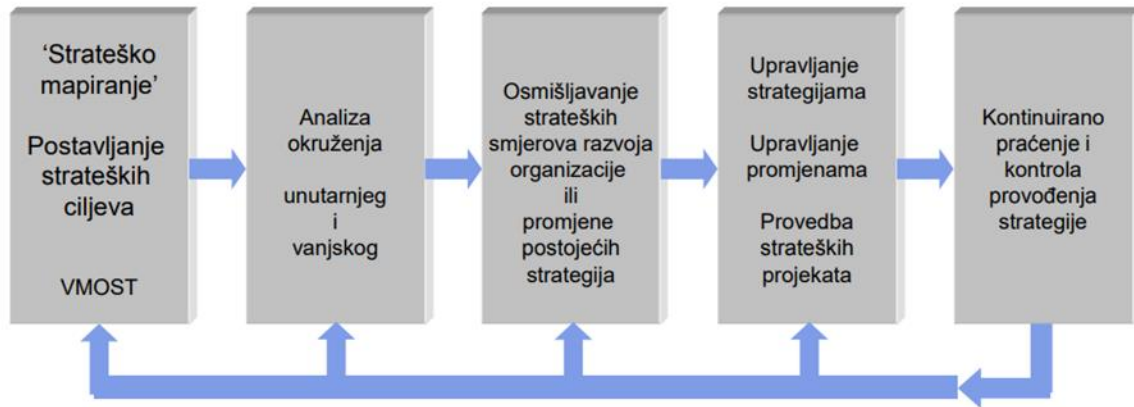
Prva definicija strategije prema Alfredu Chandler „može se definirati kao određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća i usvajanje pravca akcija i alokacija resursa potrebnih za ostvarenje tih ciljeva...Struktura se može definirati kao oblik organizacije putem koje se poduzeće upravlja“ (Buble, 2005: 5). Naravno, ona nije jedina. Kroz rad ćemo upoznati još neke definicije.

### **2.1 Strateški menadžment**

Strateški menadžment vrlo je složen pojam. Odnosi se na grupu ljudi u poduzeću, odnosno na strateške menadžere. Zadatak strateških menadžera je izbor i definiranje strateških odluka. Štoviše, implementacija i kontrola istih. Zatim slijedi menadžerski proces usmjeren na prilagodbu poduzeća u promjenjivoj okolini. Nadalje, strateški menadžment kao znanstvena disciplina koja se odnosi na analizu okoline, organizacijsko usmjerenje, implementaciju strategije, te provedbu kontrole.

U temeljne karakteristike strateškog menadžmenta možemo ubrojiti neprestano trajanje procesa u poduzeću. Bez obzira što neke aktivnosti dolaze više, a neke manje do izražaja u određenom trenutku promatranja. Menadžeri imaju dužnost biti usmjereni na neki od aspekata strateškog menadžmenta. Zatim slijedi angažman menadžera u analizi okoline pa se nastavljaju na postavljanje organizacijskog usmjerenja, nadalje, implementaciju strategije, pa sve do kontrole postojeće strategije. Menadžeri poduzimaju niz akcija i donose odluke kojima se ostvaruju ciljevi poduzeća. Kako bi poduzeće postiglo svoje ciljeve, strateški menadžment mora osigurati adekvatni odgovor na zahtjev promjenjive okoline.

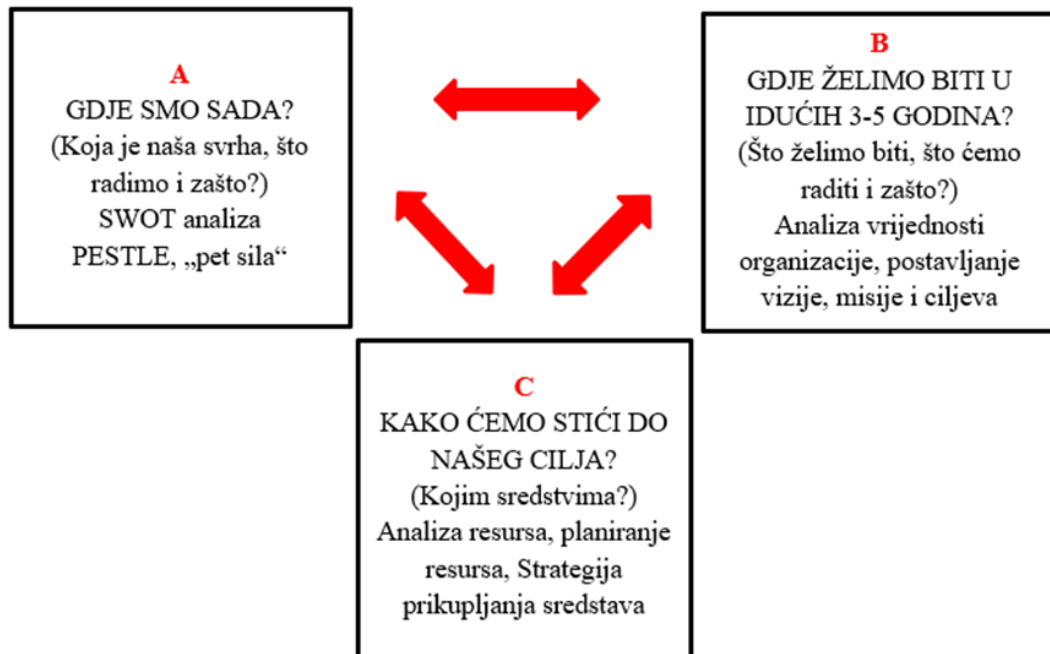
## 2.2 Faze procesa strateškog menadžmenta



Slika 1: Faze procesa strateškog menadžmenta

Izvor: Nastavni materijal

Prema slici 1 vidljivo je da analiza poduzeća započinje VMOST analizom, pri čemu se sagledavaju vizija, misija, ciljevi, strategija i taktike poslovanja poduzeća. VMOST analiza važna je kako bi se mogle pratiti promijene u okruženju. Strategija je vrlo važna kako bi znali ocijeniti konkurentsku poziciju poduzeća, odnosno gdje se trenutno nalazi poduzeće, što se želi postići u budućnosti te način kako to postići. Pitanja za provedbu strategije prikazane su slikom 2.



Slika 2: Pitanja za provedbu strateškog plana

Izvor: Izrada autora

## 2.3 Postavljanje strateških ciljeva

Pomoću VMOST analize razmatraju se krovne poslovne strategije organizacije na način da se analizira postojeća poslovna strategija, moguće promjene postojećih strategija ili stvaranje novih. Ova analiza može se provoditi odozgo prema dolje ili obrnuto. Pripadajući elementi VMOST analize prikazani su slikom 3.



Slika 3: Elementi VMOST analize

Izvor: Nastavni materijal

### 2.3.1 Elementi VMOST analize

Vizija treba davati smjernice osobnim ambicijama i kreativnosti. Svrha joj je jačati vjerovanje u budućnost. Pomaže kod donošenja odluka, zbog toga je poželjno da je u pisanom obliku kako bi bila dostupna svima u poduzeću. Kako bi se vizija lakše kreirala postoji čitav niz preporuka za njezino formuliranje. Neke od karakteristika su sljedeće:

- „kratka, općenita i apstraktna: mora biti razumljiva, prenosiva i jasna za svakoga u poduzeću
- specifična: mora naglašavati elemente po kojima se razlikuje od drugih poduzeća; u isto doba ograničenja moraju biti široko formulirana kako bi dopustila razvoj novih inicijativa
- ambiciozna, izazovna, motivirajuća i idealistička: mora poticati zaposlenike i davati usmjerenje za inicijativu, kreativnost i promjene
- prepoznatljiva svakome: izvodljivost nije otvorena za raspravu
- svatko u poduzeću treba biti uključen u proces razvoja vizije
- vremenski je ograničena
- povezana s temeljnim vrijednostima poduzeća i vezana za potrebe potrošača
- uključuje etičke standarde i kulturne komponente.“(Buble, 2005: 89)

Postoje razne definicije o viziji, međutim jasno je kako ona prikazuje poželjno stanje u budućnosti organizacije. Štoviše, „Mintzberg ističe da vizija označuje i inspiraciju i smisao onoga što treba biti napravljeno, da je ona zapravo ideja vodilja. Češće je formulirana kao vrsta imidža nego kao jasan i pregledan plan. To joj dopušta da bude fleksibilna, što omogućuje menadžeru da ju može mijenjati prema svojim iskustvima.“ (Buble. 2005: 86)

Misija prikazuje smjer kretanja poduzeća. Svrha misije je prikazati ulogu poduzeća u gospodarstvu i društvu. Prikazuje razliku između konkurenata, te je razlog postojanja. Kraća je od vizije, moguće ju je zapamtiti. Međutim, mora reći dovoljno kako bi bila važna i poticajna. Kod odabira dobre izjave o misiji važno je koristiti se karakterističnim elementima poduzeća, lako se pamte te diferenciraju poduzeće od konkurencije. Prema Lynchu važno je uzeti pet elementa kod formiranja misije. Prvo treba dati važnost prirodi posla poduzeća, odnosno postavljaju se pitanja: Kojim poslom se bavimo? Kojim poslom bismo se trebali baviti? Drugi element govori o tome kako se primjenjivost proizvoda ili usluge treba promatrati iz perspektive kupca. Treći element je održavanje osnovnih vrijednosti i vjerovanja u organizaciji. Četvrti element nastoji upozoriti na održivu konkurentsku prednost. Štoviše, peti element naglašava osnovne razloge za izbor svog pristupa poslu. Kako bi izjava o misiji bila snažna i efikasna svi elementi moraju se međusobno povezati. Nadalje, izjava mora biti tržišno orijentirana, realna i provediva, motivirajuća, specifična, dovoljno fleksibilna i jasna.

„Ciljevi preuzimaju općenite tvrdnje iz izjava o misiji i pretvaraju ih u specifične obveze: obično se to odnosi na ono što treba uraditi i rok kada cilj treba biti proveden“. (Buble, 2005:

96) Svrha ciljeva je postizanje uspjeha na način da interesne skupine shvate svoju ulogu u budućnosti poduzeća. Naglašavaju prioritete poduzeća i pomažu kod usavršavanja. Najvažnije karakteristike dugoročnih ciljeva su „SMART“ ciljevi, prikazani tablicom 1. Što znači da moraju biti specifični, mjerljivi, dostižni, realni i vremenski definirani. Strateški ciljevi moraju biti jasno određeni i razumljivi svima. Točno se treba znati što poduzeće želi, odnosno što ne želi. Potrebno je da bude mjerljiv u nekoj jedinici, primjerice u novcu ako se želi povećati prihod. Također treba biti realno postavljen kako bi se mogao dostići u zadanom vremenu.

Tablica 1: SMART ciljevi

S (Specifični)	<p>Određeni su i jasni.</p> <p>Odgovaraju na pitanja: Što je točno potrebno ostvariti? Koji je očekivani ishod rada?</p>
M (Mjerljivi)	<p>Mjerljivi su.</p> <p>Odgovaraju na pitanja: Kako znamo da je željeni ishod ostvaren? Kako znamo da smo na dobrom putu ostvarenja cilja?</p>
A (Dostižni)	<p>Dosegljivi ali izazovni.</p> <p>Uzimaju u obzir razvojni nivo zaposlenika, nude razvojnu priliku uz realističnu mogućnost njihovog ostvarenja.</p>
R (Realni)	<p>Značajni su, orijentirani na rezultate.</p> <p>Povezani s poslovnim ciljevima odjela i organizacije te samom poslovnom ulogom zaposlenika.</p>
T (Vremenski definirani)	<p>Vremenski ograničeni.</p> <p>Definirani rokovi za praćenje napretka u ostvarivanju cilja i ključnih ishoda, te za razmjenu povratnih informacija.</p>

Izvor: Izrada autora

Strategija predstavlja dugoročni plan aktivnosti u svrhu ostvarenja postavljenih ciljeva, na način da se ostvari vizija, te je podrška misiji. Potrebno je napraviti analizu unutarnje i vanjske okoline kako bi menadžer izabrao najbolju odluku vlastitom intuicijom i iskustvom.

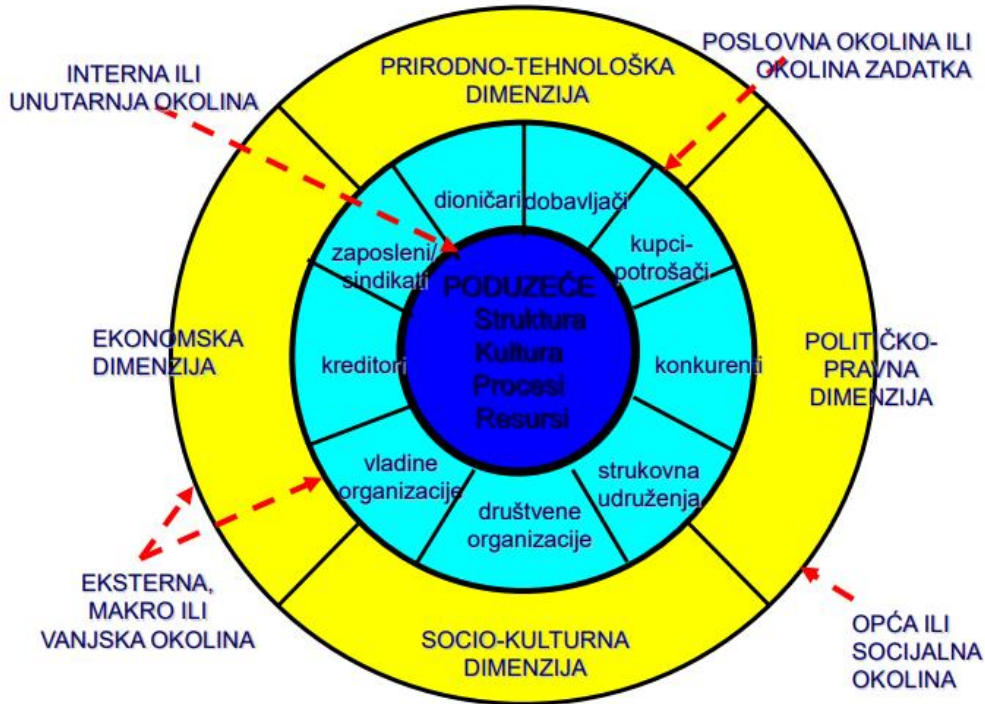
## **2.4 Analiza okoline**

Jedan od zadataka menadžmenta poduzeća također je neprestano promatranje okoline. Promatranjem okoline identificiraju se prijetnje i prilike, nastale sada, ali i u budućnosti, proizašle iz vanjske okoline. Rezultat interne okoline su snage slabosti, one imaju veliki utjecaj na sposobnost poduzeća u ostvarenju postavljenih ciljeva. Kako bi lakše analizirali prilike, prijetnje, snage i slabosti razvijena je SWOT analiza. Iz navedenog teksta možemo zaključiti da se cjelokupna okolina poduzeća može podijeliti na eksternu ili vanjsku i internu ili unutarnju okolinu.

### **2.4.1 Eksterna ili vanjska okolina poduzeća**

Elementi okoline koji se nalaze izvan poduzeća te indirektno utječu na samo poduzeće spadaju u eksternu ili vanjsku okolinu. Karakteristike eksterne okoline su brze, burne i neočekivane promjene. Tu se postavljaju pitanja koja imaju posebno značenje za strateški menadžment: „Kako okolina utječe na poduzeće? Kako poduzeće odgovara na utjecaje koji dolaze iz poduzeća pripadajuće okoline?“ (Buble, 2005: 18)

Eksterna okolina može se podijeliti na dva dijela, a to su opća ili socijalna okolina i poslovna okolina ili okolina zadatka. Pripadajući elementi prikazani su na slici 4.



Slika 4: Dimenzije eksterne okoline poduzeća

Izvor: Nastavni materijal

Opća ili socijalna okolina daleko je od samog poduzeća, ne može se utjecati na nju. Podijeljena je na četiri dimenzije: prirodno-tehnološka, političko-pravna, sociokulturna i ekonomska dimenzija.

Prirodno-tehnološka dimenzija obuhvaća materijalne i demografske resurse. Koji svojom kvalitetom i tehnološkim dostignućima indirektno utječu na opstanak i sam razvoj poduzeća. Političko-pravna dimenzija važna je kako bi regulirala odnose unutar odgovarajućeg političkog sustava. Sociokulturna dimenzija orijentirana je na odgovarajuće sustave vrijednosti, individualne i grupne obrasce ponašanja u poduzeću. Kroz ekonomsku dimenziju prelamaju se svi aspekti utjecaja na poduzeće, izabrane strategije, oblik vlasništva, zakon ponude i potražnje, politika zapošljavanja i kreditiranje. Analizu opće ili socijalne okoline radimo pomoću PESTLE analize. Potrebno je za svaku dimenziju odrediti ključne elemente, njezin utjecaj na poduzeće, te trend očekivanja rasta, pada, snažnog rasta ili trend ostaje isti, itd. Nakon toga se radi zaključak analize na način da li je poduzeće poticajno, na koji segment treba posebno obratiti pažnju, postoje li kapaciteti i mogućnost prilagođavanja okolini ako je to potrebno. Prikazani elementi PESTLE analize te njihov opis su u tablici 2.

Tablica 2: PESTLE analiza

FAKTOR	OPIS
<b>P</b> (POLITIČKA)	Politička stabilnost, politički utjecaj, političke asocijacije, restrikcije trgovine ili ulaska stranih kompanija na domaće tržište, rizik od ograničavanja transfera dobiti u inozemstvo...
<b>E</b> (EKONOMSKA)	Financije, banke, inflacija, gospodarstva, konkurentnost, ekonomska situacija u zemlji (BDP, struktura potrošnje, infrastruktura), tržišna kretanja, specifični elementi pojedinih djelatnosti, kamatne stope, tečaj,...
<b>S</b> (SOCIJALNO-KULTURNI)	Kupovna moć, sindikati, spolna nejednakost, zapošljavanje, demografski i kulturni aspekti makro okoline, odnos prema karijeri, sloboda medija, religija, kupovne navike potrošača, glavna događanja i utjecaj, moda i „role“ modeli,...
<b>T</b> (TEHNOLOŠKA)	Tehnologija, oprema, IT, tehnološka dostignuća, starost tehnologije i njen kapacitet, potencijal za inoviranje, pitanja zaštite intelektualnog vlasništva,...
<b>L</b> (LEGAL/PRAVNA)	Zakonodavstva, restrikcije, ugovaranja, porezne politike, usklađenje s EU, ...
<b>E</b> (ENVIRONMENT/OKOLIŠ)	Zaštita okoliša, unapređenje okoliša, obnovljiva energija, utjecaj „zelenih“, ...

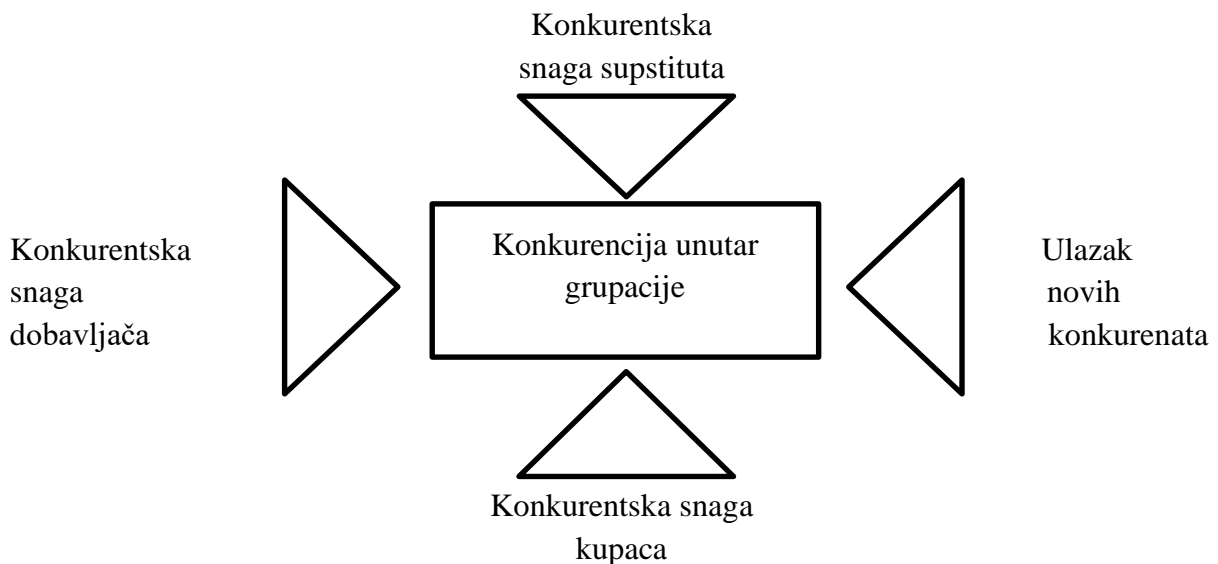
Izvor: Izrada autora

Poslovna okolina ili okolina zadatka nalazi se u neposrednoj blizini poduzeća. Više je informacija i znanja o njoj, te je menadžmentu omogućeno lakše analiziranje poslovne nego opće okoline. Posebno se u ovoj okolini ističe industrijska okolina, ona se razdvaja te ćemo o njoj govoriti u posebnom dijelu. Na slici 4 vidljivo je kako se poslovna okolina sastoji od devet



elementa, a to su redom: dobavljači, kupci-potrošači, konkurenti, strukovna udruženja, društvene organizacije, vladine organizacije, kreditori, zaposlenici i sindikati, te dioničari. Tri najvažnija elementa u poslovnoj okolini su dobavljači, kupci – potrošači i konkurenti. Zadatak dobavljača je osigurati poduzeću sirovinu, materijal, kapital, ali i radnu snagu. Vrlo je važno osigurati dobre poslovne odnose sa kupcima i dobavljačima. Oni su ključan faktor za opstanak poduzeća, na način da kupuju proizvod ili se koriste uslugom. Kao i kupci, konkurenti imaju vrlo visok utjecaj na poslovanje poduzeća. Ne samo neposrednim konkurentskim djelovanjem, već i putem međusobnih odnosa konkurentskih poduzeća. Primjerice ekonomske propagande. Nadalje, slijede dioničari koji imaju sve veći utjecaj na poduzeće. Vlasnici, dioničari sve se više uključuju u poslovanje i vođenje poduzeća. Zaposlenici utječu na kreiranje i provedbu strategije poduzeća, mogu biti članovi sindikata, na taj način imaju utjecaj na sve komponente poduzeća. Kreditori mogu postati partneri poduzeću, pa zajedno rade na ostvarenju ciljeva. Možemo uočiti posebne dijelove poslovne okoline poput vladinih i društvenih organizacija ili razna druga strukovna udruženja koja zakonskom regulativom ili odgovarajućom politikom mogu znatno utjecati na poduzeće.

Već spomenuta industrijska okolina onaj je dio okoline koji obuhvaća skupinu istородnih poduzeća. Prema Porteru to je pet konkurentskih snaga, prikazanih slikom 5.



Slika 5: Porterov model pet konkurentskih snaga

Izvor: Izrada autora

Konkurencija unutar grupacije smještena je u sredinu i kao takva najvažnija je konkurentska snaga. Određuje smjer i izbor konkurentske strategije poduzeća. Temeljni cilj je postizanje tržišnog uspjeha, na način da se zauzme dobra pozicija u okviru izabranog tržišnog segmenta. Ulazak novih konkurenta predstavlja prijetnju za postojeće poduzeće. Sama pojava nove konkurencije na konkurentnom tržištu izaziva poremećaje. Postoje razne vrste novih konkurenata, neke od njih su zakonske odredbe, nove procedure temeljem kojih se izdaju dozvole. Nadalje, dolazi se do sve važnijeg zahtjeva kojeg treba svakako zadovoljiti, a to je ekološki zahtjev, odnosno očuvanje prirode. Konkurentska snaga supstituta uključuje dolazak zamjenskog proizvoda na tržište. Njegova cijena ima vrlo bitnu ulogu u odnosu na primarni proizvod. Pojava takvih zamjenskih proizvoda po jeftinijoj cijeni zahtjeva od proizvođača primarnog proizvoda poboljšanje kvalitete, te u koncu i snižavanje prodajne cijene. Navike potrošača se stalno mijenjaju te oni posežu za zamjenske proizvode. Stoga možemo shvatiti kako je neophodno stalno kontrolirati konkurentske pritiske, jer oni utječu na formiranje konkurentske situacije. Konkurentska snaga dobavljača zbog sirovina i materijala kojeg nude, cijenom i pridržavanjem dogovorenih rokova isporuke, kao takva utječe na odvijanje proizvodnog procesa. Pregovaračka snaga raste, oni također mogu diktirati uvjete poslovanja. Na posljetku konkurentska snaga kupca raste njihovom moći u pregovaranju. U situaciji kada mali broj kupaca kupuje veliku količinu robe ili postoji mogućnost istodobne kupnje više proizvođača, kupačeva moć pregovaranja najbolje se ističe. Uz povoljne uvjete kupnje dobiva se tražena roba.

#### **2.4.2 Interna ili unutarnja okolina**

Interna ili unutarnja okolina u potpunosti se nalazi pod utjecajem poduzeća u odnosu na eksternu okolinu na koju poduzeće ne može utjecati. Analiza interne okoline orijentirana je na snage i slabosti poduzeća. Stoga možemo uočiti kako uočavanje slabosti na vrijeme već sutra može postati snaga poduzeća. Međutim treba imati u vidu da su današnje snage već sutra moguće prijetnje. Snage omogućavaju poduzeću da ostvari svoje ciljeve kroz strateške planove, pozitivan su dio poduzeća. U ključne snage poduzeća ubrajamo :

- „jasna strateška vizija
- konzistentna poslovna strategija
- obrazovanost, stručnost i osposobljenost kadra

- adekvatna organizacijska strukturiranost
- odlično poznavanje okoline, a posebno tržišta
- visoka razina tehničko-tehnološke opremljenosti
- stalno ulaganje u istraživačko-razvojnu djelatnost
- kvaliteta, cijena i prepoznatljivost proizvoda ili usluge
- jak konkurentski položaj
- raspoloživost financijskih sredstava
- razrađanost sustava stimulativnog nagrađivanja
- izgrađenost organizacijske kulture“ (Buble, 2005: 24)

Slabostima poduzeća smatraju se nesposobnosti poduzeća koje ometaju postizanje strateških ciljeva. Većinom se na slabosti gleda kao ograničeno iskorištavanje resursa ili vještina poduzeća. Kao moguće slabosti u poduzeću navode se:

- „nepostojanje odgovarajuće poslovne filozofije i strateške vizije
- nedostatak stručnog kadra odnosno neodgovarajuća kadrovska ekipiranost
- neprimjerenost organizacijske strukture zahtjevima poduzeća
- neodgovarajuća tehnološka opremljenost poduzeća
- neadekvatnost proizvodnog asortimana
- nezavidan konkurentski položaj
- nedostatak financijskih sredstava
- neizgrađenost organizacijske kulture“. (Buble, 2005: 24)

Djelovanje interne okoline utvrđuje se kroz nekoliko pristupa. Najpoznatiji su funkcijski ili dimenzijski pristup, faktorski pristup i resursni pristup. Prema funkcijskom pristupu razlikuju se dimenzije organizacijske strukture, kulture i resursa. Interna okolina od značajne je važnosti jer su tu obuhvaćeni svi bitni elementi za opstanak i razvoj. Zbog toga je neophodno stalno pratiti i analizirati procese koji se odvijaju u okolini, potrebno je znati koje su trenutne snage i slabosti poduzeća, ali isto treba znati predvidjeti i buduće snage i prijetnje.

### **3. STRATEŠKA ANALIZA OBRTA ZA IZRADU DRVENIH IGRAČAKA „LEPTIR“**

Strateška analiza u današnje vrijeme neizostavan je posao menadžera. Svrha je analize pomoći u razumijevanju ključnih čimbenika vanjske i unutarnje okoline kako bi ostvarivanje budućih ciljeva bilo moguće. Pomoću strateške analize moguće je utjecati na organizacijsku strukturu na način da doprinosi brojnim uštedama, unaprjeđivanjima i poboljšanjima poslovanja. Prije samog izvođenja strateške analize, potrebno je predstaviti osnovne podatke obrta.

#### **3.1 Osnovni podaci o obrtu Leptir**

Izrada drvenih igračaka je tradicija naslijeđena od predaka u selu Laz. Ovom vrstom zanata bavili su se naši djedovi. Tradicija se nastavlja oko dvjesto godina. Ljudi su se počeli baviti izradom igračaka kako bi zaradili. Naime, život na selu bio je posvećen poljoprivredi, nije se odlazilo na posao. Međutim, postojale su trgovine sa osnovnim namirnicama, ali za njih je bio potreban novac. Možemo uočiti kako se Laz nalazi pokraj Hrvatskog nacionalnog svetišta Majke Božje Bistričke u Mariji Bistrici, te je idealna pozicija za prodaju. Drvene igračke su se prodavale kao suveniri, štoviše, djeca su se njima mogla igrati.

Izrada drvenih igračaka zaštićena je UNESCO-om, te je poznata u svijetu. Isključivo se proizvodnja odvijala izvornim domaćim alatom kao npr. „špiček, kusa, obručnjak“, itd., također bez strojeva. Boja kojom su se igračke ukrašavale nalazila se u prirodi. Sve većom potražnjom i razvojem tehnologije način izrade se promijenio i modernizirao.

Proizvodni artikli bile su frule raznih dimenzija. Spomenutom većom potražnjom, razvilo se više artikala, štoviše, razvila se masovna proizvodnja. Iako se počinju koristiti razni strojevi, većina dijelova se sklupa ručno. Nadalje, počinju se koristiti akrilne boje na bazi otapala. Zbog sve većeg ekološkog interesa, prema EU standardima danas je potrebno koristiti boje na bazi vode i ekološka ljepila.

Tradicionalni obiteljski posao ostao je i kod obitelji Hrastović. Ovakve proizvodnje danas ima slabije. Svojim širenjem i dobrim početnim kapitalom, zarađenim ovim poslom, odlučili su se proširiti i otvoriti obrt pod nazivom „Leptir“.

### 3.1.1 Podaci o poslovanju

Za otvaranje obrta obitelj ima naslijeđeno zemljište, poslovnu zgradu i šumu, koja je dovoljna za proizvodnju igračaka. Možemo shvatiti da je to vlastiti početni kapital u iznosu od 182.236,00 kn. Za nabavku potrebnih strojeva i alata za proizvodnju financiralo bi se kreditom koji iznosi 80.000,00 kn. Za početak bila bi zaposlena dva čovjeka, u nadi za daljnjem širenjem proizvodnje taj broj moguće je i povećati.

Proizvodni artikli prikazani su slikom 6. Tu se nalaze avioni, vlakići, leptiri, konjići i plesači.



Slika 6: Proizvodni artikli

Izvor: Turistička zajednica Krapinsko-zagorske županije

<https://visitzagorje.hr/drvene-igracke-licitari/>

Tablica 3: Proizvodni artikli

Proizvodi za prodaju	Prodajna cijena (kn)	Količina prodanih proizvoda (kom)		Prihod od prodaje (kn)	
		Mjesečno	Godišnje	Mjesečno	Godišnje
Leptiri	12,00	300	3600	3.600,00	43.200,00
Ormari	30,00	20	600	600,00	18.000,00
Kreveti	30,00	30	900	900,00	27.000,00
Zipka	30,00	30	900	900,00	18.000,00
Stol i stolice	30,00	20	600	600,00	16.000,00
Skakači	40,00	10	400	400,00	16.000,00
Škrinje	20,00	40	800	800,00	11.250,00
Konjići	15,00	50	750	750,00	11.250,00
Plesači	15,00	50	750	750,00	22.500,00
Vlak	30,00	25	300	750,00	24.500,00
Avioni	35,00	20	700	700,00	24.500,00
UKUPNO		595	10750	10.750,00	234.700,00

Izvor: Izrada autora

Zarada na mjesečnoj i godišnjoj razini prikazana je tablicom 3. Iz navedene tablice proizvodnih artikala možemo vidjeti kako bi nam godišnja zarada od proizvodnje iznosila 234.700,00 kn. Od same zarade plaćali bi se zaposlenici i kredit. Tablicom 4 i 5 prikazani su podaci o kreditu. Tablica 5 govori nam kako je potrebno godišnje izdvajati 19.214,00 kn kako bi kredit bio otplaćen u razdoblju od pet godina.

Tablica 4: Opći podaci o kreditu

Kredit	80.000,00
Kamatna stopa	7,45%
Vrijeme otplate	5
Broj obroka	60
Anuitet	1.601,14
Dekurzivni kamatni faktor	1,006208333

Izvor: Izrada autora

Svaki zaposleni u početku imao bi mjesečnu plaću 3.800,00 kn, što bi godišnje iznosilo 91.200,00 kn. Daljnjim radom i povećanom proizvodnjom plaća bi mogla rasti. Iz svega navedenog zaključujemo kako nam ostane 124.286,00 kn godišnje zarade. Nadalje, tom zaradom moguće je dati bonuse zaposlenicima i kupovati potrebnu opremu.

Tablica 5: Otplata kredita

Stavke	2020.	2021.	2022.	2023.	2024.	2025.	Ukupno
Otplatna kvota	0,00	13.716,00	14.773,00	15.912,00	17.139,00	18.460,00	80.000,00
Kamate	497,00	5.498	4.441,00	3.302,00	2.075,00	753,00	16.566,00
UKUPNO	497,00	19.214,00	19.214,00	19.214,00	19.214,00	19.214,00	96.566,00

Izvor: Izrada autora

### 3.2 Provedba VMOST analize na obrtu Leptir

Vizija obrta izrade drvenih igračaka „Leptir“ jest, zabaviti djecu uspomenama naših djedova. To će se postići tako da unikatni proizvodi, prihvatljivim svakom džepu, budu dostupan na raznim događajima. Time bi se nastavila tradicija. Štoviše, žele postati vodeća pozicija na tržištu i stvoriti vlastiti brend u razdoblju od pet godina.

Misija je smanjiti prodaju plastičnih igračaka i klijentima pružiti siguran i po EU standardima, ekološki prihvatljiv proizvod.

Ciljevi obrta „Leptir“ su u razdoblju od pet godina postati vodeća trgovačka sila, sa vlastitim brendom. Marketinškim aktivnostima, ulaganjem u nove tehnologije, kao i samim djelovanjem postati prepoznatljivi klijentima. Nadalje, cilj je imati stabilno poslovanje kako bi mogli krenuti sa širenjem proizvodnje i zapošljavanjem radnika. Također se povezati partnerima kako bi se djelatnost proširila u druga područja, primjerice turizam.

### 3.3 SWOT analiza obrta

Tablica 6: SWOT analiza

(S) SNAGE	(W) SLABOSTI
Kvalitetni proizvod Vrijedna oprema Snažno financijsko stanje Pogodna lokacija	Nedostatak opreme Dugovanja Nedostatak radne snage Ograničeni resursi
(O) PRILIKE	(T) PRIJETNJE
Porast potražnje za proizvodima Pojava novih kupaca Partnerski odnosi Prepoznatljiv brend	Pojava konkurencije Povećanje poreza Prijetnje zamjenskih proizvoda Izumiranje tradicije

Izvor: Izrada autora

Tablica 6 govori nam o snagama, prilikama, slabostima i prijetnjama obrta „Leptir“. Snaga proizlazi iz same kvalitete proizvoda. Velika većina se radi ručno time se dokazuje izdržljivost. Vrijednost proizvoda proizlazi unikatnim radom i UNESCO-ovom zaštitom. Velik udio u poslovanju je vlastiti kapital. Koristi se vlastita zemlja i sirovine za proizvodnju što čini snažno financijsko stanje. Mjesto se nalazi u blizini Marije Bistrice. Štoviše, pospješuje boljoj lokaciji tržišta. Na raznim svečanostima moguće je prodavati proizvod. Dolaskom ljudi iz raznih mjesta, prodaja bi se mogla proširiti po cijeloj Hrvatskoj.

Potencijalna slabost očituje se u nedostatku opreme. U budućnosti tehnologija se iznimno brzo razvija, stoga je potrebno pratiti i biti u skladu s njom. Međutim, u slučaju ovog obrta, radna oprema se ne bi mijenjala svake godine, ali to bi moglo koštati uspjeha na dulje staze. Uz slabosti nedostatka opreme, velika slabost je i otplata kredita na pet godina. Nismo sigurni kako će se ekonomija mijenjati u ovome razdoblju. U slučaju porasta kamate, mogli bi ostvariti veće gubitke i dugovanja. Nedostatak radne snage mogao bi prouzročiti kašnjenje isporuke proizvoda. Ako se ubrzo ne zaposli još ljudi, samo dva zaposlena ne bi imala pravno na godišnje odmore, pogotovo na praznike jer bi tada sigurno trebalo više proizvoda. Veliku slabost također



čine ograničeni resursi. Sječom šume, mogli bi ostati bez sirovina za izradu, te bi istu trebalo nabavljati. Time se stvaraju nova dugovanja prema dobavljačima. Međutim porastom proizvodnje i većom zaradom, mogli bi podmiriti i nabavku sirovina.

Prilike su vidljive u porastu potražnje za proizvodom samim širenjem tržišta. Štoviše, pojavili bi se novi kupci sa kojima bih razvili nove partnerske odnose. Takvi odnosi pomogli bi u daljnjem poslovnom uspjehu. Kada bi se razvila dobra mreža trgovanja i partnera, moglo bi se ulagati u vlastiti brend. Postali bi vodeća sila i kada bi netko spomenuo drvene igračke prva asocijacija bila bi na obrt „Leptir“.

Prijetnje se nalaze u velikoj mjeri pojavom konkurencije. Postoje još neke obitelji koje se bave istim zanatom. Njihov razvoj proizvodnje u velikoj mjeri ometao bi uspjeh obrta „Leptir“. Povećanjem poreza, nizala bi se dodatna dugovanja. Dolazak zamjenskih proizvoda u plastičnom obliku po jeftinijoj cijeni, narušilo bi prodajnu cijenu drvenih igračaka, te smanjilo njihovu prodaju. Jedna od najvećih prijetnja je izumiranje tradicije. Mladi ljudi se ne bave ovom vrstom zanata, pa bi uskoro proizvodnja mogla nestati. Zbog toga je važno obučavati mlade te ih privući uspjehom poslovanja u ovaj posao.

### **3.4 TOWS analiza obrta**

Pomoću TOWS analize osmišljava se razvojna strategija na temelju SWOT analize. Prikazane strategije TOWS analize su tablicom 7. Strategija korištenja snaga S-O (Max-Max) služi kako bi maksimizirali efekt iskorištenja prilika. Iz navedene tablice možemo shvatiti potrebu za ulaganje u kvalitetu proizvoda. Time bi privukli više kupaca, također potražnja bi porasla. Nadjačali bi konkurente sličnih proizvoda. Lokacija i blizina turističkog mjesta pogodna je za dolazak novih ljudi. Potrebno je uložiti sve napore kako bi bili na vidljivome mjestu na samome tržištu, prvo bi kupci vidjeli proizvode obrta „Leptir“.

Štoviše, ovdje su vidljivi rezultati strategije S – T (Max – Min) iskorištavanjem snage za izbjegavanje prijetnja. W-O strategija (Min-Max) prikazuje iskorištavanje prilika za eliminaciju slabosti. Iskorištenim prednostima širenja, te dobrim partnerskim odnosima. Primjerice prodaja proizvoda Etnografskom muzeju, porasla bi potražnja. Veća potražnja proizvoda donosila bi veću zaradu. Na posljetku obrt bi bio u mogućnosti zaposlenja nove radne snage. Proizvodnja

bi tekla dalje, u određenom cilju tradicija ne bi izumrla. Što se može vidjeti strategijom W – T (Min – Min) umanjnjem prijetnja i slabosti.

Tablica 7: TOWS analiza

Interni faktor Vanjski faktor	SNAGE (S)	SLABOSTI (W)
PRILIKE (O)	S – O strategije (Max – Max)	W – O strategije (Min – Max)
	Potrebno je iskoristiti kvalitetu proizvoda za porast potražnje. Pogodnom lokacijom privući nove kupce.	Smanjiti dugovanja pojavom novih kupaca. Nedostatak radne snage povećati partnerskim odnosima.
PRIJETNJE (T)	S – T strategije (Max – Min)	W – T strategije (Min – Min)
	Kvaliteta proizvoda umanjuje konkurenciju. Pogodnom lokacijom ne dopustiti izumiranje tradicije.	Obnavljanjem opreme potrebno je smanjiti konkurenciju. Povećanjem radne snage ne dopustiti izumiranje tradicije.

Izvor: Izrada autora

### 3.5 PESTLE analiza obrta

Već ranije spomenuta PESTLE analiza prikazuje utjecaj vanjskih faktora na obrt izrade drvenih igračaka. Potrebno je pretpostaviti snagu i trend daljnjeg utjecaja vanjske okoline.

Tablica 8: PESTLE analiza obrta „Leptir“

	OPIS	UTJECAJ	TREND
POLITIČKI	Politika, politički utjecaj	Srednje snažan	Očekivanje pada utjecaja politike
EKONOMSKI	Banke, inflacija, tržište, konkurencija	Snažan	Očekuje se stagnacija utjecaja ekonomskog faktora na poslovanje
SOCIJALNO-KULTURNI	Kupovna moć, zapošljavanje	Slab	Očekuje se rast utjecaja socijalnog faktora na poslovanje
TEHNOLOŠKI	Tehnologija, oprema	Snažan	Očekivanje je da će se u novu tehnologiju dodatno ulagati
PRAVNI	Zakonodavstva	Srednje snažan	Očekuje se dugotrajnija rješavanja birokratskih zadataka
OKOLIŠ	Zaštita okoliša, unapređenje okoliša	Srednje snažan	Prilagodba poslovanja prema pravilima zaštite okoliša.

Izvor: Izrada autora

Iz navedene PESTLE analize prikazane tablicom 8, možemo zaključiti da je organizacija poticajna, zbog zadovoljavajuće brige o okolišu. Kupovna moć ima slab utjecaj što dokazuje samu činjenicu da je proizvod prihvatljive cijene. Snažan utjecaj vidljiv je iz ekonomskih i tehnoloških pokazatelja. Međutim taj broj utjecaja nije toliko velik da umanje mogućnost uspjeha. Više je onih sa slabijem utjecajem, te je ostvariva mogućnost rasta i razvoja. Na snažne utjecaje trebalo bi više obratiti pažnju, da ne bi stvorili dugovanja, odnosno da ne bi previše zaostajali sa novom tehnologijom i opremom. Promjena vanjske okoline dešava se svakodnevno, obrt izrade drvenih igračaka u mogućnosti je pratiti potrebne trendove i u planiranom razdoblju ima dovoljno sredstava i mogućnosti da bi doživjeli uspjeh.

### 3.6 Porterova analiza „pet sila“

Analiza se temelji na modelu industrijske strukture, pretpostavlja se da dugoročna profitabilnost ovisi o utjecaju pet čimbenika. To su snaga kupca, dobavljača, ulazne barijere, alternative i snaga konkurencije. Analizira se svaki čimbenik posebno, pretpostavlja se koji su elementi vezani za organizaciju. Zatim se pretpostavi trend koji može biti rastući, padajući, snažno rastući, ostaje isti, itd. Porterovu analiza „pet sila“ možemo vidjeti u tablici 9.

Tablica 9: Porterova analiza „pet sila“

ČIMBENICI UTJECAJA	ELEMENTI	TREND
Snaga kupca	Prepoznavanje robne marke, poznavanje kupaca, troškovi kupaca kod konkurencije	Srednje - slab
Snaga dobavljača	Žele biti dio lanca nabave	Slab
Snaga konkurencije	Velik broj pojave plastičnih proizvoda, zadovoljenje kupca kvalitetom usluge	Visoki
Alternativa	Jeftiniji plastični proizvodi, veća ponuda proizvoda	Srednje - visoki
Ulazne barijere	Visoka početna ulaganja, problem postizanja prepoznatljivosti	Visoki

Izvor: Izrada autora

Pregovaračka snaga kupca ovisi o prepoznatljivosti robne marke. Štoviše, da li obrt prepoznaje navike samih kupaca. Važni su i troškovi kupaca kod prelaska konkurenciji. Njihova snaga za obrt izrade drvenih igračaka je srednje – slaba.

Snaga dobavljača ovisi o tome žele li biti dio lanca nabave. Ostvari li se očekivani uspjeh svatko bi želi raditi sa tako jakim kupcem. Zbog manjka konkurencije ove vrste proizvodnje utjecaj dobavljača je slab.

Snaga konkurencije ovisi o dolasku zamjenskih i jeftinijih plastičnih proizvoda. Zadržavanje kupca potrebno je samom jedinstvenom unikatnom izradom, te mogućnost izrade personaliziranih proizvoda. Ova sila ima visoku snagu.

Snaga alternative ili zamjene su već spomenuti jeftiniji plastični proizvodi. Veća ponuda proizvoda praktičnijih za korištenje. Srednje – visoka snaga alternative.

Početna ulaganja relativno su visoka koji spadaju u ulazne barijere. Nadalje, novi proizvod na tržištu možda neće biti zanimljiv i prepoznat od strane kupaca. Problem se javlja i kod ostvarivanja uspjeha prepoznatljivog brenda. Međutim, srednja snaga je ovog čimbenika.

Možemo zaključiti kako najveću prepreku predstavljaju konkurencija i alternative. O njima treba posebno voditi računa kako proizvodnja drvenih igračaka ne bi u potpunosti izgubila od pojave konkurencije.

### **3.7 Analiza konkurencije**

Analiza Porterove Generičke strategije definira na koji način organizacija ostvaruje konkurentsku prednost. Prati se konkurencija u okviru tržišta poslovanja obrta. Poduzeća se danas susreću sa sve većim brojem konkurencije, zbog toga je potrebno predvidjeti načine pomoću kojih se mogu suprotstaviti. Alati analize su troškovno vodstvo, diferencijacija, troškovni fokus i diferencijacijski fokus.

Troškovno vodstvo ima temelj na najnižim mogućim troškovima proizvodnje. Ostvaruje se kroz ekonomiju obujma. Konkurencija iz ovog segmenta bili bi plastični proizvodi, dovezeni iz Kine. Nadalje, diferencijacija se temelji na razlikama koje kupac cijeni, ne vodeći računa o cijeni proizvoda. Obrtu „Leptir“ prijatna su ostale obitelji koje se bave ovom vrstom poslovanja. Njihov proizvod po kvaliteti sličan je proizvodima obrta „Leptir“, razlike su vrlo male. Moguće su promijene u dizajnu, međutim kupcima to ne bi predstavljalo razliku. Kupili bi proizvod koji se nađe prvi u rukama. Analiza konkurencije prikazana je tablicom 10.

Tablica 10: Analiza konkurencije

	KONKURENTSKA PREDNOST	
KONKURENTSKO PODRUČJE	NISKI TROŠKOVI	JEDINSTVENOST PROIZVODA
ŠIROKO (CIJELA INDUSTRIJA)	Troškovno vodstvo <i>Plastični proizvodi</i>	Diferencijacija
USKO (TRŽIŠNA NIŠA)	Fokusirano troškovno vodstvo	Troškovna diferencijacija <i>Ostale obitelji istih proizvoda</i>

Izvor: Izrada autora

### 3.8 BCG matrica

Pomoću BCG matrice prikazuje se industrijski rast i tržišni udio kao pomoć u strateškom odlučivanju. Matrica osigurava jednostavan prikaz jakosti i slabosti određenog proizvoda. Prikazuju se proizvodi koji imaju veliki tržišni udio na lijevoj strani. Proizvodi sa poteškoćama u stvaranju novca pozicionirani su na desnoj strani. U donjem dijelu matrice prikazuju se proizvodi s malom stopom industrijskog rasta. Njima nije potrebno puno ulaganja da zadrže tržišni udio. Na gornjoj strani nalaze se proizvodi velikog industrijskog rada. U takve proizvode treba najviše ulagati da bi opstali na tržištu. Opisani elementi prikazani su tablicom 11.

Tablica 11: Elementi BCG matrice

POLOŽAJ NA MATRICI	INTERPRETACIJA MATRICE
LJEVO	Akumulacija novca zahvaljujući visokim profitima
DESNO	Poteškoće u stvaranju novca
DOLJE	Potrebno razmjerno manja ulaganja kako bi zadržali tržišni udio
GORE	Potrebna ulaganja kako bi se zadržao tržišni udjel

Izvor: Izrada autora

Redom označeni su sljedbenici (upitnici) oni su tek stigli na tržište, u njih je potrebno dosta ulagati kako bi bili dostojni konkurencije. U ovome poduzeću upitnici su svi novi artikli koji kreću u proizvodnju. Slijede zvijezde kao lideri na rastućem tržištu. U njih je potrebno također ulagati, međutim za obrt donose profitne rezultate, te visoki industrijski rast. Obrt izrade drvenih igračaka ovdje može navesti izradu konja skakača i plesači. Ovi proizvodi pokazali su se kao najprivlačniji kupcima, samim time donose dobru zaradu. Nakon zvijezda dolaze „krave muzare“, odnosno, lideri na zrelim i stabilnim tržištima. U proizvod na ovakvoj poziciji nije potrebno ulagati. Nalazi se na samom vrhu proizvodnje, donosi zaradu i ne treba brinuti o njegovom nestanku. Ovu poziciju kao lider u proizvodima zaslužuje drveni leptir prikazan je slikom 7. Po njemu je i sam obrt dobio ime jer je daleko najpoznatiji proizvod ove vrste zanata.

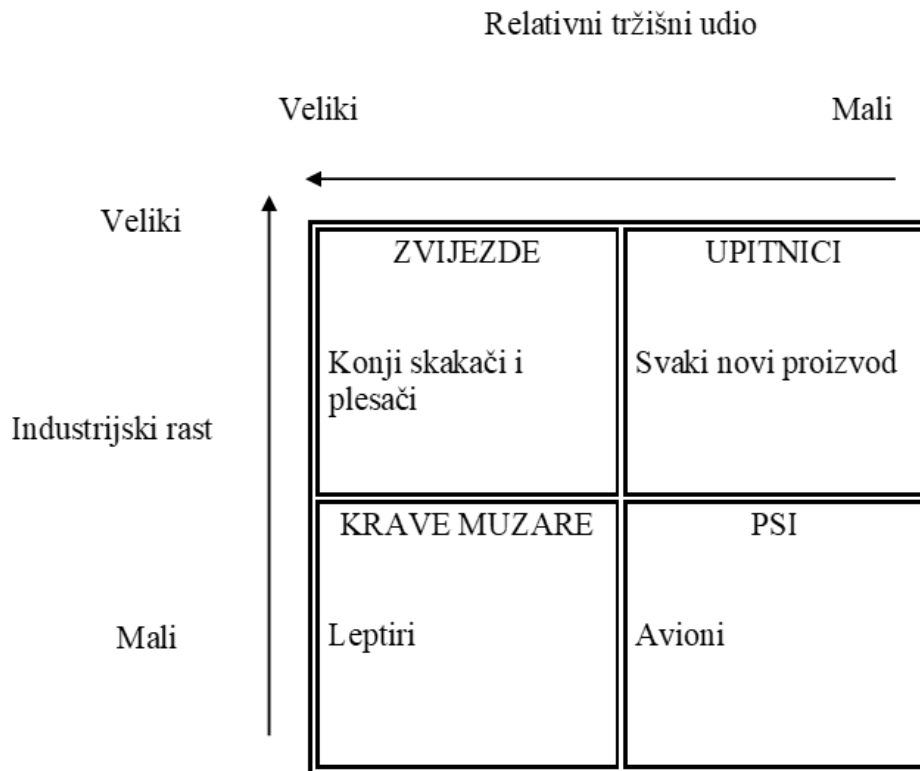


Slika 7: Drveni leptiri

Izvor: Portal Hrvatskoga kulturnog vijeća

<https://www.hkv.hr/>

Proizvodi koji su već polako izašli iz tržišta, no proizvode se u malim količinama. Od njih se slabo može zaraditi i ne očekuje se da će ponovno biti traženi su avioni. Označeni su kao psi. Njihova zamjena su postali vlakovi. Nadalje, industrijski rast proizvoda prikazan je slikom 8 pomoću BCG matrice.



Slika 8: BCG matrica obrta "Leptir"

Izvor: Izrada autora

### 3.9 Ključni faktor uspjeha

Temeljem CSF matrice odabire se ključni faktor poslovanja. Prema ovoj matrici vidljivo je u koje faktore poslovanja treba posebno ulagati i održavati ih. Faktori poslovanja su: cijena, kvaliteta proizvoda, broj kupaca, konkurenti, ekonomsko okruženje, pravni aspekt, okoliš i oprema.



Tablica 12: CSF matrica

KLJUČNE VRIJEDNOSTI	CIJENA	KVALITETA PROIZVODA	KUPCI	KONKURENTI	EKONOMSKO OKRUŽENJE	PRAVNI ASPEKT	OKOLIŠ	OPREMA	AKTIVNO UKUPNO
CIJENA	X	2	2	2	1	0	1	0	8
KVALITETA PROIZVODA	2	X	2	1	0	0	1	2	8
BROJ KUPACA	2	0	X	2	1	0	0	0	5
KONKURENTI	2	2	2	X	0	0	1	0	7
EKONOMSKO OKRUŽENJE	0	0	2	2	X	1	0	1	6
PRAVNI ASPEKTI	1	0	1	1	0	X	1	0	4
OKOLIŠ	0	2	0	2	1	0	X	1	6
OPREMA	0	2	0	1	0	0	1	X	4
PASIVNO UKUPNO	7	8	9	11	3	1	5	4	48/48

Izvor: Izrada autora

Pomoću tablice 12 možemo vidjeti da nam je nota: 0 – nema utjecaj, 1 – ograničeni utjecaj i 2 – snažan utjecaj. Kao rezultat dobili smo ključne faktore proizvodnje kvalitetu i cijenu. Dok je potrebno održavati dobre rezultate kako bi nadjačali konkurenciju. Time trebamo ulagati u vlastiti brend.

## 4. ZAKLJUČAK

Svako poduzeće posluje u sve turbulentnijim promjenama poslovanja. Radi vlastitog uspjeha mora primijeniti adekvatnu strategiju poslovanja. Na poslovanje poduzeća može se utjecati na način da se analizira eksterna, ali i interna okolina. Strateška analiza pomoći će poduzećima u donošenju odluke kako ostvariti vlastiti cilj. Odnosno, kako poslovati profitabilno uz određene nedostatke i slabosti koje je moguće umanjiti prilikama i prednostima, što je i sam cilj strateške analize.

U ovome radu provodila se strateška analiza na obrtu „Leptir“. Radi se o obiteljskome poslu obitelji Hrastović. Posao se generacijama nasljeđivao i stekli su se dobri uvjeti za proširenje. Uz vlastito zemljište i potrebne resurse kreće se u veću proizvodnju sa ciljem postizanja vodeće sile u ovoj vrsti djelatnosti. Na temelju izdanih podataka zaključuje se kako obrt „Leptir“ ima vrlo pogodnu klimu poslovanja. Ulaganje u poslovanje se isplati zbog mogućnosti umanjavanja nedostataka kroz prednosti koje ih mogu nadjačati. Navedeni podaci analizirani su kroz SWOT i TOWS analizu. Nadalje, prikazana je konkurencija sa svojim utjecajem na poslovanje. Uz nedovoljno pažnje i praćenje konkurencije, poslovanje bi moglo doživjeti neuspjeh ako bi kvaliteta proizvoda oslabila. Veliku prednost nalazi se u činjenici da je konkurencija veoma mala. Najvažniji ključni faktor poslovanja je ulaganje u vlastiti brend. To se može postići prednostima koje obrt nudi. Privlačenjem kupaca, specifičnim dizajnom i kvalitetnom proizvodnjom dolazimo do temelja strategije poslovanja.

## 5. LITERATURA

### 5.1 Knjige i članci

1. Biškupić Bašić, I. (2012). *Svijet igračaka*. Zagreb: Etnografski muzej.
2. Biškupić Bašić, I. (2018). *Zbirka tradicijskih dječjih igračaka*. Zagreb: Etnografski muzej.
3. Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Gonan Božac, M., Galetić, L., ... Tipurić, D. (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija.
4. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija.
5. Gonan Božac, M. (2008). Ekonomska istraživanja. *SWOT analiza i TOWS matrica – sličnosti i razlike*. 21,1, str. 19-34.
6. Nastavni materijali korišteni u izvedbi kolegija Razvojne strategije i projektno poslovanje, Veleučilište Baltazar Zaprešić

### 5.2 Internetski izvori

1. Portal Hrvatskoga kulturnog vijeća. 14.7.2014. *Marija Bistrica – središte marijanske pobožnosti u Hrvata*. Preuzeto 31.8.2020. <https://www.hkv.hr/>
2. Turistička zajednica Krapinsko-zagorske županije. 2020. *Drvene igračke i licitari*. Preuzeto 31.8.2020. <https://visitzagorje.hr/drvene-igracke-licitari/>
3. Zagrebačka banka. n. d. *Gotovinski krediti*. Preuzeto 19.8.2020. <https://www.zaba.hr/home/financiranje/gotovinski-krediti>

## 6. POPIS SLIKA I TABLICA

### 6.1 Popis slika

Slika 1: Faze procesa strateškog menadžmenta .....	5
Slika 2: Pitanja za provedbu strateškog plana .....	5
Slika 3: Elementi VMOST analize .....	6
Slika 4: Dimenzije eksterne okoline poduzeća .....	10
Slika 5: Porterov model pet konkurentskih snaga .....	12
Slika 6: Proizvodni artikli .....	16
Slika 7: Drveni leptiri .....	26
Slika 8: BCG matrica obrta "Leptir" .....	27

### 6.2 Popis tablica

Tablica 1: SMART ciljevi .....	8
Tablica 2: PESTLE analiza .....	11
Tablica 3: Proizvodni artikli .....	17
Tablica 4: Opći podaci o kreditu .....	17
Tablica 5: Otplata kredita .....	18
Tablica 6: SWOT analiza .....	19
Tablica 7: TOWS analiza .....	21
Tablica 8: PESTLE analiza obrta „Leptir“ .....	22
Tablica 9: Porterova analiza „pet sila“ .....	23
Tablica 10: Analiza konkurencije .....	25
Tablica 11: Elementi BCG matrice .....	25
Tablica 12: CSF matrica .....	28

## ŽIVOTOPIS

**Tajana**

**Hrastović**

DATUM ROĐENJA:

11/01/1996

### KONTAKT

Državljanstvo: hrvatsko

Spol: Žensko

Laz Stubički 27/1, 49246  
Marija Bistrica, Hrvatska

[tajanahrastovic@gmail.com](mailto:tajanahrastovic@gmail.com)

(+385)998763626

Facebook:

<https://www.facebook.com/>

### RADNO ISKUSTVO

2016 – 2019 – Markovo Polje, Hrvatska

**Pomoćna radnica u proizvodnji**

Korneti Židak d.o.o.

### OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

18/09/2019 – TRENUTAČNO – Ul. Vladimira Novaka 23,  
Zaprešić, Hrvatska

**Student**

Veleučilište Baltazar Zaprešić

2010 – 2014 – Trg Johan F. Kennedy 8, Zagreb, Hrvatska

**Tehničar za logistiku i špediciju**

Škola za cestovni promet

26/02/2016 – 10/04/2016 – Nova cesta bb, Marija Bistrica,  
Hrvatska

**Vatrogasac**

Općina Marija Bistrica

### JEZIČNE VJEŠTINE

**MATERINSKI JEZIK/JEZICI:** hrvatski

#### engleski

Slušanje	Čitanje	Govorna Produkcija	Govorna interakcija	Pisanje
A2	A2	A2	A2	A2

#### njemački

Slušanje	Čitanje	Govorna Produkcija	Govorna interakcija	Pisanje
A1	A1	A1	A1	A1

## DIGITALNE VJEŠTINE

Internet / MS Office (Word Excel PowerPoint) / Photoshop / Windows / Aktivno korištenje društvenih mreža i alata za komunikaciju (različite platforme)/

## KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE

Točnost / Odgovorna i pouzdana osoba / Uporna, pedantna, kreativna i odgovorna osoba / Ljubaznost i strpljivost u radu sa ljudima /

## HOBIJI I INTERESI

### **Izrada drvenih igračaka**

Tradicijski posao u izradi igračaka i suvenira za djecu.

### **DVD Laz**

Članica sam Dobrovoljnog vatrogasnog društva Laz.

### **KUD Laz**

Članica sam Kulturnog umjetničkog društva Laz.

## SEMINARI

22/02/2016 – 24/02/2016 – Donja Stubica

### **Primjena pesticida u poljoprivredi, ratarstvu, vinogradarstvu i voćarstvu**

21/04/2018 – Marija Bistrica

### **Vatrogasac 1. klase**

## VOZAČKA DOZVOLA

Vozačka dozvola: **AM** / Vozačka dozvola: **B**

## IZJAVA O AUTORSTVU

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta:** Tajana Hrastović

**Matični broj studenta:** 0016111810

**Naslov rada:** Strateška analiza obrta Leptir za izradu drvenih igračaka

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

---

---