

STRATEŠKA ANALIZA OPG-A JAMBREŠIĆ

Rajić, Leonarda

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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:835630>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-05-19**

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET**

ZAVRŠNI RAD

STRATEŠKA ANALIZA OPG-A JAMBREŠIĆ

Mentor:

Doc. dr. sc. Anita Talaja

Student:

Leonarda Rajić

Split, travanj, 2016.

SADRŽAJ

1.UVOD	1
1.1.Definicija problema.....	1
1.2. Ciljevi rada.....	1
1.3.Metode rada	1
1.4.Struktura rada.....	1
2. METODE I TEHNIKE STRATEŠKE ANALIZE	3
2.1. Pojam strateškog menadžmenta	3
2.2.Metode i analiza interne okoline	3
2.2.1.Izrada profila poduzeća.....	4
2.2.2. Funkcijska analiza interne okoline.....	5
2.2.3.Analiza resursa	5
2.2.4.Analiza performansi	6
2.3. Metode i tehnike analize eksterne okoline	7
2.3.1.Analiza opće okoline.....	7
2.3.2.Analiza poslovne okoline.....	9
2.4. Analiza i procjena ranjivosti	11
2.5. Analiza i procjena tehnologije.....	12
2.6. SWOT analiza.....	12
3. STRATEŠKA ANALIZA OPG-A JAMBREŠIĆ.....	15
3.1.Općenito o poduzeću	15
3.1.2. Tržišni podaci.....	16
3.1.3.Projekcija prihoda	17
3.1.4.Projekcija rashoda	17
3.1.5.Projekcija računa dobiti i gubitka	18
3.1.6.Projekcija ekonomskih tijekova	18
3.1.7.Projekcija financijskih tijekova.....	19
3.2.Analiza opće okoline.....	20

3.3. Analiza poslovne okoline	24
3.3.1. Skeniranje poslovne okoline	24
3.3.2. Analiza zainteresiranih za poduzeće	28
3.4. Analiza i procjena tehnologije.....	28
3.5. Analiza strukture konkurencije	30
3.6. Analiza i procjena ranjivosti	32
3.7. Profil poslovne sposobnosti	33
3.7.1. Profil financijske sposobnosti	33
3.7.2. Profil tehničko-tehnološke sposobnosti	34
3.7.3. Profil sposobnosti managementa	36
3.7.4. Profil konkurentne sposobnosti.....	39
3.8. SWOT analiza.....	40
4. ZAKLJUČAK.....	41
LITERATURA	42
POPIS SLIKA	42
POPIS TABLICA	42

1. UVOD

1.1. Definicija problema

Svako poduzeće izloženo je različitim utjecajima okoline u kojoj posluje. Okolina poduzeća, naročito eksterna je promjenjiva, nestabilna i nepredvidiva; što zahtijeva praćenje potencijalnih prilika i prijetnji. Poduzeća vrše stratešku analizu kako bi bila što spremnija na buduće utjecaje. Problem istraživanja odnosi se na analizu internih i eksternih faktora koji utječu na mogućnost poduzeća da postigne i zadrži konkurentsku prednost. U ovom radu analizirat će se utjecaj tih faktora na OPG Jambrešić, mali, privatni obiteljski obrt na domaćem tržištu.

1.2. Ciljevi rada

Cilj rada je analizirati utjecaje internih i eksternih okolina na OPG Jambrešić, te vlastite sposobnosti i resurse koje poduzeće posjeduje radi utvrđivanja strategija za daljnje uspješno poslovanje. Rad je podijeljen na teorijski i praktični dio.

1.3. Metode rada

U teorijskom dijelu završnoga rada koristit će se metode analize (rašćlanjivanje složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavne sastavne dijelove i elemente), eksplanacije (objašnjavanja pojmova), klasifikacije (sistematska i potpuna podjela općega pojma na posebne, u okviru opsega pojma), sinteze (postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem sinteze jednostavnih sudova u složenije) i komparacije (usporedbe), a u praktičnom dijelu rada metoda studije slučaja.¹

1.4. Struktura rada

Rad je podijeljen na teorijski i praktični dio. U teorijskom dijelu rada naglasit će se važnost strateškog menadžmenta i strateške analize i objasniti će se osnovne metode i tehnike strateške analize u svrhu stvaranja i održavanja konkurentске prednosti. U praktičnom dijelu rada će se teoretske odrednice primijeniti na OPG Jambrešić. Prikazat će se osnovni podatci OPG-a kako

¹

http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/METODE_ZNANSTVENIH_ISTRAZIVA_NJA.pdf, str. 8.-16.

bi se dobio uvid u njegovo poslovanje, a zatim konkretne analize. Na kraju u zaključku, temeljem rezultata provedenih analitičkih metoda dati ću zaključna razmatranja o poslovanju OPG-a Jambrešić.

2. METODE I TEHNIKE STRATEŠKE ANALIZE

2.1. Pojam strateškog menadžmenta

Strateški menadžment razvija se posljednjih osam desetljeća. Termin strateški menadžment se povezuje s počecima tiskanja prestižnog stručnog časopisa Harvard Business Review 1922.² Općenito govoreći strateški menadžment možemo definirati kao proces donošenja odluka i provođenja aktivnosti, kojima se nastoje uskladiti mogućnosti i sposobnosti poduzeća s prilikama iz okoline i tako ostvariti bolji rezultat.¹ Strateški menadžment podrazumijeva kontinuirani, iterativni proces usmjeren na stvaranje spremnosti poduzeća za prilagodbu u promjenjivoj okolini. Menadžeri pri obavljanju vlastitih funkcija i rješavanja problema moraju imati viziju poduzeća u budućnosti te pri svakom donošenju odluka moraju definirati i uzeti u obzir dugoročne performanse poduzeća.³

Uzevši u obzir koncepte strateškog razvoja, organizacijsku kulturu poduzeća, hijerarhijsku podjelu upravljanja i rukovođenja, hijerarhiju planiranja i raznolikost, može se ustanoviti da je potrebno provoditi brojne strategije i strateške analize kako bi ispitali uspješnost vlastitih odluka i spoznali u kojem smjeru poduzeće ide.⁴

Strateško promišljanje uključuje:⁵

- Uočavanje prilika u okruženju i njihovu integraciju u poslovanju poduzeća,
- Suočavanje s novostima i nejasnoćama, njihovu interpretaciju i analizu situacije i određivanje potrebnih aktivnosti
- Sposobnost funkcioniranja prilikom suočavanja s brojnim multivarijabilnim i simultanim mogućnostima
- Kontinuirano razvijanje novih mentalnih modela za nove situacije
- Analiziranje na bazi intuicije, razumijevanje cjeline, a ne samo sastavnih dijelova
- Usmjerenost na proces, a ne na rezultat

² Mencer, I., (2003): Strateški menadžment i poslovna politika, Vitagraf, Rijeka, str. 17.

³ Buble, M. (ur.), (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 1.

⁴ Bobek, S. et al. (1991.): Strateški management i projekti, Informator, Zagreb, str. 17.

⁵ Vrdoljak Raguž, I., Jelenc, L., Podrug, N., (2013.): Izvor konkurentskih prednosti u XXI. Stoljeću, Zelina, Dubrovnik

2.2. Metode i analiza interne okoline

2.2.1. Izrada profila poduzeća

Interna analiza je specifični oblik ispitivanja interne okoline poduzeća, a treba dati odgovore na pitanja kao što su:⁶

- Proizvode li poduzeća pravi proizvod?
- Je li moguće da njegova proizvodnja bude efektivna i efikasna?
- O kojim kritičnim faktorima ovisi uspješno ostvarenje ciljeva poduzeća te ima li poduzeće mogućnosti utjecati na te faktore?
- Koja obilježja poduzeća podupiru ili priječe da ono slijedi svoje ciljeve i svoju strategiju?
- Što poduzeće može poboljšati?

Strateška sposobnost ovisi o tri glava faktora:⁷

- Raspoloživosti resursa
- Kompetencijama s kojima poduzeće slijedi svoje aktivnosti
- Balansu resursa, aktivnosti poslovnih jedinica u poduzeću

Kako bi se utvrdila prethodna tri faktora, potrebno je izvesti analiza interne okoline u četiri etape te se na taj način formira profil poduzeća:⁸

1. Identifikacija internih strateških faktora: utvrđivanje gdje i kako nastaju ti faktori te provesti njihovu kvalitetnu evaluaciju kako bi se utvrdile snage i slabosti tih faktora kao podloga za formiranje strategije.
2. Komparacija strateških faktora s povijesnim informacijama i internim standardima izvrsnosti :
 - Kako sadašnje stanje usporediti s proteklom?
 - Je li poduzeće ostvarilo napredak?
 - Posluje li bolje danas nego u prethodnom razdoblju?
 - U kakvom je stanju položaj internih strateških faktora u odnosu na protekla razdoblja?

⁶ Buble, M. (ur.), (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 47

⁷ Buble, M. (ur.), (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 47

⁸ Buble, M. (ur.), (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 47-49

Na temelju odgovora na ova pitanja poduzeće dobiva saznanja o trenutnim i potencijalnim snagama i slabostima.

3. Komparacija snaga i slabosti poduzeća s ključnim etapama u razvoju proizvoda/tržišta, sposobnostima i resursima ključnih konkurenata te sa zahtjevima za uspjeh u industriji/tržištu : kao rezultat te usporedbe dobiva se odgovor na pitanje označuju li interni faktori: konkurentsku prednost, temeljne poslovne zahtjeve, faktore konkurenata te stoga nisu izvor strateške prednosti ili pak označuju ključnu ranjivost.
4. Izrada profila poduzeća: rezultati prethodnih etapa je profil poduzeća iz kojega se vide njegove strateške prednosti odnosno nedostaci izraženi u strateškim internim faktorima. Utvrđeni profil poduzeća vitalan je input za fazu formuliranja strategije.

2.2.2. Funkcijska analiza interne okline

Funkcijska analiza usmjerena je na analizu ključnih internih faktora koji se odnose na temeljne sposobnosti, ograničenja i karakteristike poduzeća. Ovi faktori locirani su unutar pojedinih funkcijskih područja poduzeća poput financija, marketinga, ljudskih resursa i drugih. Analiza se provodi na način da se definiraju interni strateški faktori koji su neophodni za uspjeh poduzeća u pojedinom konkurentskom području. Poduzeće također mora ispitati sve što je učinjeno u pojedinim funkcijskim područjima, a da je imalo značajan utjecaj na rezultate poslovanja. To može biti i pozitivan i negativan utjecaj.⁹

2.2.3. Analiza resursa

Svako poduzeće raspolaže određenim resursima. Analiza tih resursa započinje identificiranjem njihove baze. Identifikacija baze resursa odnosi se na pitanja kao što su:¹⁰

- Jesu li proizvodna sredstva (oprema) suvremena?
- Jesu li prikladno locirana?
- Je li osoblje pravilno kombinirano?
- Je li osoblje primjereno kvalificirano i vješto?
- Ima li poduzeće primjerenu financijsku strukturu?

⁹ Buble, M. (ur.), (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str.49

¹⁰ Boody., D., Paton, R., Management (1998.): An introduction, Prentice Hall, London, str.360

- Jesu li efektivni sustavi financijske kontrole (npr. kontrola kredita i duga)?
- Ima li poduzeće važnih nematerijalnih resursa (npr. goodwill)?
- Ima li poduzeće važnih resursa izvan poduzeća (npr. dobri odnosi s kupcima)?

Resursni pristup u žarište stavlja tri bazična resursa¹¹:

- *Dodirljiva aktiva* –nalazi se u bilanci poduzeća i jednostavna je za identifikaciju, a čine je fizička i financijska sredstva koja su poduzeću potrebna u isporučivanju vrijednosti kupcima
- *Nedodirljiva aktiva* –iako nevidljiva i nedodirljiva često čini kritični faktor u stvaranju konkurentske prednosti, a odnosi se na ljudske i informacijske resurse, odnosno znanje
- *Organizacijske sposobnosti* –su sposobnosti kombiniranja aktive, ljudi i procesa koje poduzeće koristi u transformaciji inputa u output

Analiza resursa treba rezultirati procjenom sposobnosti poduzeća da se odupre externim prijetnjama. Analizom resursa možemo utvrditi koliko poduzeće ima sposobnosti koje su bitne za dugoročni uspjeh poduzeća.

2.2.4. Analiza performansi

Kod ove analize, postoje četiri aspekta evaluacije položaja poduzeća:¹²

- *Komparacija s performansama iz prošlosti* – najjednostavniji način evaluacije položaja poduzeća, koja se provodi kroz 4 etape: utvrđivanje razdoblja za koje će se provesti komparacija (protekla godina i proteklo petogodišnje razdoblje), izbor performansi koje će se uspoređivati (efikasnost, efektivnost, rezultat), izvođenje određenih proračuna (indeksi, stope rasta, trend i sl.) te donošenje zaključaka.
- *Komparacija s fazama industrijske evolucije* – provodi se jer svaka industrija prolazi kroz svoj životni ciklus koji se segmentira u četiri faze: uvođenje, rast, dozrijevanje i opadanje. Svaku fazu karakteriziraju različite funkcijske sposobnosti koje utječu na poslovni uspjeh poduzeća, npr. u fazi uvođenja uspjeh ovisi o tehničkim vještinama te vještinama stvaranja svijesti o proizvodu, dok u fazi rasta ključne snage često predstavljaju prepoznatljivi brand, diferencijacija proizvoda i financijski resursi.

¹¹ <http://www.slideserve.com/wardah/strategija-novih-poslova>

¹² Buble, M. (ur.), (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str.59-67

- *Komparacija s konkurentima (benchmarking)* – temelji se na usporedbi ključnih internih sposobnosti poduzeća s onima koje posjeduje konkurencija. Može se definirati kao potraga za onima koji su najbolji u svojim djelatnostima i stavljanje njihova znanja, prilagođenog i oplemenjenog, u funkciju svojega uspješnog poslovanja. Odgovara na tri osnovna pitanja:¹³ gdje se poduzeće nalazi danas, zašto su drugi bolji, kako možemo postati najbolji u svojoj industriji?
- *Komparacija s faktorima uspjeha pripadajuće industrije* – analiza performansi koja rezultira utvrđivanjem pozicije performansi poduzeća u odnosu prema performansama pripadajuće industrije te spoznajom razloga koji determiniraju tu poziciju. Zasniva se na dvije ključne etape: utvrđivanje performansi poduzeća i njemu pripadajuće industrije te utvrđivanje ključnih faktora determinacije tih performansi.

2.3. Metode i tehnike analize eksterne okoline

2.3.1. Analiza opće okoline

Opća ili socijalna okolina odnosi se na onaj dio eksterne okoline koji je daleko od poduzeća (udaljena okolina) i na nju poduzeće teško može utjecati pa se tretira kao objektivno dana. Prezentirana je kroz pet ključnih dimenzija: prirodna ili fizička (prirodno-ekološka), znanstveno-tehnološka, ekonomska, političko-pravna i sociokulturna okolina.¹⁴

Četiri najvažnije metode za analizu opće ili socijalne okoline su :¹⁵

1. Skeniranje opće ili socijalne okoline
2. Izrada ETOP profila
3. Analiza i procjena ranjivosti
4. Analiza i procjena tehnologije

2.3.1.1. Skeniranje opće ili socijalne okoline

Analitički postupak u kojemu se podvrgavaju analiza ključne dimenzije opće okoline. Prilikom ove analize, svaka od navedenih pet dimenzija se dijeli na odgovarajuće komponente:¹⁶

¹³ Buble, M. (ur.), (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str.63

¹⁴ Buble, M. (ur.), (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str.19

¹⁵ Buble, M. (ur.), (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str.26

¹⁶ Buble, M. (ur.), (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str.26-28

1. Analiza prirodne ili fizičke okoline: prirodni uvjeti (reljef, konfiguracija zemljišta), ekološki uvjeti, raspoloživa prirodna bogatstva
2. Analiza znanstveno-tehnološke okoline: tehnički faktor, tehnološki faktor, tehn-ekonomski faktori
3. Analiza socijalno-kulturne okoline: kulturne karakteristike, socijalni trendovi
4. Analiza demografske okoline: demografski faktori, povijesni faktori
5. Analiza ekonomske okoline: tržišni faktori, financijski faktori, ekonomski faktori, faktori ekonomske politike
6. Analiza političko-pravne okoline: politički odnosi, pravna regulativa

Komponente za poduzeće mogu predstavljati prilike (+) ili prijetnje (-). Prema njihovom utjecaju na poslovanje poduzeća ocjenjuju se od 0 do 5 ukoliko predstavljaju prilike ili od -5 do 0 ako su prijetnja za poslovanje poduzeća. Ocjena 0 znaci da "nema utjecaja", a ocjena 5 označuje "presudan utjecaj".

Na temelju ocjena utjecaja pojedinih elementa dimenzija okoline izračunava se prosječna ocjena svake izabrane dimenzije, i to tako da se zbroje sve ocjene elemenata i podijele sa njihovim brojem.

U trećem koraku potrebno je dati ocjenu za važnost faktora, ocjenama od 0 do 10, gdje ocjena 0 znači "nema važnosti", a ocjena 10 označuje "presudnu važnost".

Dobivene podatke o ocjenama utjecaja i važnosti potrebno je pomnožiti kako bi se dobila težina prilika i prijetnji pojedinih dimenzija opće okoline. Sve te ocjene se zbrajaju te se dobije konačan rezultat.

2.3.1.2. Izrada ETOP profila

Analiza profila prilika i prijetnji ili ETOP analiza (eng. Environment, Threat and Opportunity Profile), najčešće se rabi u programiranju razvitka poduzeća. Njome se koriste menadžerske grupe u procesu strateškog predviđanja. Uodređenom je smislu modifikacija prethodne analize. ETOP je koncept koji je prvenstveno usmjeren na utvrđivanje pozicije poduzeća u ovisnosti o intenzitetu prilika i prijetnji. Cilj je procijeniti implikacije prilika i prijetnji iz okoline sadašnje i buduće poslovanje poduzeća. Analiza se provodi u 3 koraka. U prvom koraku potrebno je analizirati prilike s aspekta vjerojatnosti i s aspekta potencijalne atraktivnosti. U drugom koraku prijetnje se analiziraju s aspekta intenziteta prijetnji i vjerojatnosti događaja. U prethodna dva koraka zapravo se formiraju određene matrice sa po

dvije različite koordinate, a u trećem koraku te dvije matrice se integriraju u jednu zajedničku matricu prilika i prijetnji.¹⁷

2.3.2. Analiza poslovne okoline

Poslovnu okolinu čine akteri u neposrednoj okolini poduzeća koji utječu na njegovu sposobnost da tu okolinu opslužuje. Poduzeće je više orijentirano na poslovnu okolinu, nego na opću, jer je poslovna okolina u neposrednoj blizini poduzeća te su s njom u dnevnom dodiru i o njoj imaju puno više informacija i saznanja. Današnju okolinu odlikuju kompleksnost, dinamičnost, heterogenost, neizvjesnost i neprijateljstvo te brze, burne i neočekivane promjene. Kako bi opstala u takvoj okolini, poduzeća moraju naučiti iskoristiti povoljne prilike koje im pruža okolina i izbjegavati prijetnje koje iz nje dolaze.

Poslovna okolina sastoji se od devet ključnih dijelova, a to su: dobavljači, kupci, konkurenti, dioničari, zaposleni i sindikati, kreditori, vladine organizacije, društvene organizacije i strukovna udruženja.¹⁸

U postupku analize poslovne okoline mogu se upotrijebiti sljedeće metode i tehnike:¹⁹

- Skeniranje poslovne okoline
- Analiza konkurencije
- Stakeholder analiza (analiza zainteresiranih za poduzeće)

2.3.2.1. Skeniranje poslovne okoline

Okvir za pravedno skeniranje poslovne okoline čini devet temeljnih skupina aktera poslovne okoline: dobavljači, kupci, konkurenti, dioničari, zaposleni i sindikati, kreditori, vladine organizacije, društvene organizacije. Skeniranje se provodi na isti način kao i skeniranje opće okoline, koja je prethodno objašnjena pod točkom 2.3.1.1.

Analiza započinje svrstavanjem svih navedenih aktera u tablicu te, kao kod skeniranja opće okoline, promatra se predstavlja li pojedini akter priliku (+) ili prijetnju (-) za poduzeće. Zatim se ocjenjuje utjecaj prilika ocjenama od 0 do 5 te utjecaj prijetnji ocjenama od -5 do 0. Važnost aktera ocjenjuje se ocjenama od 0 do 10, gdje 0 znači da akter nema važnosti za poduzeće, a 10 da je akter od presudne važnosti za poduzeće. Nakon toga potrebno je

¹⁷ Buble, M. (ur.), (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str.30-31

¹⁸ Buble, M. (ur.), (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 37.

¹⁹ Buble, M. (ur.), (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 36.

pomnožiti ocjene utjecaja aktera s njihovim pripadajućim važnostima te se tako dobije rezultat za svaki akter poslovne okoline. Potom se dobivene ocjene zbroje te se dobiva konačan rezultat analize.²⁰

2.3.2.2. Analiza konkurencije

Konkurenti su jedna od najvažnijih skupina aktera u poslovnoj okolini, te je neophodno pristupiti analizi konkurencije poduzeća.

Postoje dva postupka analize konkurencije, a to su:²¹

- *skeniranje ili oštro motrenje konkurencije* – identificira glavne konkurente te njihove ključne značajke uočavanjem postojećih i potencijalnih prilika i prijetnji. Omogućava poduzeću poduzimanje odgovarajućih akcija u cilju što boljeg iskorištavanja konkurentske prednosti pred ostalim konkurentima u industriji.
- *analiza strukture konkurencije* – utemeljena je na Porterovu modelu pet konkurentskih snaga. Svodi se na analizu deset ključnih faktora: potencijalnoj stopi rasta, prijetnji ulaska novih poduzeća, intenzitetu rivalstva, pritisku zamjenskih proizvoda i supstituta, ovisnosti o dopunskim ili komplementarnim proizvodima, snazi cjenkanja kupaca, stupnju tehnološke ovisnosti, postotku primjene inovacija te razini sposobnosti menadžmenta.

2.3.2.3. Analiza zainteresiranih za poduzeće

Analiza zainteresiranih za poduzeće ili stakeholder analiza u prvi plan stavlja one poslovne subjekte o čijim aktivnostima ovisi opstanak i razvitak poduzeća. Analiza započinje uočavanjem i utvrđivanjem subjekata zainteresiranih za poduzeće, a nastavlja se s procjenom odgovarajućih pretpostavki. U postupku analize zainteresiranih za poduzeće neophodno je utvrditi koje su podupiruće (koje mogu dovesti do određenih prilika za poduzeće) i opiruće (koje mogu dovesti do nastanka prijetnji za poduzeće) pretpostavki. Svaki sudionik okoline ima neki svoj unaprijed prepoznatljiv interes za poduzeće, a zainteresirani za poduzeće mogu biti:²²

- kupci
- dobavljači

²⁰ Buble, M. (ur.), (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 36.

²¹ Buble, M. (ur.), (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 39.

²² Buble, M. (ur.), (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 41.

- konkurenti
- vlasnici
- dioničari
- kreditori
- partneri
- različite institucije i interesne grupe

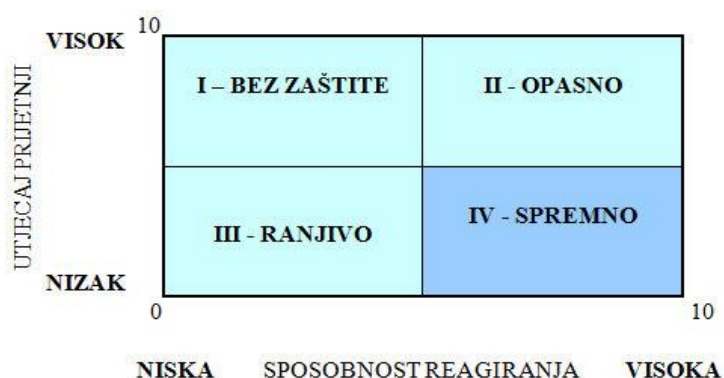
Nakon utvrđivanja podupirućih i opirućih pretpostavki, slijedi ocjenjivanje svake pojedine pretpostavke i procjena njihova ostvarenja. Skala ocjena se kreće u rasponu od 0 do 9, pri čemu brojka 9 označuje najveću važnost i najveću vrijednost.

2.4. Analiza i procjena ranjivosti

Analiza i procjena ranjivosti pomaže u otkrivanju sljedećih aspekata:²³

- 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

Procjena ranjivosti poduzeća započinje evidentiranjem podupirućih elemenata tj. onih elemenata o kojima ovisi poduzeće, a nastavlja se identificiranjem prijetnji koje mogu razoriti podupiruće elemente. Postupak identifikacije prijetnji je ujedno i najvažniji korak analize. Svaki element ima određen utjecaj te svaka prijetnja ima određenu vjerojatnost događaja. Isto tako, poduzeće ima određenu sposobnost reakcije u novonastaloj situaciji. Utjecaj se ocjenjuje ocjenama od 0 do 10, a vjerojatnost od 0 do 100%.



Slika 1: Matrica ranjivosti poduzeća

Izvor: prikaz autora prema Buble, M. (ur.), (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 33.

²³ Buble, M. (ur.), (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 32.

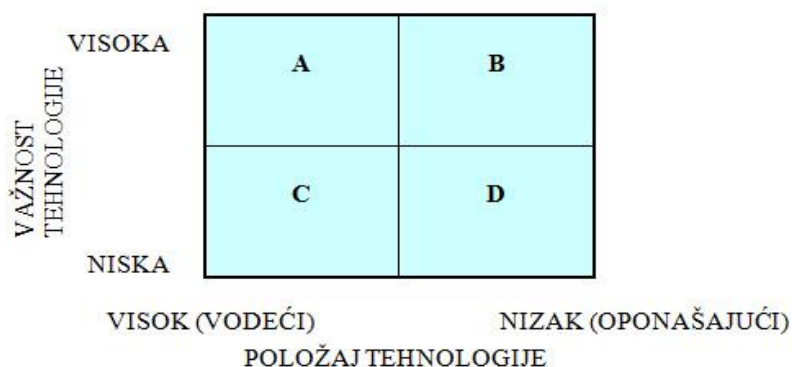
2.5. Analiza i procjena tehnologije

Analiza i procjena tehnologije još je jedna u nizu analiza koje se mogu uspješno primijeniti i u postupku identificiranja prilika i prijetnji iz okoline. Opravdanje za njenu upotrebu je činjenica da je tehnologija ključni čimbenik okoline i da može pridonijeti stvaranju povoljnih prilika, ali i uzrokovati prijetnje opstanku i razvitku poduzeća u budućnosti.

Analiza se temelji na postupku procjene tehnologije koji ima 2 osnovna koraka, a to su:

1. skeniranje ili oštro motrenje tehnologije
2. procjena tehnologije

Skeniranje tehnologije se provodi tako da se cjelokupno poslovanje podijeli na strateške tehnološke cjeline koje se onda zasebno analiziraju. Analiza se odvija na temelju prilika i prijetnji na osnovi tehnologija koje koristi izabrano poduzeće, tehnologija koje koriste konkurenti te novih tehnologija "na vidiku". Nakon takve analize slijedi procjena tehnologije pomoću matrice s 4 kvadranta.³³ Sljedeća slika prikazuje matrični prikaz položaja tehnologije.



Slika 2: Matrica položaja tehnologije

Izvor: prikaz autora prema Buble, M. (ur.), (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 35.

2.6. SWOT analiza

SWOT analiza pojavila se sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća. Naziv predstavlja skraćenicu engleskih naziva za snage (strenghts), slabosti (weaknesses), prilike (opportunities) i prijetnje (threats). Zbog svoje jednostavnosti, razumljivosti te primjenjivosti u svim poduzećima, veomaje popularna i rabi se kao nezaobilazni dio situacijske analize.

Analizom snaga i slabosti unutar poduzeća te prilika i prijetnji iz okoline, dobiva se matrica pomoću koje se utvrđuje najbolja strategija za poduzeće.

Prednosti i nedostaci Swot analize:²⁴

Prednosti SWOT-a: Ključni element formulacije strateške opcije je usklađivanje organizacijskih snaga i slabosti s prilikama i prijetnjama koje postoje na tržištu. Kada se ispravno koristi, SWOT analiza može pružiti dobru osnovu za formulaciju strategije. SWOT analiza je široko prepoznata u literaturi iz marketinga i menadžmenta kao sustavan način za postizanje cilja.

Nedostaci SWOT-a: Prema Mintzbergu (1994.) SWOT je rijetko kad efektivna metoda, jer je ukorištenjena u trenutne percepcije organizacije (Ipak, SWOT se još uvijek zagovara kao snažan alat za planiranje u svim vrstama poslovnih aktivnosti). U praksi je to često aktivnost koja se ne provodi dobro. Nakon identificiranja svih važnih «točaka», ne zna se što učiniti s generiranim podacima. Što se tiče korištenja informacija generiranih kako bi se donijele strategije, SWOT analiza nije perspektivna.

	POZITIVNO	NEGATIVNO
UNUTARNJE	SNAGE	SLABOSTI
VANJSKO	PRILIKE	PRIJETNJE

Slika 3. Shema SWOT analize

SWOT analiza započinje identifikacijom unutarnjih snaga i slabosti poduzeća te eksternih prilika i prijetnji, nakon čega se svakoj pojedinoj stavci dodjeljuje određena važnost. Ovisno o tome koji od internih (snage ili slabosti) i eksternih (prilike i prijetnje) faktora prevladavaju, bira se i odgovarajuća strategija od 4 moguće:

- SO strategija (Max-max) – maksimalnim snagama maksimalno iskoristiti nastale prilike
- ST strategija (Max-min) – maksimalnim snagama minimizirati prijetnje

²⁴ http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/SWOT_analiza.pdf

- WO strategija (Min-max) – minimizirati unutarnje slabosti maksimalnim korištenjem vanjskih prilika
- WT strategija (Min-min) – minimizirati prijetnje minimiziranjem slabosti

3. STRATEŠKA ANALIZA OPG-A JAMBREŠIĆ

3.1. Općenito o poduzeću

OPG Jambrešić bavi se EKO proizvodnjom mirisnog i ljekovitog kupinovog vina, dobivenog prirodnom fermentacijom zrelih kupina sa osunčane plantaže EKO gospodarstva Jambrešić iz Novih Dvora pokraj Klanjca. Davne 1991.godine zasadili su prvu sadnicu kupina, a 1993.godine proizveli su prvu pokusnu bačvu vina KUPILEK. Igor Jambrešić nositelj je poljoprivrednog gospodarstva OPG-a Jambrešić i vlasnik poduzetničkog projekta proizvodnja kupinovog vina KUPILEK.

Temeljna aktivnost tvrtke je uzgoj kupina koja se dalje prerađuje u ljekoviti napitak, u vlastitim podrumima i u skladu sa pravilnikom o uzgoju i preradi jagodastog voća. Glavni proizvod tvrtke je vino, dok će se kupine, u obliku svježeg voća, distribuirati kao višak sirovina.

Vrhunska tehnologija proizvodnje zasnovana je na postavkama enologa dr. sc. Schuberta Gerharda, enologa i profesora na Agronomskom fakultetu u Zagrebu, kojemu su neizmjereno zahvalni na stručnim savjetima i superviziji procesa.

U proizvodnji sudjeluje cijela obitelj. Dragica Jambrešić brine se o nasadima kupina, od cvatnje do berbe i u cilju joj je postići što veću kvalitetu plodova. Ivan Jambrešić svojim dugogodišnjim iskustvom kreira proces proizvodnje u kojem odabiru najzdravije i najukusnije EKO kupine. Na samim počecima proizvodnje nudili su ljeti svježe ubrane kupine kupcima zagrebačkih tržnica, dok su vino dijelili prijateljima i poznanicima. Tako su dobivali povratne informacije o kvaliteti stopljenog mirisa i okusa u kapljici KUPILEKA.²⁵ Poneseni mnogobrojnim pohvalama za dobivenu aromu, izrazito crvenu boju, ugodan miris i fini voćni okus te uz znanje o ljekovitim bogatstvima kupinovog vina, došli su do ideje da hobi proizvodnju KUPILEKA prošire u ozbiljan poduzetnički pothvat.

KUPILEK je prisutan na svim važnijim sajmovima diljem Hrvatske na kojima kupci mogu degustirati i po promotivnim cijenama kupiti proizvode. U osvajanju novih tržišta sklopljeni su ugovori s vodećim vele-drogerijama i specijaliziranim trgovinama. Prateći najnovije

²⁵<http://www.kupinovovino.com/>

ekološke standarde proizvodnje vina, uz prelazak na EKO proizvodnju pridobili su naklonost novih kupaca i postali prepoznatljivi brand KUPILEK.

3.1.1. Opis proizvoda

Vino dobivaju iz dvije vrsta kupina:

1. vrsta kupina- "Ton Free" - Planirana proizvodnja: 4000,000.00Kg/godišnje
-vrsta jagodastog voća pogodna za konzumiranje u obliku svježeg voća.
2. vrsta kupine- "Black Saten" - Planirana proizvodnja: 5000,000.00Kg/godišnje
-vrsta jagodastog voća pogodna za daljnju preradu.

Kupino vino "Kupilek": napitak s okusom vina, bez šećera sa 14 % alkohola. Pogodan za osobe s pomanjkanjem željeza u krvi. Suho (odvrelo bez ostatka šećera) blago trpkog okusa, tamnocrvene boje i osebujnog mirisa specifičnog za takovu vrstu voća. Godišnja planirana proizvodnja butelja vina je 18 000.

Kupine koje plasiraju na tržište kao svježe voće, pakiraju u ekološke tamnocrvene papirnate kutijice sadržaja 250,00 dkg. Vino buteljiraju u boce sadržaja 0,5l, s odgovarajućom etiketom i kontrolnom markicom o kakvoći vina koju im izdaje "Zavod za vinarstvo" u Zagrebu.

3.1.2. Tržišni podaci

Na početku poslovanja su napravili analizu tržišta. Na temelju dobivenih podataka došli su do zaključka da bi tijekom prve godine na našem tržištu uspjeli proizvesti i distribuirati oko 16 000 butelja vina po cijeni od 29,40 kn, te 8 000 kg kupina po cijeni od 20 kn/kg. Prema istraživanju u prvoj godini bi ostvarili prihod od 630,00kn, koji će rasti tokom godina, tako da će u petoj godini iznositi 900,000.00 kn (tablica 1).

Tablica 1: Projekcija godišnje amortizacije i ostatka vrijednosti projekta (kn)

Redni broj	Stavke stalnih i obrtnih sredstava	Iznos (kn)	Stopa (%)	Promatrane godine eksploatacije						Ostatak vrijednosti
				0.	1.	2.	3.	4.	5.	
1.	Građ.objekat	500000.00	3.00	–	15000	15000	15000	15000	15000	425000
2.	Proizv.postrojenje	20000.00	20.00	–	4000	4000	4000	4000	4000	0
3.	Proizv. Oprema	13000.00	20.00	–	2600	2600	2600	2600	2600	0
4.	Pomoćna oprema	12000.00	20.00	–	2400	2400	2400	2400	2400	0
5.	Uredska oprema	14000.00	20.00	–	2800	2800	2800	2800	2800	0
6.	Ostala oprema	6000.00	20.00	–	1200	1200	1200	1200	1200	0
7.	Pogonski strojevi	27000.00	20.00	–	5400	5400	5400	5400	5400	0
8.	Pribor i alati	11000.00	20.00	–	2200	2200	2200	2200	2200	0
9.	Prijevozna sredstva	110000.00	20.00	–	22000	22000	22000	22000	22000	0
10.	Trajni nasadi	30000.00	4.00	–	1200	1200	1200	1200	1200	24000
11.	Nematerijalna imov.	60000.00	20.00	–	12000	12000	12000	12000	12000	0
12.	Zemljište	225000.00	–	–	–	–	–	–	–	225000.00
13.	Trajna obrt.sredstva	200000.00	–	–	–	–	–	–	–	200000.00
Ukupna sredstva		1228000.00			70800	70800	70800	70800	70800	874000.00

3.1.3.Projekcija prihoda

Tablica 2. prikazuje projekciju prihoda tijekom prvih pet promatranih godina eksploatacije projekta, odnosno prikazuje financijske aspekte plasmana proizvoda (količina * cijena).

Tablica 2: Projekcija prihoda (kn)

Redni broj	Stavke prihoda	Promatrane godine eksploatacije						Ukupno
		0.	1.	2.	3.	4.	5.	
1.	Vino	–	470000	530000	590000	660000	720000	2970000
2.	Kupine	–	160000	160000	160000	180000	180000	840000
Ukupni prihodi		–	630000	690000	750000	840000	900000	3,810,000

3.1.4.Projekcija rashoda

U tablici 3. predočena je projekcija rashoda tijekom promatranih godina eksploatacije projekta. Procijena svi predvidivih rashoda.

Tablica 3: Projekcija rashoda (kn)

Redni broj	Stavke rashoda	Promatrane godine eksploatacije						Ukupno
		0.	1.	2.	3.	4.	5.	
1.	Trš.sirovina	–	13500	13500	13800	14000	14100	68900
2.	Trš.materijala i sitniginvent.	–	17000	17000	17000	18000	19000	88000
3.	Trš.energije	–	4000	4000	4000	4200	4600	20800
4.	Komunalne usluge	–	3000	3000	3000	3000	3000	15000
5.	Ambalaža	–	20000	24000	26000	27000	28000	125000
6.	Trš.promidžbe	–	2000	2000	2000	2500	2500	11000
7.	Trš.plaća radnika	–	47000	47100	47100	47100	47100	235500
8.	Trš.plaćamangera	–	86000	86400	86400	86400	86400	432000
9.	Kamate na zajam	–	15541	14048	10199	6313	2428	48564
10.	Trš.amortizacije	–	70800	70800	70800	70800	70800	354000
11.	Ostali troškovi	–	6541	6541	6541	7041	7540	34204
Ukupni rashodi		–	288021	288415	286748	285784	284000	1,432,968

3.1.5.Projekcija računa dobiti i gubitka

Tablica tri predložuje projekciju dobiti i gubitka tijekom 5 promatranih godina eksploatacije projekta. Iz tablice je vidljivo da će projekt tijekom svih promatranih godina poslovati pozitivnim iznosom ukupne čiste zadržane dobiti. Zadržana dobit će u prvoj godini iznositi 243,661,00 kn, a u petoj 438,900,00 kn.

3.1.6.Projekcija ekonomskih tijekova

U tablici četiri predložena je projekcija ekonomskih tijekova tijekom nulte godine i pet promatranih godina eksploatacije projekta. Iz tablice je vidljivo da je projekt tijekom svih pet godina davao pozitivne iznose čistih primitaka ekonomskoga tijeka te da njihov kumulativ od 742,073.00 Kn iz pete godine zapravo predstavlja razliku između ukupnih ulaganja i čistih primitaka iz prethodne četiri godine eksploatacije projekta.

Tablica 4: Projekcija ekonomskih tijekova

Redni broj	Stavke primitaka i izdataka čisti primici i kumulativ	Promatrane godine vijeka projekta (aktivizacije i eksploatacije)						Ukupno
		0.	1.	2.	3.	4.	5.	
I.	Ukupni primici	–	630000	690000	750000	840000	1325000	4235000
1.	Ukupni prihodi	–	630000	690000	750000	840000	900000	3810000
2.	Ostatak vrijed.stalnih sred.	–					225000	225000
3.	Ostatak vrijed.obrtnih sred.	–					200000	200000
II	Ukupni izdaci	1228000	407713	428969	448886	479759	499600	3492927
4.	Ulaganja u stalna sredstva	1028000						1028000
5.	Ulaganja u obrtna sredstva	200000						200000
6.	Rashodi	–	288021	288415	286748	285784	284000	1432968
7.	Porez na dobit 35%	–	119692	140554	162138	193975	215600	831959
III	Čisti primici (I-II)	-1228000	222287	261031	301114	360241	825400	742073
IV	Kumulativ čistih primitaka	-1228000	-1005713	-744682	-443568	-83327	742073	–

3.1.7. Projekcija financijskih tijekova

Tablica 5. prikazuje projekciju financijskih tijekova projekta tijekom nulte godine i pet promatranih godina njegove eksploatacije. Projekt će tijekom svih godina omogućavati redovito podmirivanje svih obveza, te redovito podmirivanje zajma.

Tablica 5 : Projekcija financijskih tijekova (kn)

Redni broj	Stavke primitka i izdatka čisti primici i kumulativ	Promatrane godine vijeka projekta (aktivizacije i eksploatacije)						Ukupno
		0.	1.	2.	3.	4.	5.	
I.	Ukupni primici	1228000	630000	690000	750000	840000	1325000	5463000
1.	Ukupni prihodi	–	630000	690000	750000	84000	900000	3810000
2.	Vlastiti izvori financiranja	1028000	–	–	–	–	–	1028000
3.	Bankarski zajam	200000	–	–	–	–	–	200000
4.	Ostatak vrij.stalnihsreds.	–	–	–	–	–	225000	225000
5.	Ostatak vrij. Obrtnih sreds.	–	–	–	–	–	200000	200000
II.	Ukupni izdaci	1228000	471797	489168	502199	532187	499600	3722951
6.	Ulaganja u stalna sredstva	1028000	–	–	–	–	–	1028000
7.	Ulaganja u obrtna sredstva	200000	–	–	–	–	–	200000
8.	Rashodi	–	288021	288415	286748	285784	284000	1432968
9.	Porez na dobit 35%	–	119692	140554	162138	193975	215600	831959
10.	Anuitet bankarskog zajma	–	64084	60199	53313	52428	–	230024
III.	Čisti primici	–	158203	200832	247801	307813	825400	1740049
IV.	Kumulativ čistih primitaka	–	158203	359035	606836	914649	1740049	–

Tablica 6: Projekcija dobiti-gubitka (kn)

Redni broj	Stavke prihoda i rashoda čista i zadržana dobit	Promatrane godine eksploatacije					Ukupno
		1.	2.	3.	4.	5.	
I.	Ukupni prihodi	630000	690000	750000	840000	900000	3810000
1.	Vino	470000	530000	590000	660000	720000	2970000
2.	Kupine	160000	160000	160000	180000	180000	840000
II.	Ukupni rashodi	288021	288415	286748	285784	284000	1432968
3.	Ukupne plaće	133500	133500	133500	133500	133500	667500
4.	Godišnja amortizacija	70800	70800	70800	70800	70800	354000
5.	Kamate na zajam	15541	14084	10198	6313	2428	48564
6.	Svi ostali troškovi	201680	199531	205750	208671	210772	1026404
III.	Ukupna dobit	341979	401585	463252	554216	616000	2377032
7.	Porez na dobit 35%	119692	140554	162138	193975	215600	831959
IV.	Čista dobit	222287	261031	301114	360241	400400	1545073
8.	Obvezatne pričuve	11114	13051	15051	18012	20020	77248
V.	Zadržana dobit	210173	247980	286063	342229	380380	1466825

3.2. Analiza opće okoline

Analiza opće okoline ima svrhu poslužiti menadžmentu kako bi pravovremeno i uspješno odgovorilo na različite izazove okoline te povećalo izgleda za postizanje i održavanje uspjeha. Potrebno je ustanoviti prilike i prijetnje iz eksterne okoline te snage i slabosti iz interne okoline.²⁰ Kao što je već navedeno, ova okolina odnosi se na onaj dio eksterne okoline koji je daleko od poduzeća i na nju poduzeće teško može utjecati, a prezentirana je kroz pet dimenzija: prirodna ili fizička (prirodno-ekološka), znanstveno-tehnološka, ekonomska, političko-pravna i sociokulturna okolina.²⁶

Skeniranje opće ili socijalne okoline započinje analizom prirodne okoline odnosno prirodnih uvjeta (konfiguracija zemljišta, položaj, reljef). OPG Jambrešić posluje na području grada Zagreba. Nema problema sa fizičkom okolinom u kojoj posluje, jer je riječ o razvijenoj zemlji koja ima vrhunski kopneni i zračni promet, koji omogućuje kontinuirano cirkuliranje robe. Roba se najčešće prevozi cestovnim prometom do prodajnih mjesta. Raspoloživost glavnog prirodnog bogatstva u njihovom slučaju kupine u najvećoj mjeri ovisi o zaposlenicima i njihovoj brizi. Kupine su glavna vodeća sirovina za proizvodnju i poslovanje čitave tvrtke.

²⁶ Buble, M. (ur.), (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 19.

S obzirom na područje stanovanja i vlasništva poljoprivrednog zemljišta, za makrolokaciju vlastitog projekta, izabrano je područje Krapinsko-Zagorske županije, konkretno mjesto Novi Dvori, područje grada Klanjca. Zemlja je u tim krajevima idealna za uzgoj jagodastog voća, što potvrđuje analiza kakvoće zemlje Zagrebačkog instituta o kakvoći zemlje, pa se na toj lokaciji očekuje bogat urod plodova. Mikrolokacija je u naselju Novi Dvori. Plantaža kupina sa odgovarajućim popratnim gospodarskim objektima u kojima se prerađuje kupina u neposrednoj su blizini našeg stambenog objekta. Lokacija je opremljena svom potrebnom pripadajućom infrastrukturom, a povezanost sa glavnim prometnicama je neznatna, tako da neće zadavati dodatne troškove transporta. Zemlja u tim krajevima je idealna za takav projekt, uz što se uklapaju i idealni klimatski uvjeti potrebni za takovu kulturu. Dostupnost kadrova za sezonski rad zadovoljavajuća je zbog velikog broja ljudi koji se u tim krajevima bave poljoprivredom i sličnim poslovima.

Što se tiče znanstveno-tehnološke okoline ona se odnosi na tehničke faktore, tehnološke faktore te tehnoekonomske faktore u vidu gospodarskog okruženja u kojem djeluje OPG Jambrešić. OPG Jambrešić ima razvijene sve faktore znanstveno-tehnološke okoline, bilo da je riječ o tehničkim, tehnološkim ili tehno-ekonomskim faktorima. Strojevi u potpunosti zadovoljavaju sve trenutne potrebe proizvodnje te su prilagođeni kako bi istima udovoljili i u budućnosti. Uzimajući u obzir tehničko-tehnološke mogućnosti i istraživanje tržišta, projektirali su kapacitet plantaža na 8,000.00 kg kupina godišnje i 16,000.00 butelja vina godišnje. S obzirom na mogućnost prirasta kupina, lako se može dogoditi povećanje ukupne količine ubranih kupina, što bi povećalo kapacitete proizvoda tj. proizvodnju.

Na mogućnost povećanja kapaciteta proizvodnje pripremili su se već u samome početku poduzetničkog projekta i to:

- osigurali odgovarajući skladišni prostor za proizvode
- osigurali dovoljan broj ljudi za nesmetanu proizvodnju
- projicirali dodatne troškove proizvodnje povećanjem kapaciteta
- osigurali kupce koji bi otkupili višak naše sirovine (kupine bi otkupila «DONA» iz Stubice)

Analizom socijalno-kulturne okoline pokazujemo socijalne trendove te kulturne karakteristike. Na temelju planiranog kapaciteta, te radnih normativa za pojedina djelatna područja, projekt zahtjeva, uz vlasnika projekta i njegovu obitelj koja će mu pomagati u procesu proizvodnje i plasmata, 2 sezonska radnika za vrijeme branja plodova kupina i pripremu tla. Uz pretpostavku da će zaposlenici raditi osam sati dnevno, te imati trideset

dnevni godišnji odmor, godišnji troškovi plaća iznosit će 133,500.00 Kn. Politika zapošljavanja se vrši putem stranica za oglašavanje poslova, i prema zaposlenicima se provodi politika pravednih plaća .

Analizom ekonomske okoline analiziramo tržišne, financijske, ekonomske i faktore ekonomske politike. Ekonomska okolina je najvažnija za djelovanje poduzeća jer se odnosi na stanje cjelokupnog sustava u kojem poduzeće posluje. Male se tvrtke za razliku od srednjih i velikih, brzo prilagođavaju tržišnim promjenama i bez većih potresa svoju djelatnost lakše preorijentiraju sukladno tržišnim zahtjevima te lakše ulaze na mala ili zapuštena tržišta, odnosno nepokrivene tržišne segmente. Pozitivan utjecaj na OPG JAMBREŠIĆ imaju tržišni, ekonomski i financijski faktori, koju uključuju tržište proizvoda, tržište kapitala, ostvarenje ekonomskih ciljeva, a blag negativan utjecaj imaju faktori ekonomske politike. Hrvatska je mala zemlja sa velikim potencijalom. Zahvaljujući mnogobrojnim turistima, tvrtci to može biti velika prilika za poboljšanje prodaje i djelovanja u vidu dogovora sa potencijalnim partnerima; specijaliziranim trgovinama s kojima će sklopiti ugovore, kako bi postizali što nižu krajnju cijenu proizvoda. Treba naglasiti da na Hrvatskom tržištu nema stranih konkurenata. Lokacija prodaje proizvoda moguća je slabost za OPG Jambrešić jer su svoju prodaju bazirali na tržišno područje grada Zagreba i Zagrebački županiju (vlastita maloprodaja + prodaja preko posrednika). U bližoj budućnosti cilj im je širiti se na područje čitave Hrvatske i ostvarivanje uvjeta za mogućnošću izvoza proizvoda.

Analizom političko-pravne okoline tvrtka mora djelovati u skladu sa pravnom regulativom od mjerodavnog tijela bilo ministarstvo gospodarstva, trgovine ili financija.

Što se tiče demografske okoline, demografski faktori su prilika za poduzeće, jer su ljudski resursi jedno od najvećih bogatstava svakog poduzeća. Tvrtka OPG Jambrešić nebi bila toliko uspješna da nije bilo obrazovanih, stručnih i osposobljenih osoba koji su svoja znanja znali pravovremeno primijeniti. Povijesni faktori nemaju utjecaja na poduzeće, jer je poslovanje poduzeća modernizirano te se mora kontinuirano inovirati da zadrži konkurentsku prednost

Tablica 7: Projekcija ukupno potrebnih zaposlenika

Redni broj	Deklarirani naziv radnog mjesta	Potrebna kvalifikacija	Ukupno zaposlenih	Mjesečna kompenzacija
1.	GL.MENADŽER (vlasnik)	VŠS- Igor Jambrešić	1	6,000.00kn
2.	Sezonski Radnici	NKV-radnik	3	1,700.00kn
Ukupno potrebni zaposlenici			4	

Tablica 8: Utjecaj i važnost opće okoline

	Dimenzije opće okoline	Prilike (+)	Prijetnje (-)	Utjecaj	Važnost	Ukupno
1	Prirodna ili fizička okolina					78
a	prirodni uvjeti	+		4	7	28
b	ekološki uvjeti	+		3	6	18
c	raspoloživa prirodna bogatstva	+		4	8	32
2	Ekonomska okolina					116
a	tržišni faktori	+		5	10	50
b	financijski faktori	+		4	8	32
c	ekonomski faktori	+		5	8	40
d	faktori ekonomske politike		-	-2	3	-6
3	Znanstveno tehnološka okolina					79
a	tehnički faktori	+		3	6	18
b	tehnološki faktori	+		5	8	40
c	težno-ekonomski faktori	+		3	7	21
4	Političko-pravna okolina					-15
a	politički odnosi			0		0
b	pravna regulativa		-	-3	5	-15
5	Socijalno- kulturna okolina					23
a	kulturne karakteristike	+		2	4	8
b	socijalni trendovi	+		3	5	15
6	Demografska okolina					9
a	demografski faktori	+		3	3	9
b	povijesni faktori			0		0
	UKUPNO					290
	UKUPNO PRILIKE					311
	UKUPNO PRIJETNJE					21

Izvor: prikaz autora

Tablica 9: Prosječan utjecaj i važnost faktora opće okoline

Analiza opće okoline	Prosječan utjecaj faktora	Prosječna važnost faktora	Prilike +/- Prijetnje -
Prirodna ili fizička okolina	3,66	8	29,28
Ekonomska okolina	3	7,25	21,75
Znanstveno tehnološka okolina	3,66	7,00	25,62
Političko-pravna okolina	-3,00	5,00	-15,00
Socijalno- kulturna okolina	2,50	4,50	11,25
Demografska okolina	3,00	3,00	9,00
UKUPNO	12,82	33,75	81,9

Izvor: prikaz autora

Najveću priliku za OPG Jambrešić čini prirodna ili fizička okolina, dok je najveća prijetnja političko-pravna okolina.

3.3. Analiza poslovne okoline

3.3.1. Skeniranje poslovne okoline

Poslovna okolina sastoji se od devet ključnih dijelova, a to su: dobavljači, kupci, konkurenti, dioničari, zaposleni i sindikati, kreditori, vladine organizacije, društvene organizacije i strukovna udruženja.²⁷

Kupine su proizvod koje su namijenjene i prilagođene svim strukturama ljudi, tako da svaka osoba može biti potencijalni potrošač proizvoda.

Vino od kupine namijenjen je osobama s pomanjkanjem željeza u krvi, tj. osobama slabijeg imuniteta, što znači da će ciljna skupina potrošača biti osobe kojim je taj napitak potreban kod: anemije, iscrpljenosti, slabe uhranjenosti, za reguliranje probave i krvnog tlaka, te za poboljšanje cirkulacije krvi. Osobito je značajno što je željezo unutar kupine dio organskog spoja, pa se zato lakše i prirodnije apsorbira u organizmu. Pomaže u ishrani: osobama s pomanjkanjem željeza u krvi, osobama slabijeg imuniteta, trudnicama i dojiljama, davateljima krvi, sportašima i onima koji se oporavljaju nakon bolesti. Pojačava apetit i osigurava bolje lučenje žuči i mokraće, što doprinosi rastvaranju sluzi te bržoj i zdravijoj izmjeni tvari u organizmu. Kupine i kupinovo vino jačaju otpornost u organizmu, potiču rad jetrenih stanica, te štite jetru i žučne putove od raznih tegoba. Što se tiče gastronomske strane, gurmani znaju da se kupinovo vino mora savršeno slagati s posluženim specijalitetima i biti ohlađeno na temperaturi od 16 ° C. Poslužuje se kao aperitivno vino neposredno prije jela, zatim uz sir i jela od sira, divljač i tamno meso te uz slastice, kao desertno vino. Vino se izvrsno kombinira

²⁷ Buble, M. (ur.), (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 19.

s pikantnim plemenitim sirevima. Vino od kupine je jedino alkoholno piće koje ima zdravstvene karakteristike, a osim toga i iznimna organo-leptička svojstva.²⁴

Kupine proizvode od 1991.god. Kroz godine rada stekli su bogato iskustvo u proizvodnji i preradi kupina. Uz savjete stručnjaka, a ponajviše učeći na vlastitim primjerima, stvaraju proizvode čiju kvalitetu iz godine u godinu ponavljaju. S obzirom da su dugo na tržištu, stekli su široki krug kupaca-konzumenata proizvoda, koji se kontinuirano vraćaju i kupuju proizvode te su na taj način u velikom dijelu zatvorili čarobni krug „proizvodnja – prodaja“.

Prateći svakodnevno nove EKOLOŠKE i ENOLOŠKE trendove proizvodnje, te održavanje razine kvalitete proizvoda, iz godine u godinu ulažu u povećanje kapaciteta proizvodnje, što je jedan od glavnih preduvjeta za opstanak na nadolazećem globalnom tržištu.

Imaju svoje stalne kupce, plus svakodnevno pronalaženje novih potencijalnih kupaca.

Sa stajališta tržišne pozicije, na ciljnom tržištu, tvrtka će biti tržišni izazivač tj. tvrtka u usponu s tržišnim udjelom 45% i pretenzijama zauzimanja liderske pozicije.

Popis izravnih konkurenata na ciljanome tržištu:

- PEMPER- kupinovo vino KUPIDON iz Bjelovara

- IVANČAN- kupinovo vino KUPINOL iz Ivanca.

Prema statističkim pokazateljima ukupna moguća potražnja kupina i njezinih prerađevina veća je od zbroja ukupne proizvodnje njihovih konkurenata i njihove proizvodnje. Potrebno je naglasiti da na Hrvatskom tržištu nema proizvoda stranih konkurenata, što se ne smije isključiti kao opasnost glede tržišnog udjela njihovih proizvoda.

U sklopu marketinške aktivnosti praćenja i istraživanja tržišta, predvidjeli su stalne istraživačke kontakte s ciljnim tržištem, kako bi pravodobno uočili sve promjene temeljnih odrednica potražnje te anticipirali moguće napade konkurencije.

Odnos s dobavljačima temelji se na načelu dugoročnoga partnerstva, pri čemu se želi osigurati isporuka najkvalitetnijih proizvoda i usluga po najkonkurentnijoj cijeni, na vrijeme i surađujući s odgovornim i inovativnim dobavljačima, od kojih se zahtijeva kvalitetne, inovativne, funkcionalne i konkurentne inpute, proizvode ili usluge kako bi poduzeće zadovoljilo uspješno potrebe kupaca i zadržalo vodeću poziciju na tržištu.

Veći i glavni dobavljači su :

- Veteropack straža d.o.o.
- Sato d.o.o
- Etigraf d.o.o.
- Bumbar d.o.o.

- Plutal d.o.o.
- Reklampak d.o.o.

Za realizaciju projekta bilo je potrebno 1,228,000.00 Kn, od čega 1,028,000.00 Kn (ili 84%) otpada na stalna sredstva, dok 200,000.00 Kn (ili 16%) otpada na obrtna sredstva.

Od ukupno 1,028,000.00 Kn stalnih sredstva, 225,000.00 Kn otpada na zemljište s nasadom, 500,000.00 Kn na građevinske objekte (uključena potrebna adaptacija), 103,000.00 Kn na proizvodna postrojenja, alate i opremu, 110,000.00 Kn na prijevozna sredstva, te 60,000.00 Kn na ostalu materijalnu imovinu.

Od ukupno 200,000.00 Kn potrebitih ulaganja u obrtna sredstva, 70,000.00 Kn otpada na sirovine, 91,300.00 Kn otpada na materijal, 14,700.00 Kn na energente 6 000.00 Kn na sitan inventar, i 18,000.00 Kn na povratnu ambalažu.

Od ukupno potrebnih 1,228,000.00 Kn ulaganja, 1,028,000.00 (ili 84%) čine vlastita sredstva obitelji Jambrešić i to: 225,000.00 Kn u zemljištu, 500,000.00 Kn u gospodarskom objektu, 30,000.00 Kn u trajnom nasadu, 273,000.00 Kn u novcu, a 200,000.00 Kn (ili 16%) čini kapital koji će biti pozajmljen od poslovne banke.

Tablica 10: Projekcija ulaganja u stalna i trajna obrtna sredstva

Redni broj	Stavke stalnih i obrtnih sredstava	Iznos (kn)	Struktura u %	
I.	Stalna sredstva	1,208,000.00	83,72	100
1.	Zemljište	225,000.00		18,62
2.	Građevinski objekt	500,000.00		41,39
3.	Proizvodna postrojenja	20,000.00		1,65
4.	Proizvodna oprema	13,000.00		1,07
5.	Pomoćna oprema	12,000.00		0,99
6.	Uredska oprema	14,000.00		1,15
7.	Ostala oprema	6,000.00		0,49
8.	Pogonski strojevi	27,000.00		2,23
9.	Pribor i alati	11,000.00		0,91
10.	Prijevozna sredstva	110,000.00		91,60
11.	Trajni nasadi	30,000.00		2,48
12.	Nematerijalna imovina	60,000.00		4,96
II.	Obrtna sredstva	200,000.00	16,28	100
13.	Sirovine	70,000.00		5,70
14.	Materijal	91,300.00		7,43
15.	Energenti	14,700.00		1,20
16.	Sitan inventar	6,000.00		0,49
17.	Povratna ambalaža	18,000.00		1,47
III.	Ukupno	1,228,000.00	100	—

Tablica 11: Projekcija izvora sredstava kapitala

Redni broj	Stavke izvora sredstava i kapitala	Iznos (kn)	Struktura (%)	
I.	Vlastita sredstva	1,208,000.00	83,72	100
1.	Obitelj Jambrečić	1,208,000.00		
II.	Tudi kapital	200,000.00	16,28	100
2.	Bankarski zajam	200,000.00		
III.	Ukupna potrebna sredstva i kapital	1228,000.00	100	–

Obračun kreditnih obveza

Tablica 12. prikazuje plan otplate bankarskog zajma. Riječ je o zajmu od 200,000.00 kn s rokom otplate od pet godina, uključujući i poček od jedne godine. Kamata iznosi 8%, a obračunava se tromjesečno uz primjenu komforne metode uz otplatu šesnaest jednakih tromjesečnih otplatnih kvota tj. šesnaest opadajućih anuiteta.

Tablica 12: Projekcija otplate (amortizacije) zajma (kn)

Godina Otplate	Otplatni periodi	Otplatne kvote (Rt)	Iznos kamata (Ik)	Ukupni anuitet (a)	Ostatak duga (Ck)
Vrijeme Počeka	1.	-	3 885.31	-	200 000.00
	2.	-	3 885.31	-	200 000.00
	3.	-	3 885.31	-	200 000.00
	4.	-	3 885.31	-	200 000.00
UKUPNO	1+2+3+4	-	15 541.24	-	-
Prva godina otplate	1.	12 500.00	3 885.31	16 385.31	187 500.00
	2.	12 500.00	3 642.48	16 142.48	175 000.00
	3.	12 500.00	3 399.65	15 899.65	162 500.00
	4.	12 500.00	3 156.81	15 656.81	150 000.00
UKUPNO	1+2+3+4	50 000.00	14 084.24	64 084.25	-
Druga godina otplate	5.	12 500.00	2 913.98	15 413.98	137 500.00
	6.	12 500.00	2 671.15	15 171.15	125 000.00
	7.	12 500.00	2 428.32	14 928.32	112 500.00
	8.	12 500.00	2 185.49	14 685.49	100 000.00
UKUPNO	5+6+7+8	50 000.00	10 198.94	60 198.94	-
Treća godina otplate	9.	12 500.00	1 942.65	14 442.65	87 500.00
	10.	12 500.00	1 699.82	14 199.82	75 000.00
	11.	12 500.00	1 456.99	13 956.99	62 500.00
	12.	12 500.00	1 214.16	13 714.16	50 000.00
UKUPNO	9+10+11+12	50 000.00	6 313.62	56 313.62	-
Četvrta godina otplate	13.	12 500.00	971.33	13 471.33	37 500.00
	14.	12 500.00	728.50	13 228.50	25 000.00
	15.	12 500.00	485.66	12 905.66	12 500.00
	16.	12 500.00	242.83	12 742.83	0.00
UKUPNO	13+14+15+16	50 000.00	2 428.32	52 428.32	-
SVEUKUPNO		200 000.00	48 566.37	248 566.37	-

Na OPG Jambrešić **društvene organizacije i strukovna udruženja** nemaju direktan utjecaj.

Vladine organizacije formira vlada sa svrhom da štite javnost od izvjesne poslovne prakse ili da štite poduzeća jedna od drugih. One imaju blagi pozitivan utjecaj jer Vlada podupire OPG na tržištu te daljnje širenje; što pozitivno pridonosi domaćem gospodarstvu.

U sljedećoj tablici vidljive su ocjene važnosti i utjecaja poslovne okoline na OPG Jambrešić.

Tablica 13: Utjecaj i važnost poslovne okoline

	Dimenzije poslovne okoline	Prilike (+)	Prijetnje (-)	Utjecaj	Važnost	Ukupno
1	Dobavljači	+		4	9	36
2	Kupci		-	-5	9	-45
3	Konkurenti		-	-4	7	-28
4	Dioničari			0	0	0
5	Zaposlenici	+		8	9	72
6	Kreditore		-	-3	7	-21
7	Vladine organizacije	+		3	6	18
8	Društvene organizacije			0		0
9	Strukovna udruženja			0		0
	UKUPNO					32
	UKUPNO PRILIKE					126
	UKUPNO PRIJETNJE					-94

Izvor: prikaz autora

3.3.2. Analiza zainteresiranih za poduzeće

Zainteresirani za tvrtku OPG Jambrešić su njegovi dobavljači, kupci, kreditore, konkurenti, zaposleni i sindikat. Najveći podupirući faktori su kupci i dobavljači s kojima OPG Jambrešić ima izgrađene dugoročne profesionalne odnose s uzajamnim poštovanjem i poštivanjem ugovora te uvjeta i rokova plaćanja i isporuke. Kao što je već navedeno, domaće konkurencije praktički nema, što je velik podupirući faktor.

3.4. Analiza i procjena tehnologije

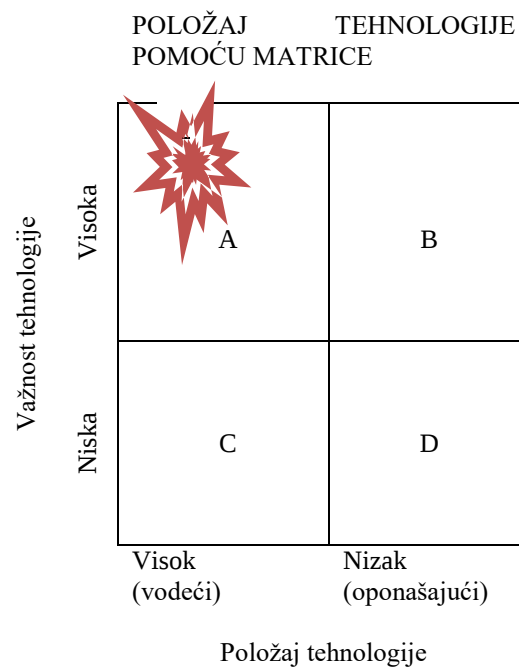
Tehnologija je vrlo bitna za svako poduzeće, naročito u današnje vrijeme ubrzanog napretka tehnologije i kontinuirane modernizacije. Stoga je bitno pratiti promjene i trendove u području informacijsko tehnoloških rješenja i prilagođavati se tim promjenama u skladu sa svojim mogućnostima i potrebama, na način da postigne i zadrži konkurentsku prednost. Za proizvodnju i preradu kupina potrebna je oprema koja služi u ostalim poljoprivrednim

djelatnostima. Stupanj specijaliziranosti opreme u proizvodnji i preradi kupina u vino ne mora biti na visokoj razini, što govori da proizvoditi te kasnije prerađivati kupine možemo univerzalnom poljoprivrednom opremom. Kod proizvodnje i prerade kupina dio posla potrebno je obraditi rukama (branje plodova), dok preostali dio posla možemo strojno obrađivati. Maksimalno se zalažu da što veći dio posla obave strojno i uz što manji broj potrebitih ljudi za opsluživanje strojeva, a to ćemo postizati praćenjem trendova proizvodnje takovih strojeva te i kasnijom nabavkom takovih.

Popis radnih procesa :

- obrezivanje kupina
- zaštićivanje kupina
- okopavanje kupina
- navodnjavanje
- branje plodova
- prerađivanje kupina (mljevenje + tiskanje)
- filtracija tekućine
- točenje u boce
- etiketiranje

Procjena tehnologije poduzeća provodi se pomoću matrice te se položaj poduzeća dobije se razmatranjem važnosti tehnologije za uspješnost poslovanja i jakosti pozicije poduzeća u odnosu na konkurenciju. Iz matrice je jasno da za tvrtku tehnologija ima iznimnu važnost za uspješno poslovanje. Također je položaj tehnologije visok, odnosno vodeći, u odnosu na konkurenciju.



Slika 4: Položaj tehnologije pomoću matrice

3.5. Analiza strukture konkurencije

Polazeći od činjenice da su konkurenti jedna od tri najvažnije skupine aktera u poslovnoj okolini, neophodno je pristupiti analizi konkurencije izabranog poduzeća. Analiza strukture konkurencije usmjerena je na ključne faktore konkurencije i analizu njihova utjecaja na poduzeće.

Tablica 14: Analiza strukture konkurencije

1	Potencijalna stopa rasta	Visoka							2			niska
2	Prijetnja ulaska novih poduzeća	nema barijera			2							praktički nemoguće
3	Intenzitet konkurencije	konkurencija do krajnosti						1				skoro nema konkurencije
4	Pritisak zamjenskih proizvoda	raspoložive zamjene	4									nema zamjena
5	Zavisnost o dopunskim proizvodima	jaka zavisnost							2			nezavisan proizvod
6	Snaga cjenkanja kupaca	kupci određuju uvjete								3		prodavatelji određuju uvjete
7	Snaga cjenkanja dobavljača	dobavljači određuju uvjete				1						kupci određuju uvjete
8	Stupanj tehnološke ovisnosti	visoka razina tehnologije			2							niska razina tehnologije
9	Stupanj primjene inovacija	vrlo brze promjene			2							nema promjena
10	Sposobnosti managementa	mного sposobnih menagera			2							malo sposobnih menagera

Izvor: prikaz autora

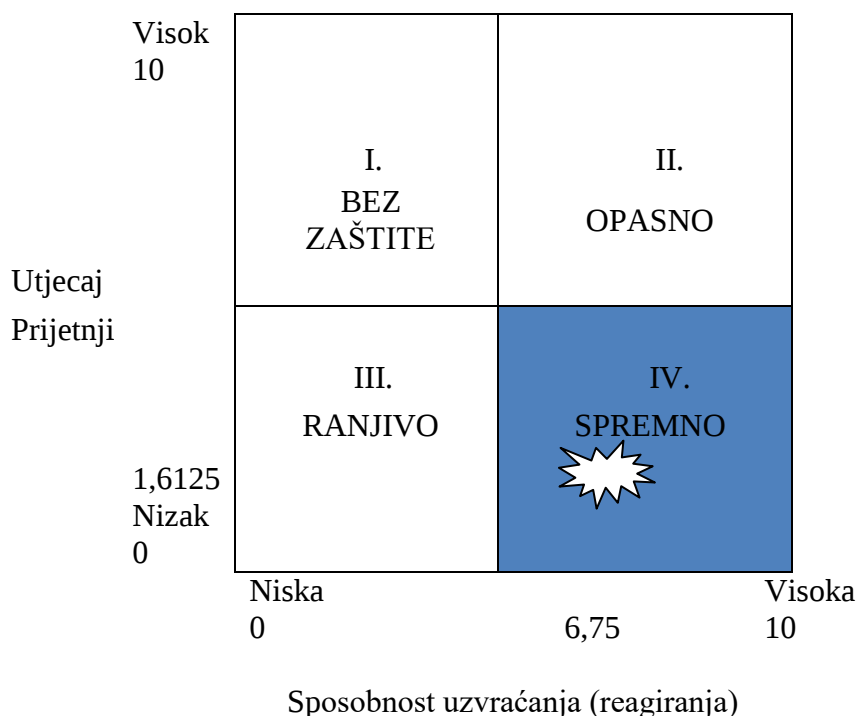
Ulazak konkurencije je moguć, međutim postizanje kvalitete poput KUPILEKA je teško. Potrebno im je mnogo vremena da bi prisvojili i zadržali potrošače. OPG je jak naspram konkurencije zahvaljujući svom vodstvu, vjernim kupcima i dobrim poslodavcima koji su omogućili usjeh tvrtke. Visoka opasnost od supstituta dodatno je pojačana njihovim jeftinijim cijenama te sve većom zdravstvenom brigom za potrošače, jer u slučaju zasićenosti kupaca dotičnim proizvodom lako mogu prijeći na supstitute jer im se pruža široka paleta proizvoda.

3.6. Analiza i procjena ranjivosti

Tablica 15: Analiza ranjivosti

	Kategorija podupiranja	Potencijalne prijetnje i njihove posljedice		Utjecaj	Vjerojatnost	Procjena ranjivosti	Reakcija
		Prijetnje	Posljedice				
1	TRŽIŠTE	postojeći i potencijalni novi konkurenti	pad cijena proizvoda, smanjenje tržišnog udjela	7	35,00 %	2,45	6
2	TEHNOLOGIJA	primjena modernije tehnologije od strane konkurencije	visoki troškovi praćenja koraka konkurencije	7	25,00 %	1,75	7
3	FINANCIJSKI RESURSI	otežano financiranje poslovanja	povećani troškovi poslovanja	5	25,00 %	1,25	6
4	LJUDSKI RESURSI	nedovoljna stručnost kadrova	niska produktivnost rada	5	20,00 %	1	8
	UKUPNO					1,6125	6,75

Iz tablice analize ranjivosti vidljivo je da je tvrtka OPG Jambrešić spremna reagirati na potencijalne prijetnje iz okoline. Međutim, isto tako utjecaj prijetnji vezanih za tržište i tehnologiju su dosta veliki, iako ne baš vjerojatni. Iz takve procjene utjecaja i vjerojatnosti proizlazi i matrica ranjivosti poduzeća.



Slika 5: Matrica ranjivosti

Iz slike je vidljivo da je poduzeće spremno reagirati na moguće prijetnje.

3.7. Profil poslovne sposobnosti

3.7.1. Profil financijske sposobnosti

Analiza omogućava odgovor na pitanje kako je poduzeće poslovalo u prethodnom razdoblju i kako poboljšati rezultat u narednom razdoblju. Ova analiza preduvjet je racionalnog upravljanja poslovanjem i razvojem društva. Financijska sposobnost svakog poduzeća je vrlo važan pokazatelj poslovanja jer o njoj ovisi financiranje razvoja novih proizvoda, ulaganje u nove tehnologije, ulaganje u unaprjeđenje proizvodnih procesa, materijalnu stimulaciju zaposlenih i sl. OPG Jambrešić je unatoč krizi i recesiji sačuvalo financijsku stabilnost i ostale financijske pokazatelje na dovoljnoj razini koja i dalje generira dobiti. Poduzeće je likvidno što nam kazuje da je ima dovoljno sredstava za podmirenje bankarskog zajma, obveze prema zaposlenima, te redovito uplaćivati porez na dobit.

Ekonomičnost (engl. economy, efficiency, njem. Wirtschaftlichkeit) odražava ekonomski zahtjev za računalnim poslovanjem. Mjeri se odnosom vrijednosti prihoda i rashoda, odnosno vrijednosti učinaka i troškova. Štedljivost i izdašnost dimenzije su ekonomičnosti: štedljivost odražava težnju ostvarenja prihoda uz najniže moguće rashode, izdašnost odražava težnju

ostvarenja što većih prihoda s obzirom na rashod.²⁸ Opg Jambrečić se može pohvaliti svojim ekonomičnim poslovanjem.

Tablica 16: Profil financijske sposobnosti

	Obilježja profila	Vrlo velika	Velika	Dovoljna	Normalna	Nedovoljna	Slaba	Vrlo slaba
		3	2	1	0	-1	-2	-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: prikaz autora

3.7.2. Profil tehničko-tehnološke sposobnosti

Profil tehničko-tehnološke sposobnosti pokazuje koliko raspoloživa tehnologija doprinosi konkurentnosti proizvoda na tržištu. Stupanj specijaliziranosti opreme u proizvodnji i preradi kupina u vino ne mora biti na visokoj razini, što nam govori da proizvoditi te kasnije prerađivati kupine možemo univerzalnom poljoprivrednom opremom. Kod proizvodnje i prerade kupina dio posla potrebno je obraditi rukama (branje plodova), dok preostali dio posla možemo strojno obrađivati. OPG Jambrešić koristi modernu i suvremenu tehnologiju pomoću koje ostvaruje kvalitetne inovativne proizvode i proces proizvodnje. Stupanj tehničko-

²⁸ <http://limun.hr/main.aspx?id=10408>

tehnološke osposobljenosti te razina informacijske tehnologije su veliki, dok su dovoljni i razina tehnologije rada te razina tehnološke osposobljenosti radnika. Poduzeće ima slabu potrebu nabave nove opreme, jer već raspolaže onom suvremenom. Tehničko-tehnološki profil poduzeća je na zadovoljavajućoj razini, iako uvijek vrijedi dodatno ulagati u modernizaciju kako bi se održao korak s konkurencijom. Poljoprivredno zemljište na kojemu se nalaze kupine veliko je 3000,00m², a sadrži 1000,00 kom. sadnica kupina, koje u prosjeku godišnje daju 7kg ploda kupina po sadnici.

Popis radnih procesa :

- obrezivanje kupina
- zaštićivanje kupina
- okopavanje kupina
- navodnjavanje
- branje plodova
- prerađivanje kupina (mljevenje + tiskanje)
- filtracija tekućine
- točenje u boce
- etiketiranje

Normativ za litru vina:

-priprema i branje plodova s odmaranjem	4,20kn
-prerađivanje plodova (mljevljenje i tiskanje)	0,30kn
-filtracija tekućine	0,10kn
-točenje u boce	0,30
-etiketiranje	0,15
-čepovi	0,90
-etikete	1,00
-boce	1,75
-transpor sirovina	0,40
UKUPNO	9,10kn/litri

Tablica 17: Profil tehničko-tehnološke sposobnosti

	Obilježja profila	Vrlo velika	Velika	Dovoljna	Normalna	Nedovoljna	Slaba	Vrlo slaba
		3	2	1	0	-1	-2	-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: prikaz autora

3.7.3. Profil sposobnosti managementa

Tvrtka je registrirana kao obična radnja. Obrt je samostalno i trajno obavljanje dopuštenih gospodarskih djelatnosti od strane fizičkih osoba u svrhu postizanja dobiti, koja se ostvaruje proizvodnjom, prometom ili pružanjem usluga na tržištu. Obrtnik je fizička osoba koja obavlja jednu ili više djelatnosti u svoje ime i za svoj račun, a pritom se može koristiti i radom drugih osoba, što je i konkretno u njihovom primjeru pomoć njegovog umirovljenog oca u procesu proizvodnje vina, a ne ulazi mi u projekciju troškova plaća. U tvrtci postoji pravilnik o pravima i zadaćama zaposlenika:

- radni mjesec se sastoji od 22 radna dana.
- radni dan traje 8h s pauzom od 30min.

- svaki zaposleni radnik, nakon 6 mjeseci rada, ostvaruje pravo na 30 dnevni plaćeni godišnji odmor.
- zaposleni radnici su zdravstveno osigurani.
- sezonski radnici su plaćeni u nadnicama, radni mjesec im se sastoji od 24 radna dana, radni dan im se sastoji od 8 radnih sati uključujući pauzu od 30 min.

Marketinške strategije :

- A. U sklopu marketinške aktivnosti praćenja i istraživanja tržišta, predviđeli su stalne istraživačke kontakte s ciljnim tržištem, kako bi pravodobno uočili sve promjene temeljnih odrednica potražnje te anticipirali moguće napade konkurencije, a sve to s ciljem zadržavanja i širenja tržišta obavljat ćemo u sklopu vlastitih prodajnih iskustava.
- B. Politika cijena uglavnom se temeljiti na: *Temelju psiholoških čimbenika* , u sklopu dugoročne politike penetracijskih cijena, pri čemu se čista dobit ne bi trebala spuštati ispod razine predviđene u projekciji dobiti - gubitka. Pri određivanju cijena, vodi se računa o čimbenicima koji utječu na formiranje cijene kao što su trenutni odnos ponude i potražnje na domaćem tržištu te pokazatelji cjenovne i dohodovne elastičnosti proizvoda purećeg mesa. Za postizanje ciljeva primjenjuju se različiti oblici diferenciranja cijena kao što su rabati, popusti i skonta.
- C. Distribucija proizvoda se obavlja u izravnom kontaktu s kupcima proizvoda. U nabavi potrebitih materijalnih inputa koriste se najplićim kanalom, odnosno većinu robe i usluga nabavljaju iz prve distribucijske ruke.
- D. Prijevoz u prodaji obavlja se vlastitim vozilom, dok će prijevoz pri nabavi (većih količina) obavlja dobavljači.
- E. U *Dodacima* predložen je relativno cjelovit Promidžbeni program s posebnim dijelovima u svezi propagandnih konstanti, stožernih promidžbenih aktivnosti, graničnih promidžbenih aktivnosti s prikazima poslovne karte te promidžbenog letka. Tu su dane samo neke temeljne odrednice promocijske strategije:
 - ◆ Stvaranje što boljša imidža tvrtke te uspostavljanje dobrih odnosa s kupcima i potrošačima, dobavljačima i sl.

- ◆ Osmišljavanje primjerenog propagandnog stila te imena tvrtke, kućnu boju i prepoznatljiv zaštitni znak.
- ◆ U promidžbi posebno isticati kvalitetu
- ◆ Planirati razne prigodne popuste, čime ćemo ostvariti i veću razinu suradnje s kupcima, ponajprije da odredimo cijene niže od konkurencijskih, s time da se za tu cijenu ponudi odgovarajuća kvaliteta i vrijednost
- ◆ Oglašavat će primjerenim sredstvima i putem onih medija koji će promidžbene poruke posredovati prema najvećemu broju stalnih i potencijalnih kupaca i potrošača purećeg mesa
- ◆ Različitim aktivnostima izazvati publicističko zanimanje medija (sponzoriranje sportskih događaja, kulturnih i glazbenih manifestacija, te gospodarskih zborova)

Tablica 18: Profil sposobnosti managementa

	Obilježja profila	Vrlo velika	Velika	Dovoljna	Normalna	Nedovoljna	Slaba	Vrlo slaba
		3	2	1	0	-1	-2	-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 zaržavanja 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: prikaz autora

3.7.4. Profil konkurentne sposobnosti

OPG Jambrečić nastoji proizvoditi proizvode velike kvalitete te se izrazito orijentira na zadovoljstvo kupaca, što je od velike važnosti za uspjeh poduzeća. Upravo ta činjenica označava i veliko zadovoljstvo i privrženost kupaca te stabilan udio na tržištu i konkurentsku prednost. U sljedećoj tablici prikazana su ova obilježja profila konkurentne sposobnosti OPG-a Jambrečić.

Tablica 19: Profil konkurentne sposobnosti

	Obilježja profila	Vrlo velika	Velika	Dovoljna	Normalna	Nedovoljna	Slaba	Vrlo slaba
		3	2	1	0	-1	-2	-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: prikaz autora

3.8. SWOT analiza

Tablica 20: SWOT analiza OPG-a Jambrešić

S		W	
SNAGE	ocjena	SLABOSTI	Ocjena
stručnost i obrazovanost kadra	8	prevelika ovisnost o određenim dobavljačima	6
kvalitetni proizvodi	9	nedovoljno ulaganje u marketing	6
suvremena tehnologija	8		
dobra geografska pozicija	6		
dugoročni dobri odnosi s kupcima i dobavljačima	7		
zadovoljstvo kupaca	7		
imidž i vodeća pozicija	8		
financijska stabilnost	7		
UKUPNO	60	UKUPNO	12
O		T	
PRILIKE	ocjena	PRIJETNJE	Ocjena
eko poticaj	6	recesija i ekonomska kriza	7
		nestabilna porezna politika	5
nove tehnološke mogućnosti	6	učestale promjene zakona i propisa	7
mogućnost daljnjeg širenja tržišta	7	jačanje inozemne konkurencije	7
		pad kupovne moći	5
UKUPNO	19	UKUPNO	31

Izvor: prikaz autora

SWOT analizom je vidljivo da u poslovanju OPG-a Jambrešić prevladavaju snage naspram slabosti, a kod vanjskih čimbenika prijetnje prevladavaju naspram prilika. Poduzeće bi trebalo koristiti strategiju Max- min. Tom strategijom mora maksimizirati snage da bi se maksimizirale prilike u okolini. Tvrtka tako može pomoću ključnih snaga poput stručnosti zaposlenika, kvalitete proizvoda i suremene tehnologije može minimalizirati prijetnje poput jačanja inozemne konkurencije.

4. ZAKLJUČAK

Strateško upravljanje je proces kroz koji se donose i provode strateške odluke koje će organizaciju dovesti iz postojećeg u željeni položaj. Strateško upravljanje je vrlo bitan dio poslovanja svakog poduzeća s obzirom da se nalazi u izrazito dinamičnoj, promjenljivoj i nepredvidljivoj okolini, jer predstavlja proces određivanja ciljeva poduzeća, oblikovanja i izvođenja strategija te kontrolu izvedbe. Kako bi poduzeća što bolje i profitabilnije poslovala, potrebno je provesti brojne analize kako bi utvrdili svoje pozitivne i negativne karakteristike te, sukladno tome, donijeli pravilne odluke o tome u kojem će poduzeće pravcu ići u budućnosti. Opg Jambrešić je tvrtka sa konstantnim rastom prihoda od prodaje. Svojom kvalitetom proizvoda, vrhunskim vodstvom stvaraju dobre temelje za daljnje poslovanje. Unatoč velikom asortimanu supstituta na tržištu tvrtka svojom eko proizvodnjom vina KUPILEK nadmašuje sva svoja očekivanja u poslovanju. U poduzeću se naglašava važnost dobrih odnosa s kupcima i dobavljačima, što čini zainteresirane strane vrlo zadovoljnim a te se održavaju dugoročni partnerski odnosi koji pogoduju poduzeću. Financijska stabilnost i pozitivni poslovni rezultati su velika prednost koja privlači moguće ulagače. Unatoč krizi i nepovoljnoj gospodarskoj politici u zemlji tvrtka sve financijske i druge obveze te prema zaposlenicima i prema državi i dobavljačima redovito se podmiruju. Prednosti OPG-a Jambrešić je EKO proizvodnja i tehničko tehnološka okolina. Poduzeće raspolaže najmodernijom suvremenom tehnologijom koja mu omogućava stvaranje proizvoda vrhunske kvalitete. Unatoč tome, u današnjem svijetu ubrzanog napretka tehnologije, potrebno je konstantno pratiti promjene te se njima prilagođavati. Konkurencija na domaćem tržištu je gotovo zanemariva, no tvrtka mora konstanto ulagati napor i stvarati još veću konkurentsku prednost. Tvrtki je u cilju proširiti prodaju, a da bi to i uspjelo, potrebno je usavršavati zaposlenike, raditi na njihovom zadovoljstvu na radu, kontinuirano modernizirati proizvode i proizvodne procese, raditi na kreativnosti i inovacijama te se više posvetiti i marketinškim aktivnostima. Financijski pokazatelji i poslovni profit tvrtke je jako dobar. Kako bi se ovakvo uspješno poslovanje nastavilo u budućnosti te kako bi poduzeće ostvarilo svoje ciljeve, potrebno je koristiti prikladnu strategiju. Tvrtka se nada kako će i u budućim periodima poslovanja ostvarivati pozitivne poslovne rezultate te dodatno učvrstiti tržišnu poziciju.

LITERATURA

1. Buble, M. (ur.), (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb
2. Bobek, S. et al. (1991.): Strateški management i projekti, Informator, Zagreb
3. Boddy, D., Paton, R., Management (1998.): An introduction, Prentice Hall, London
4. Vrdoljak Raguž, I., Jelenc, L., Podrug, N., (2013.): Izvor konkurentskih prednosti u XXI. Stoljeću, Zelina, Dubrovnik
5. Mencer, I., (2003): Strateški menadžment i poslovna politika, Vitagraf, Rijeka,
6. http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/METODE_ZNANSTV_ENIH_ISTRAZIVANJA.pdf
7. http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/SWOT_analiza.pdf
8. <http://www.kupinovovino.com/>
9. <http://limun.hr/main.aspx?id=10408>
10. <http://www.slideserve.com/wardah/strategija-novih-poslova>

POPIS SLIKA

Slika 1. Matrica ranjivosti poduzeća

Slika 2. Matrica položaja tehnologije

Slika 3. Shema SWOT analize

Slika 4. Položaj tehnologije pomoću matrice

Slika 5. Matrica ranjivosti

POPIS TABLICA

Tablica 1. Projekcija godišnje amortizacije i ostatka vrijednosti projekta

Tablica 2. Projekcija prihoda

Tablica 3. Projekcija rashoda

Tablica 4. Projekcija ekonomskih tokova

Tablica 5. Projekcija financiskih tijekova (kn)

Tablica 6. Projekcija dobiti i gubitka (kn)

Tablica 7. Projekcija ukupno potrebitih zaposlenika

Tablica 8. Utjecaj i važnost opće okoline

Tablica 9. Prosječan utjecaj i važnost faktora opće okoline

Tablica 10. Projekcija ulaganja u stalna i obrtna sredstva

Tablica 11. Projekcija izvora sredstava kapitala

Tablica 12. Projekcija otplate (amortizacije) zajma (kn)

Tablica 13. Utjecaj i važnost poslovne okoline

Tablica 14. Analiza strukture konkurencije

Tablica 15. Analiza ranjivosti

Tablica 16: Profil financijske sposobnosti

Tablica 17: Profil tehničko-tehnološke sposobnosti

Tablica 18: Profil sposobnosti managementa

Tablica 19. Profil konkurentske sposobnosti

Tablica 20. SWOT analiza OPG-a Jambrešić