

# Strateško repositioniranje obrta Le Salon Dubrovnik

---

**Mustapić, Arijana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:777417>

*Rights / Prava:* [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-15**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Sveučilišni diplomski studij**

**ARIJANA MUSTAPIĆ**

**Strateško repositioniranje obrta Le Salon Dubrovnik**

**Strategic Repositioning of Le Salon Dbrovnik**

Diplomski rad

Opatija, 2024.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Sveučilišni diplomski studij**  
**Menadžment u turizmu**

**Strateško repozicioniranje obrta Le Salon Dubrovnik**

**Strategic Repositioning of Le Salon Dubrovnik**

Diplomski rad

Kolegij: **Strateški menadžment**

Student:

**Arijana Mustapić**

Mentor: **Prof. dr. sc. Marko Perić**

Matični broj:

**3941/23**

Opatija, lipanj 2024.



SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJEKA  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT  
OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

## IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG DIPLOMSKOG RADA

**Arijana Mustapić**

(ime i prezime studenta)

**3941**

(matični broj studenta)

Strateško repositioniranje obrta Le Salon Dubrovnik

(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

Izjavljujem da kao student–autor diplomskog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa diplomskim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog diplomskog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, 10. lipnja 2024.

Potpis studenta

## **Sažetak**

Le Salon je obrt koji se bavi djelatnošću dekorativnog uređenja stranih vjenčanja, ali i drugih događaja. U sklopu svoje ponude nudi usluge dekoriranja prostora vjenčanja cvjetnim dekoracijama te inventarom na području Dubrovnika i okolice. Jedan je od dva poduzeća koja se na tom području bave istom djelatnošću, te je repozicioniranje poslovanja Le Salon-a i segmentacija ciljnog dijela tržišta tema ovog diplomskog rada. Kroz rad iznijet će se sadašnje poslovanje obrta te će se na temelju prikazanih podataka, donijeti pravovaljani zaključci i prijedlozi za unapređenje. Kroz početna poglavlja definirana je metodologija, odnosno, teorijski okvir pojmova koji su kasnije primijenjeni u aplikativnom dijelu rada. Kroz aplikativni dio, predstavljena je analiza sadašnjeg stanja poslovanja kroz kvantitativnu i kvalitativnu analizu ponude i potražnje, SWOT analizu te analizu konkurenata. Uvidom u dosadašnje poslovanje, definirat će se novo organizacijsko usmjerenje, te će na kraju strategije kompletirati cijeli rad iznošenjem prijedloga za unapređenje rezultata poslovanja. Cilj rada je realan prikaz poslovanja obrta Le Salon, te rješavanje problematike repozicioniranja i ostvarivanja veće konkurentske prednosti.

Ključne riječi: analiza stanja; strategije; repozicioniranje; vjenčanja; Le Salon Dubrovnik

# Sadržaj

UVOD .....	1
1. TEORIJSKE DETERMINANTE STRATEŠKOG REPOZICIONIRANJA.....	2
1.1. Model strateškog repozicioniranja .....	2
1.2. Strateški menadžment i upravljanje razvojem poduzeća .....	11
2. LE SALON DUBROVNIK I PREDUVJETI RAZVOJA OBRTA.....	12
2.1. Definiranje obrta Le Salon Dubrovnik.....	12
2.2. Preduvjeti razvoja obrta Le Salon .....	13
2.2.1. Prirodno-geografski preduvjeti razvoja.....	13
2.2.2. Demografski preduvjeti razvoja .....	14
2.2.3. Prometni preduvjeti razvoja .....	16
2.2.4. Kulturni preduvjeti razvoja .....	16
2.2.5. Intelektualni preduvjeti razvoja.....	18
2.3. Potencijal tržišta vjenčanja u Hrvatskoj i Dubrovniku.....	19
3. PROJEKT REPOZICIONIRANJA POSLOVANJA OBRTA LE SALON .....	21
3.1. Analiza sadašnjeg stanja obrta Le Salon .....	21
3.1.1. Kvantitativna analiza ponude .....	21
3.1.2. Kvantitativna analiza potražnje.....	23
3.1.3. Kvalitativna analiza obrta Le Salon .....	25
3.1.4. Benchmarking analiza .....	32
3.2. Postavljanje organizacijskog usmjerenja .....	33
3.2.1. Vizija obrta Le Salon.....	33
3.2.2. Misija obrta Le Salon .....	34
3.2.3. Dugoročni ciljevi obrta Le Salon .....	34
3.3. Usporedba prihoda i troškova domaćih i stranih vjenčanja .....	35
3.4. Prijedlozi strategija poslovanja .....	37

3.4.1. Korporacijske strategije obrta Le Salon .....	37
3.4.2. Poslovne strategije obrta Le Salon .....	39
4. IMPLEMENTACIJA PRIJEDLOGA KROZ FUNKCIJSKE STRATEGIJE.....	41
4.1. Istraživanje i razvoj .....	41
4.2. Strategija marketinga.....	43
4.3. Strategija proizvodnje i ponude.....	44
4.4. Kadrovska strategija.....	46
4.5. Financijska strategija.....	48
ZAKLJUČAK .....	49
BIBLIOGRAFIJA .....	51

## Uvod

Tržište stranih vjenčanja pronalazi se među rastućim oblicima djelatnosti, kako u Hrvatskoj, tako i u svijetu. Grad Dubrovnik, smješten na samom jugu Hrvatske, očituje se bogatom i dugom povijesti i kulturom, kulturnom baštinom te prirodnim bogatstvima što ga čini savršenom destinacijom za razvijanje djelatnosti stranih vjenčanja i događanja koja odišu luksuzom, te se kao takav u posljednji deset godina, Dubrovnik plasirao među najpopularnije destinacije svijeta za vjenčanja.

Kroz rad se opisuje rad i poslovanje trgovačkog obrta Le Salon smještenog u Dubrovniku, te na koji način i putem kojih strategija Le Salon može repositionirati svoje poslovanje koje će u konačnici rezultirati orijentacijom poslovanja na luksuzna strana vjenčanja. Teorijski dio rada objasniti će strukturu rada te će čitateljima pokušati približiti razumijevanje važnosti dobro postavljenog organizacijskog usmjerenja, provođenje analiza te kreiranje strategija.

Na razvoj i pisanje ovog dokumenta utječu mnogobrojni faktori koji su poduprijeti znanstvenim istraživanjima, stručnim radovima te službenim podacima Le Salon-a. Kroz rad iznijeti su i predstavljeni podaci financijskog poslovanja, materijalne i nematerijalne imovine te uvjeta okruženja obrta. Također, iznijet je i detaljan opis preduvjeta razvoja koji su doprinijeli ideji razvitka obrta iz obične cvjećarne u obrt s primarnom djelatnošću uređenja vjenčanja.

Rad je konstatiran u dva dijela: teorijski i empirijski dio. Kroz teorijsko poglavlje ističe se metodologija pojmova koji su nadalje korišteni u empirijskom dijelu, radi lakšeg razumijevanja čitatelja. Istaknuta je važnost poznavanja teorijskih osnova kao okosnice za daljnje planiranje poslovanja. Teorijsko poglavlje pisano je koristeći znanstvenu i referentnu literaturu, odnosno, stručne te znanstvene knjige i članke. Empirijski dio sadrži pregled trenutnog i dosadašnjeg poslovanja obrta na temelju kojeg su postavljene određene strategije u svrhu repositioniranja. Za potrebe pisanja rada koristile su se metode istraživanja, konkretno metode analize, indukcije, dedukcije i komparacije.

Na kraju, svrha samog rada jest predstavljanje poslovanja obrta Le Salon te kreiranje konkretnih rješenja i strategija u svrhu repositioniranja poslovanja, kako bi se Le Salon mogao orijentirati isključivo segmentu tržišta stranih luksuznih vjenčanja. Cilj poslovanja obrta je smanjiti obujam vjenčanja po sezonskom periodu rada, a povećati konačnu dobit.



# 1. Teorijske determinante strateškog repozicioniranja

Novo pozicioniranje poduzeća odnosi se na poduzimanje adekvatnih mjera poduzeća kako bi se promijenio položaj proizvoda u svijesti potrošača. Ono što se najčešće podrazumijeva pod takvim mjerama jest promjena, odnosno, definiranje nove misije i vizije poduzeća, postavljanje novih ciljeva te određivanje (nove) strategije usmjerenja rada poduzeća prema postavljenim ciljevima. Kroz prvo poglavlje determinirat će se teorijski pojmovi koji su nadalje korišteni u aplikativnom dijelu rada.

## 1.1. Model strateškog repozicioniranja

Model strateškog repozicioniranja kompleksan je proces koji se sastoji od varijacije različitih poduhvata kako bi se poduzeće ostvarilo na željenim tržišnim segmentima te zadržalo ili ostvarilo konkurentsku prednost. Prije svega, prvi i osnovni segment jest provedba analize okoline poduzeća.

Okolina poduzeća najlakše se definira kao zbroj svih pojava i čimbenika koji okružuju sustav te samim time izravno ili neizravno pridonose njegovom djelovanju, ponašanju i razvoju, a definiraju se na razini interne i eksterne, odnosno, unutarnje i vanjske okoline.

Eksterna ili vanjska okolina sustav je svih poslovnih i društvenih čimbenika kojima se poduzeće optimalno prilagođava, a može se razlučiti na razinu opće (socijalne) i poslovne okoline (okoline zadatka). Upravo eksterna okolina jest ta koja utječe na poduzeće putem naglih i brzih promjena. Rezultat njezine analize su prilike i prijetnje, a osnovne značajke su kompleksnost, dinamičnost, heterogenost i neizvjesnost.

- Opća okolina može se predstaviti putem pet dimenzija:
  1. Prirodno-ekološka – sva prirodna bogatstva i resursi te je odrednica za održivi razvoj
  2. Znanstveno-tehnološka – ukupnost otkrića i pronalazaka koji definiraju proizvodne procese
  3. Ekonomska – ekonomske mjere i politika koji kreiraju okvir poslovanja na tržištu
  4. Političko-pravna – zakoni koji određuju poslovanje i odnose na tržištu

## 5. Socio-kulturna – društveno kretanje i vrijednost.<sup>1</sup>

- Poslovna okolina ili okolina zadatka se sastoji od 10 dijelova/čimbenika koji su u neposrednoj blizini poduzeća. Pod tim se smatraju čimbenici: dobavljači, kupci, konkurenti, dioničari, djelatnici i sindikat, kreditori, mediji, vladine organizacije, društvene organizacije te strukovna udruženja.

Valja istaknuti kako postoji i segment koji se naziva industrijska okolina. Promatra se kao zaseban dio eksterne okoline, a podrazumijeva obuhvaćanje skupine istorodnih poduzeća, odnosno, govori se o bližim konkurentima pojedinačnih snaga.

Interna okolina još nosi i naziv okolina poduzeća s obzirom da je ona u potpunosti pod utjecajem poduzeća, a rezultat njezine analize prikazuju snage i slabosti. Interna okolina se temelji na organizacijskoj strukturi, kulturi i resursima.

Organizacijska struktura može se predočiti i kao anatomija poduzeća. Zapravo, to je sustav svih organizacijskih dijelova poduzeća. Organizacijska kultura su sva ona ponašanja, uvjerenja te vrijednosti kojima se služe članovi i zaposlenici poduzeća te se putem organizacijske kulture te članove i zaposlenike usmjerava prema efikasnom ostvarenju vizije, misije i ciljeva. Organizacijski resursi, ukratko, predstavljaju sva prirodna i proizvedena dobra, ljudsko znanje i sposobnosti koji se koriste. Glavni resurs je ipak čovjek, odnosno, znanje.

Nakon izvršene prvobitne analize unutarnje i vanjske okoline, ono što slijedi je definiranje ili redefiniranje misije, vizije i ciljeva poduzeća.

Misija poduzeća definira se kao obuhvatan i jedinstven cilj i svrha postojanja po kojoj se organizacija razlikuje od svih drugih organizacija<sup>2</sup>. Zapravo, ona odgovara na pitanja "Što je naš posao?" i "Što bi trebao biti?"<sup>3</sup>. Osim osnovne zadaće definiranja ciljne funkcije, odnosno, zadatka poduzeća, misija ukazuje na različite karakteristike kupaca u odnosu na njihove želje i preferencije. Nastavno, misija je zaslužna za filozofiju poduzeća u kreiranju poslovanja te uspostavljanja načina odnosa sa zaposlenicima. Može se kreirati putem Ashridgeovog modela koji unutar misije sjedinjuje svrhu, strategiju, vrijednosti te standarde ponašanja.

---

<sup>1</sup> Katavić i Rajić. Strateška analiza poduzeća Fun Experience doo, 123.

<sup>2</sup> Lacković i Andrić. Osnovne strateškog marketinga, 103.

<sup>3</sup> Blažević, Tolušić i Mikočević. Analiza postojanja međusektorske diferencijacije pri postavljanju vizije i misije, 403.

Vizija bi se mogla definirati kao nekakva predodžba ili očekivani rezultat budućnosti, odnosno, gdje poduzeće želi biti kroz određeni vremenski period. Također, vizija poduzeća stvara zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika<sup>4</sup>. Nastavno na prethodni citat, može se zaključiti kako se vizija sastoji od temeljnih vrijednosti (temeljne ideologije) koje su važne pretpostavke i vjerovanja ključna za kulturu ponašanja zaposlenika te poduzeća kao cjeline. Kvalitetno oblikovana vizija je kratka, specifična, ambiciozna, vremenski ograničena, povezana s temeljnim vrijednostima te prepoznatljiva svakome.

Dugoročni ciljevi su ono što objedinjuje zadanu misiju te ju pretvara u konkretne, vremenski ograničene obveze. Mogu se definirati kao rezultat i performanse koje se očekuju implementacijom određenih strategija, te se oni, kao i strategije, postavljaju na korporacijskoj, poslovnoj i funkcijskoj razini. Dobro postavljeni ciljevi odlikuju se prema SMART modelu koji nalaže kako ciljevi moraju biti specifični (*Specific*), mjerljivi (*Measurable*), dostižni (*Achievable*), realni (*Realistic*) te vremenski ograničeni (*Time-Bound*). Ciljevi su, zapravo, putanja prema poziciji koja se želi ostvariti unutar određenog vremenskog perioda, najčešće unutar dvije do tri godine.

Prethodno definirajući ciljeve, važno je definirati i „sredstvo“ kojim se ti ciljevi ostvaruju. Strategija potječe od starogrčke riječi *strategus* koja u prijevodu znači visoki vojni časnik. Strategija je do XVII. stoljeća predstavljala političku te vojnu vještinu vođenja ratova jer je pružala mogućnost postizanja nadmoći nad neprijateljem. Ratnu sredinu predstavlja tržište gdje se vodi stalna borba za opstanak i stjecanje konkurentne prednosti da bi se ostvarilo povjerenje potrošača, odnosno turista<sup>5</sup>. Poduzeće se strategijom koristi kao uvjetom suprotstavljanja sadašnjim i budućim neizvjesnostima, kako unutar poduzeća tako i u okolini. Njen zadatak je osmišljavanje i provođenje procesa transformacije kojim će poduzeće na temelju željene budućnosti postupno preoblikovati sadašnjost<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Borovac Zekan. Povezanost organizacijske kulture kao ključnog čimbenika izgradnje učećeg poduzeća i performansi poduzeća, 81.

<sup>5</sup> Čerović. Strategijski menadžment u turizmu, 112.

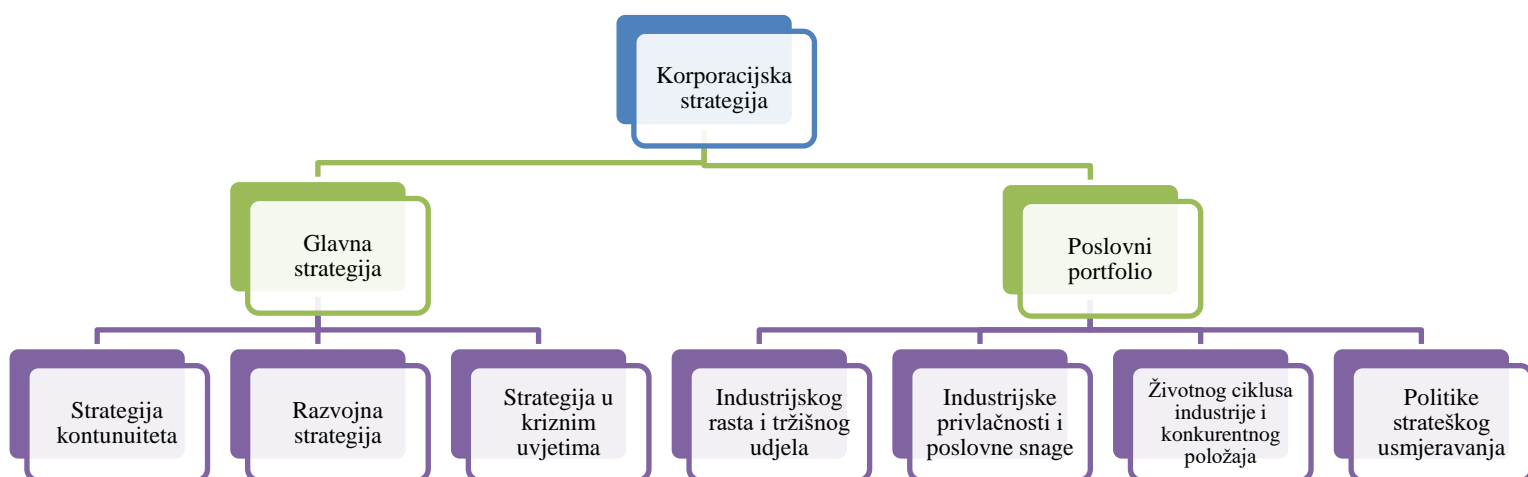
<sup>6</sup> Stipanović. Konceptija i strategija razvoja u turizmu, 24.

Strategija razvoja može se predstaviti kroz tri potencijalne strategije:

1. Cjelovita ili korporacijska strategija – definira misiju i ciljeve;
2. Poslovna strategija – međudjelovanje poslovanja kroz povećavanje konkurentnosti;
3. Funkcijska ili operacijska strategija – sinergija poslovanja kroz operacijske funkcije.

Formuliranje strategije kao treći korak repozicioniranja poslovanja podrazumijeva razmjer aktivnosti analiza, planiranja, razlučivanja mogućnosti, ali i odabira, sve u svrhu ostvarenja ciljeva.

Korporacijska strategija određuje kako korporacija kao cjelina podržava i povećava vrijednost poslovnih jedinica unutar nje; i odgovara na pitanje: "Kako ćemo strukturirati cjelokupno poslovanje, tako da svi njegovi dijelovi zajedno stvaraju više vrijednosti nego što bi pojedinačno?"<sup>7</sup>. Jednostavnije rečeno, korporacijska strategija je ona koja je usmjerena prema rastu i upravljanju poduzeća.



Slika 1: Podjela korporacijske strategije

Izvor: Izrada autora

Iz prethodno prikazane shematske slike, vidljivo je kako se korporacijska strategija sastoji od glavne strategije i poslovnog portfolija. S obzirom na strukturu ovog rada, detaljnije će se objasniti glavne strategije zbog daljnjeg korištenja u radu jer one predstavljaju implementaciju strategije u trenutku kad poduzeće konkurira na pojedinačnom ili više povezanih tržišta, a

<sup>7</sup> Bukhari. What Is Strategy?, 1

poslovni portfolio je strategija koja se koristi ukoliko poduzeće ima paletu različitih poslova, posebice ako ti poslovi nisu povezani.

Strategija kontinuiteta primjenjuje se kada je poduzeće zadovoljno dosadašnjim i trenutnim poslovanjem te želi nastaviti ostvarivati slične ili jednake ciljeve. Karakteristika ove strategije su isti proizvodi koji se nude na istim tržištima, gdje nema velikog prostora za rizik.

Razvojne strategije su one koje poduzeće implementira kada okolinu želi prilagoditi sebi, te se očituju unutar četiri strateška usmjerenja: koncentracija, ekspanzija, okomita integracija i diverzifikacija. Strategija koncentracije koristi se u uvjetima povećanja tržišnog udjela, odnosno, putem novih prodaja pokušava ostvariti bolji konkurentski položaj. Za razliku od koncentracije, strategija ekspanzije očituje se kod poduzeća koje nastoji dodatno ojačati svoj položaj u postojećoj djelatnosti putem tržišne, proizvodne ili pak kombinirane ekspanzije, gdje se nastupa s novim proizvodima ili tržištima, ovisno o obliku strategije. Razvojna strategija okomite integracije usmjerena je na ostvarivanje potpune ili djelomične kontrole ukupnog lanca vrijednosti te ima smjer uzlazne ili silazne okomite integracije. Uzlazna je ona koja je usmjerena prema djelatnostima dobavljača te poduzeću osigurava neovisnost o ključnim dobavljačima i višu razinu kontrole nad troškovima, a silazna je ona koja je orijentirana na djelatnosti kupaca i posrednika te poduzeću pruža kontrolu nad prodajom i distribucijom, ali se tako smanjuje i ovisnost o ključnim kupcima. Na kraju, strategija diverzifikacije primjenjuje se u trenutku kada poduzeće ulazi u potpuno novi lanac vrijednosti, odnosno, svoju djelatnost diversificira od prethodne, zaključujući tako proizvode ili usluge različite od temeljnog asortimana.

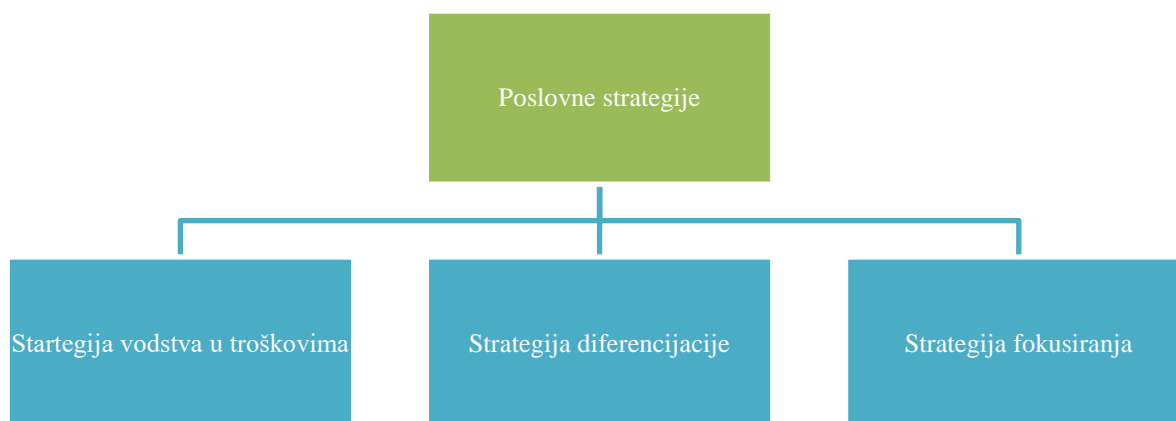
Navedene razvojne strategije mogu se provesti kroz interni rast, vlasničku integraciju ili pak kroz strateška povezivanja s drugim poduzećima.

Posljednja glavna strategija jest strategija u kriznim uvjetima koja se primjenjuje kada poduzeće ili ekonomiju područja zadesi kriza, odnosno, slijed događaja koji mogu imati znatne negativne posljedice ako se njima ne upravlja na odgovarajući način<sup>8</sup>. Postoje dvije temeljne strategije u kriznim uvjetima, a to su: strategija konsolidacije i obnavljanja te strategija napuštanja djelatnosti. Razlika leži u tome što strategija konsolidacije i obnavljanja nastoji brzim akcijama poboljšati stanje poslovanja, a strategija napuštanja djelatnosti djeluje kad poduzeće dođe do realizacije da djelatnosti nema izglednu budućnost.

---

<sup>8</sup> Pedersen, Rittler i Di Benedetto. Managing through a crisis: Managerial implications for business-to-business firms, 315.

Dok se strategija na korporativnoj razini odnosi na određivanje tržišta na kojima bi tvrtka trebala opsluživati, strategija na poslovnoj razini se odnosi na određivanje načina natjecanja i obično se smatra domenom generalnog direktora<sup>9</sup>. Nastavno na prethodni citat, poslovne strategije su upravo one koje određuju postizanje natjecanja na tržištu i zapravo determiniraju način ili metodu ostvarivanja konkurentske prednosti. Odabir poslovne strategije detaljnija je vježba od dizajniranja poslovnog modela<sup>10</sup>. Prilikom odabira jedne od poslovnih strategija važno je specificirati pitanja „što poduzeće nudi?“, „koji je ciljani segment tržišta?“ te „kako predstaviti vrijednost ili ponudu kupcu?“.



Slika 2: Podjela poslovnih strategija

Izvor: Izrada autora

Strategija vodstva u troškovima odvija se kroz iskustvo, ulaganje u proizvodne pogone, očuvanje i pažljivo praćenje ukupnih operativnih troškova<sup>11</sup>. Cijela svrha ove strategije jest da se konkurentska prednost temelji upravo na niskim troškovima gdje je prisutna kultura niskih troškova, u prijevodu, teži se kontinuiranom smanjenju troškova kroz sve segmente poslovanja. Neki od primjera kako postići konkurentske prednosti kroz strategiju vodstva u troškovima su proizvodnja standardiziranih proizvoda, proizvode se veći kapaciteti, koriste se novčano jeftiniji inputi, ili pak smanjivanje troškova operacijskih strategija.

<sup>9</sup> Olson, Olson, Czaplewski i Key. Business strategy and the management of digital marketing, 286.

<sup>10</sup> Teece. Business models, business strategy and innovation, 180.

<sup>11</sup> Valipour, Birjandi i Honarbakhsh. The effects of cost leadership strategy and product differentiation strategy on the performance of firms, 15.

S druge strane, jedna od najčešće upotrebljivanih strategija jest strategija diferencijacije, u kojoj poduzeća kontinuirano teže ostvarivanju konkurentske prednosti kroz inoviranje svog asortimana, odnosno, proizvoda i usluga. Diferencijacija je jedna od važnih alternativnih strategija u poboljšanju poslovne uspješnosti<sup>12</sup>. Ono što strategiju diferencijacije karakterizira jest premijska cijena. Premijska cijena predstavlja spremnost potrošača da plate više od uobičajene ili općenito očekivane cijene<sup>13</sup>, što znači da je glavna prekretnica konkurentnosti poduzeća kvaliteta za koju je kupac spreman platiti viši iznos. Diferencijacijska prednost ostvaruje se tako da premijska cijena osigura veću dobit od konkurenta, ili, tako da poduzeće na temelju diferencijacije ostvaruje višu razinu prodaje od konkurenta, što na kraju i rezultira većom dobiti. Osim kvalitete, može se istaknuti više temelja diferencije poput reputacije poduzeća, prestižnosti proizvoda ili usluge, lanac vrijednosti poduzeća, razlike u tehnološkom razvoju, razlike u marketinškim aktivnostima i slično.

Na kraju, važno je istaknuti i strategiju fokusiranja. Strategije fokusiranja počivaju na prisutnosti neuobičajene potražnje u određenim segmentima ili na faktorskim uvjetima ili pristupu dobavljača koji pogoduju natjecanju u određenom asortimanu proizvoda<sup>14</sup>. Zapravo, poduzeće samostalno izabire segment ili skupinu segmenata na tržištu prema kojima ima tendenciju razviti određene sposobnosti u cilju boljeg zadovoljavanja potražnje segmenta. Poduzeće ima mogućnost fokusiranja na dvije razine, na razini fokusiranog troškovnog vodstva ili na razini fokusirane diferencijacije. Prilikom odabira razine važno je uzeti u obzir obilježja atraktivnosti segmenta, povoljnih uvjeta te rizika.

Implementacija bi u svom smislu značila provođenje već definiranih strateških planova u praksu. Proces implementacije strategije povjerava se organizacijskim unutarnjim sustavima i procedurama<sup>15</sup>. Implementacija prethodno navedenih strategija najčešće se provodi kroz kreiranje takozvanih funkcijskih ili operacijskih strategija koje su istraživanje i razvoj, strategija marketinga, strategija proizvodnje/operacije, strategija ljudskih resursa te financijska strategija. Sve navede strategije oblik su kratkoročnih aktivnosti dizajniranih za određena funkcijska područja poduzeća, a usklađene su s korporacijskom strategijom.

---

<sup>12</sup> Giantari i Jatra. The role of differentiation strateg yin mediating market orientation and the business performance, 40.

<sup>13</sup> Darvcik i Sharma. Impact of produc differentiation, marking investments and brand equity on pricing strategies, 4.

<sup>14</sup> Porter. New global strategies for competitive advantage, 12.

<sup>15</sup> Pellegrinelli i Bowman. Implementing strategy throuhg project, 125.

Strategija istraživanja i razvoja može se nazvati i pripremom za budućnost, obuhvaćajući tako sve razvojno-istraživačke aktivnosti i ulaganja u istraživanja. Glavnu ulogu nosi intelektualni kapital pod koji se svrstavaju sva znanja, vještine i sposobnosti djelatnika. Elementi koji čine strategiju istraživanja i razvoja su:

- proizvod i proizvodna ravnoteža – podrazumijeva da poduzeće mora predstaviti nove proizvode ili usluge, odnosno, kreirati nove proizvodne procese;
- temeljna i primijenjena istraživačka ravnoteža – u smislu aktualnih znanstvenih spoznaja;
- stav;
- timing – naglasak na brzem reagiranju od konkurenta.

Strategija marketinga orijentirana je na predodžbi želja i potreba željenih tržišta stavljenih u odnos s konkurencijskim djelovanjem. Temelj ove strategije jest upravljanje potražnjom, a ishodište upravljanja pronalazi u istraživanju tržišta. Glavne strategije marketinga su:

1. Strategija segmentacije tržišta – razvrstavanje tržišnih subjekata na manje i slične segmente radi postizanja ravnoteže. Ciljno tržište za poduzeće je ono na kojem se planira djelovati, poslovati, podmirivati potrebe potrošača i ostvarivati ciljeve svog poslovanja<sup>16</sup>.
2. Strategija pozicioniranja – način kako potrošači vide proizvod te se na temelju toga određuje i njegova pozicija na tržištu.
3. Marketing mix – postizanje željene razine prodaje i profita istovremeno koristeći više različitih vrsta marketinga.

Bitna stavka marketing mix-a je 7P metoda. Nadopunjava se na postojeći 4P model, a temelji se na sedam marketinških elemenata koji uključuju:

- Product – proizvod kao najvažniju i osnovnu komponentu 7P modela. Uključuje materijalno ili nematerijalno dobro koje se nudi na tržištu.
- Price – cijena je vrijednost izražena u novcu koju je kupac/turist spreman platiti. Uključuje sve strategije određivanja cijene, popuste i metode plaćanja
- Promotion – promocija proizvoda koja se nadopunjuje uz strategiju određivanja cijene, kako određena reklama utječe na potražnju

---

<sup>16</sup> Ljubić. Strategije marketinga, 231.



- Place – faktor mjesta se odnosi na kanale distribucije preko kojih se može doći do proizvoda
- People – ljudski resursi
- Process – proces proizvodnje
- Physical Evidence – fizički pokazatelj<sup>17</sup>

Sinergijskim djelovanjem ovih sedam komponenti postiže se viša razina efektivnosti djelovanja marketinške strategije u poslovanju. Na kraju marketinške strategije važno je istaknuti pojam promotivnog mix-a. Pojam se koristi kao opis određenih alata ili komponenti kojima se poduzeće koristi kako bi prikazali kvalitetu proizvoda na tržištu. Promocija je odlučujući faktor uspješnosti marketinga jer pruža motivaciju i informaciju<sup>18</sup>. Sastoji se od komponenti oglašavanje, odnosi s javnošću, unapređenje prodaje, direktni marketing i osobnu prodaju. Pomoću marketinške strategije važno je pozicionirati proizvod, odnosno, odrediti mjesto koje proizvod zauzima na tržištu, te kako je on percipiran ciljanom segmentu potrošača. Ova strategija bitna je za segment strateškog repozicioniranja.

Strategija proizvodnje ili operacija očituje se kroz segmente misije, specifičnih sposobnosti, ciljeva te politike proizvodnje. Misija proizvodnje temelji se na svrsi proizvodne funkcije, zavisno o poslovnoj i korporacijskog strategiji. S druge strane, specifične sposobnosti proizvodnje nalažu sva obilježja po kojima se ona razlikuje od konkurenata, odnosno, ogleda se kod varijaciju kompetencija (standardne, ključne, potencijalne i temeljne). Za ciljeve proizvodnje može se reći kako su to očekivani rezultati proizvodnje određenog vremenskog razdoblja, gdje su uključena četiri područja ciljeva: troškovi, kvaliteta, isporuka i fleksibilnost. Na kraju, proizvodne politike su te koje determiniraju odrednice za ostvarenje prethodno navedenih ciljeva.

Već prethodno spomenuto znanje čini ključan resurs i značaj razvoja te se na tome strategija ljudskih resursa i temelji. Čini pokretačku snagu u kojoj zaposlenici utvrđuju razliku između uspješnog i neuspješnog poduzeća. Postoje četiri takozvana ključna pitanja ljudskih resursa, odnosno, zapošljavanje, kvaliteta performansi, promocija i plaćanje.

---

<sup>17</sup> Komari. Analysis of SWOT Marketing Strategies and 7P Influence on Purchasing Decision, 3:4

<sup>18</sup> Budapest International research and Critics Institute. Marketing Communication Strategy To Improve Tourism Potential, 162.

Na kraju, financijska strategija osigurava potreban kapital poslovanja. Temelji se na strukturi kapitala, akviziciji kapitala, alokaciji kapitala i upravljanju dividendama. Iako financije nisu prekretnica za konkurentsku prednost, njihovo djelovanje dovodi do „normalnog“ poslovanja.

## **1.2. Strateški menadžment i upravljanje razvojem poduzeća**

Nakon definiranja pojmova repozicioniranja i dijelova koje on obuhvaća, važno je definirati i izvršno tijelo koje ga provodi i kako ga određeno poduzeće primjenjuje. Najjednostavnija definicija konkretnog menadžmenta jest da je to oblik procesa transformacije inputa u outpute, održavajući i oblikujući okruženje kako bi se postavljeni ciljevi mogli kvalitetno ostvariti. Strateški menadžment definira se kao proces koji uključuje određivanje ciljeva, stratešku analizu, strateško odlučivanje, oblikovanje i implementaciju strategije, te kontrolu izvedbe<sup>19</sup>, pri tom se može reći kako da svaki od pojedinih procesa unutar sebe sadrži niz etapa, odnosno, koraka koje izvršava. Tijela strateškog menadžmenta čine odbor direktora, vrhovni menadžment i odjel za planiranje.

Obrt je samostalno i trajno obavljanje dopuštenih gospodarskih djelatnosti fizičke osobe sa svrhom postizanja dohotka ili dobiti koji se ostvaruju proizvodnjom, prometom ili pružanjem usluge na tržištu<sup>20</sup>.

Definiranjem pojmova strateškog menadžmenta i obrta, postavlja se pitanje kako se strateški menadžment uopće može primijeniti na poduzeće koje u svom sastavu većinski nema definirane razine menadžmenta na kojima se nalaze određene osobe ili direktori/menadžeri, pogotovo ako je riječ o obiteljskom obrtu gdje članovi obiteljskog kućanstva imaju pravo pomagati u poslovima vezanim za obrt bez zasnivanja radnog odnosa. Nije strano da manji obrti zaista ne posjeduju razine menadžmenta i organizacije poduzeća koje su vrlo bitne za daljnji razvoj poslovanja, u svrhu primjenjivanja menadžerskog znanja kako bi se što efikasnije ostvarili ciljevi, a u konačnici ostvarila i veća dobit.

Kroz prvo poglavlje objašnjeni su teorijski pojmovi koji će se nadalje koristiti, zbog preciznog shvaćanja problematike rada. Iduće poglavlje predstaviti će obrt Le Salon te njegove preduvjete razvoja.

---

<sup>19</sup> Križmarić. Strateški menadžment u korelaciji s upravljanjem radnom uspješnošću i oblikovanjem poslova, 49.

<sup>20</sup> Hrvatska Obrtnička Komora. Vodič za poslovanje u obrtu, 6.

## **2. Le Salon Dubrovnik i preduvjeti razvoja obrta**

Poduzeće, u ovom slučaju obrt, neovisno o svojoj djelatnosti mora jasno istražiti svoje preduvjete razvoja, odnosno, razmotriti sve potencijalne razvojne resursne koje mu se nude na određenom geografskom području. Samim time, valja istražiti i faktore potražnje mjesta ili destinacije u odabiru poslovanja koje će se tamo i kreirati. Aspekt je važan zbog diferenciranja ponude i kreiranja poslovanja koje neće biti usko vezano za primarne djelatnosti.

### **2.1. Definiranje obrta Le Salon Dubrovnik**

I.DECOR osnovan je 27. studenog 2006. godine u statusu trgovačkog obrta. Tijekom 2015. godine mijenja svoje ime, koje je postojano i danas, u Le Salon. Ime dolazi od francuske riječi *salon*, koje je htjelo svojim korisnicima približiti sliku ugodnog ambijenta i umjetničkog stvaralaštva, a ujedno se time htjela postići i internacionalizacija imena. Poslovanje se u početku orijentiralo pretežito na trgovinu na malo te izradu cvjetnih aranžmana kroz specijaliziranu trgovinu. Tijekom godina, obrt se prilagođavao rastu potražnje novog segmenta tržišta – vjenčanja. Preoblikovao je svoje poslovanje u obrt za vjenčanja i dekoracije unutarnjih i vanjskih prostora, odnosno, prihvatljivih lokacija za sve vrste događaja.

Unutar poslovanja ostvaruje suradnje s brojnim agencijama za organizaciju vjenčanja koja su prvenstveno orijentirana inozemnom tržištu Velike Britanije, Irske, Sjedinjenih Američkih Država, Australije, Francuske i slično. Iako je primarna poslovna orijentacije usmjerena na cvjetne i inventarske dekoracije prostora vjenčanja, Le Salon se također bavi i uređenjem konferencijskih događanja. Naglasak je pri tom, da se Le Salon nije opredijelio za organizaciju evenata, već isključivo za uređenje i dekoraciju.

Glavna floristica, ujedno i vlasnica obrta, usavršavala je svoje znanje kroz seminare svjetski poznatih florista, primjerice Gregor Lersch, Natalia Zisko i Stijn Simaey. Priznanja za svoj rad i stručnost očituje kroz razna međunarodna i domaća natjecanja florista na kojima osvaja nagrade, poput 3. mjesta državnog natjecanja florista u Šibeniku 2010. godine gdje osvaja 1. i 2. mjesto u svim kategorijama. Posebno priznanje za svoj rad dobiva 2016. godine kada je izabrana za predstavnika Hrvatske na europskom natjecanju florista u Genovi. Na posljednjem natjecanju florista u Splitu 2024. godine osvojila je 3. mjesto.

Primarno tržište i lokacija je destinacija Dubrovnik te njegova uža i šira okolica. Moglo bi se reći kako je Dubrovnik jedinstvena pozornica svijeta za svaki oblik poslovanja,

jednostavno savršeno mjesto za vjenčanja, što i potvrđuje činjenica da se kroz posljednjih 15-ak godina Dubrovnik ucrtao u top destinaciju za vjenčanja. Poslovi i projekti većinski se odvijaju preko agencija za vjenčanja (*wedding planner*), koji ugovaraju datume i planiraju događaje.

U svojoj ponudi osim cvjetnog programa, Le Salon raspolaže s mogućnosti dekoracije prostora inventarom kao što su drveni stolovi, stolice, rasvjeta te mnogo sitnog inventara poput dekorativnih tanjura, čaša, pribora za jelo, rustikalnih predmeta i lounge setova. Bogata ponuda koja je rezultat dugogodišnjeg ulaganja čini poslovanje konkurentnim i širi lepezu potencijalnih korisnika, odnosno događaja.

## **2.2. Preduvjeti razvoja obrta Le Salon**

Preduvjeti razvoja nekog određenog poduzeća, vrlo su bitna stavka u kreiranju poslovanja. Jasni i definirani preduvjeti temelje se na 5 glavnih (osnovnih) skupina: prirodno-geografski, demografski, prometni, kulturni i intelektualni.

### **2.2.1. Prirodno-geografski preduvjeti razvoja**

Govoreći o prirodno-geografskim preduvjetima razvoja poduzeća, zapravo se govori o prirodno-geografskim obilježjima destinacije, odnosno, područja u kojem se nalazi. Obrt Le Salon smješten je u samom centru grada Dubrovnika, u Dubrovačko-neretvanskoj županiji. Najpoznatije destinacije su grad Dubrovnik, Cavtat, Konavle, Župa dubrovačka, Dubrovačko primorje te otoci.

Osim svoje prepoznatljive povijesti, Dubrovnik se očituje prirodnim bogatstvima koja sve više privlače potencijalne turiste. Flora i fauna, šumovita područja čempresa i borova, maslinici, vinogradi, razvedena obala, vidikovci te parkovi velikog su značenja za ovaj obrt jer, širenjem zapadnjačkog trenda, sve više mladenaca potražuje privatne prostore u prirodi, odnosno, vrlo intimne lokacije za obrede i zabavu.

Kao turistima najprivlačniju lokaciju za vjenčanje može se izdvojiti park Orsula i Višnjica koji se nalaze podno brda Srđ. U parku Orsula, na dnu, nalaze se ostatci male kapelice koja ima prekrasan pogled na sam Stari Grad te njegovu luku. Potencijalne mladence privlači pogled, kao i sami ambijent kapelice u prirodi, savršen izbor za privatnu ceremoniju, ali i za

zaruke. Spomenuti prostor Višnjice s pogledom na grad, savršen je, i vrlo čest, izbor za svadbenu večeru. Osim prirodnih preduvjeta koji se nalaze na osami nekog parka, prostranih plaža, primjerice plaža Copacabana ili plaža Coral (Cava), otoka Lokrum i Koločep, važno je istaknuti i mjesta u prirodi koja se nalaze u sklopu nekog hotela, naprimjer vidikovac kraj hotela Palace ili privatne vile, kao naprimjer Villa Gjivoje. Na kraju, valja spomenuti i prostore hotela u Dubrovniku, poput Vale koja je stjenovita plaža u sklopu hotela Palace ili Spinaker restoran na otvorenom koji se u sklopu hotela Croatia.

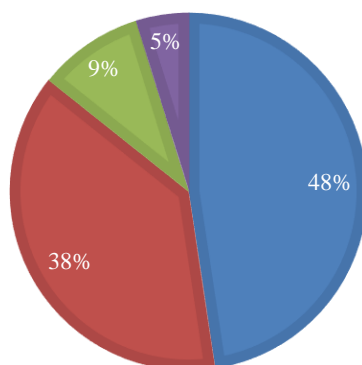
Bitan segment prirodnog preduvjeta za spomenuti jest i važnost klime. Zemljopisni položaj dubrovačkog područja je tipično mediteranski, s vrućim i sparnim ljetima te blagim i vlažnim zimama.

### 2.2.2. Demografski preduvjeti razvoja

Demografski preduvjeti su vrlo bitna stavka u kreiranju segmentacije tržišta koja će nakraju rezultirati i kreiranjem ponude poduzeća. Le Salon demografske pokazatelje usmjerava prema ponuđenom sadržaju te samoj potražnji kupaca. Demografske pokazatelje možemo podijeliti na više skupina, ali osnovna dva su dob i spol. S obzirom da se primarno područje djelovanja poduzeća bazira na uređenju vjenčanja, pojavljuju se različiti trendovi i različita potražnja. Sve više mladenaca svoje želje i preferencije pronalazi preko društvenih mreža, primjerice Instagrama ili Pinteresta.

#### DOBNA SKUPINA

■ 20-30 ■ 30-40 ■ 40-50 ■ 50-



Graf 1: Dobne skupine korisnika usluga Le Salon-a

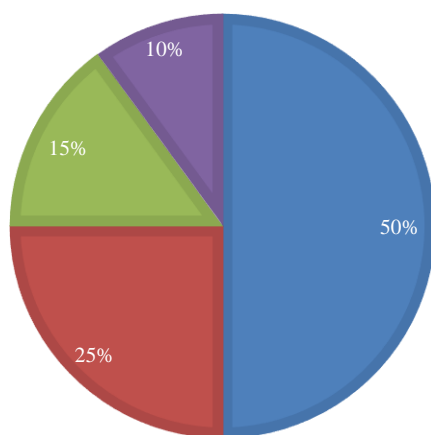
Izvor: Izrada autora prema vlastitom nahođenju

S obzirom da demografski podaci za dobnu skupinu nisu prikupljeni od strane poduzeća, graf dobne skupine je napravljen prema vlastitom nahođenju s obzirom na iskustvo i rad u Le Salonu, u omjeru od 0 do 100%. Na grafu je vidljivo da prevladava mlada i srednja dobna skupina (20-40 godina), a tek nešto manje se ističu osobe zrele i stare dobi (50-70 godina). Dobna skupina, generalno gledajući, podosta utječe na izbor destinacije ili lokacije ceremonije i svadbene večere, vrste dekoracije, izbor boja i dodatnog inventara. Osobe mlade i srednje dobi preferiraju veći broj uzvanika, lokacije na otvorenom prostoru, intenzivnije boje, više dekoracija i dodanog inventara, imaju nove ideje i dizajne te nove trendove. Osobe zrele i starije dobi potražuju mirnije i privatnije lokacije, manji broj uzvanika, jednostavnije boje i tradicionalni stil.

Za demografski pokazatelj spola, može se spomenuti da su parovi različitog spola, muškarac i žena, ali tijekom prethodne 3 godine bila su i 2 vjenčanja s istospolnim parovima.

## NACIONALNOST

■ Ujedinjeno Kraljevstvo ■ Njemačka ■ SAD ■ Ostalo



Graf 2: Nacionalnost korisnika usluga Le Salon-a

Izvor: Izrada autora prema vlastitom nahođenju

Kao i kod grafa dobne skupine, podaci za nacionalnost osoba također nisu prikupljeni od strane Le Salona, te je i ovaj graf izrađen po vlastitom nahođenju iz iskustva i rada u Le Salonu. Prevladavaju osobe iz Ujedinjenog Kraljevstva s čak 50%, nešto manje iz Njemačke i SAD-a, a pod ostalo se podrazumijevaju zemlje Indije, Španjolske, Francuske, Austrije, Skandinavske zemlje te zemlje Azije.

Ciljani segment tržišta su osobe stranog porijekla koje sa sobom donose nove trendove, ideje, novi stil uređenja, različite kulture i ostalo. Ne samo da to pridonosi svjetskom širenju kulture, već pridonosi i kulturnom te poslovnom obrazovanju djelatnika Le Salona. Potiče se izlaz iz tradicionalnih oblika vjenčanja i zabave te se okreće prema modernijem stilu koji je stalno podložan novim promjenama.

### 2.2.3. Prometni preduvjeti razvoja

Republika Hrvatska kao destinacija pretežito je auto destinacija. S obzirom da autocesta A1 (Zagreb – Ploče) ne doseže do bliže okolice Dubrovnika, autom je moguće doći preko Jadranske magistrale od Ploča do Dubrovnika. Iako je preko uređene magistrale dostupan cestovni put do Dubrovnika, taj put svakako otežava tranzitni granični prijelaz susjede države Federacije Bosne i Hercegovine. Trend putovanja autom do Dubrovnika mogao bi narasti u narednim godinama s obzirom da je 2022. godine otvoren Pelješki most koji prelazi područje Malostonskog zaljeva i tako spaja Komarnu na kopnu i Brijestu na poluotoku Pelješcu te se s tim izbjegava prijelaz tranzitnog, odnosno sada graničnog prijelaza.

Zbog prethodno navedenih razloga, Dubrovnik se kategorizira kao avio destinacija. Treba napomenuti da je grad Dubrovnik dobro povezan zračnim prometom sa svim većim europskim i svjetskim središtima. Zračna luka Čilipi nalazi se 30-ak minuta od samog grada, a tijekom sezone je vrlo dobro povezan s mnogobrojnim direktnim letovima iz cijelog svijeta. Turistima se nudi i autobusni prijevoz iz grada do zračne luke koji staje u svim većim naseljima.

Osim cestovnog i avio prijevoza, do Dubrovnika se može doći i brodom. Dubrovnik je odlično povezan s hrvatskim otocima i obalnim gradovima. Nažalost, od 2022. godine se ukida pomorska linija Bari (Italija) – Dubrovnik i Dubrovnik – Bari (Italija) zbog nedostatka potražnje.

### 2.2.4. Kulturni preduvjeti razvoja

Važnost povijesne i kulturne baštine Dubrovnika nemjerljiva je za lokalnu, nacionalnu i globalnu zajednicu, što je prvi puta službeno potvrđeno 1979., a zatim i 2009. godine, uvrštavanjem Dubrovnika na popis svjetske kulturne baštine univerzalne vrijednosti i stavljanjem Feste Sv. Vlaha na UNESCO-ov reprezentativni popis svjetske nematerijalne

kulturne baštine, s čime je Dubrovnik postao jedan od zaista rijetkih gradova na svijetu čija su materijalna i nematerijalna kulturna dobra stekla status univerzalne svjetske vrijednosti.

Dubrovnik svoju povijest piše već od 7. stoljeća, kada su ga prema legendi osnovale izbjeglice iz Epidura (Cavtata), te je ona vrlo prepoznatljiva u svijetu i zbog toga privlačna turistima. Od doba Dubrovačke republike pa sve do danas, grad odlikuje zidovima bijelog kamena, karakterističnim baroknim kućama s crvenim krovom i jedinstvenom arhitekturom. Ljepote kulturne baštine stare gradske jezgre potaknule su razvoj novog tržišta poslovanja – vjenčanja. Pojavom djelatnosti organiziranja vjenčanja, javlja se i potreba djelatnost uređenja i dekoriranja istog. Velika potražnja rezultirala je time da se iz jedne male cvjećarne razvije obrt Le Salon.

Govoreći o staroj jezgri, najvažnija lokacija za spomenuti je Palača Sponza, smještena na glavnoj ulici Stradun. Građena je od 1516.-1521. godine od strane dubrovačkog majstora Paskoja Miličevića i braće Andrijić s Korčule. Svoju važnost, koja se održala i dan danas, stekla je za vrijeme Dubrovačke Republike gdje je imala funkciju carinarnice, riznice, banke, državne blagajne, kovnice novca te škole. Prepoznatljiv je medaljon u reljefu kojeg je izradio Francuski kipar Bertrandus Gallicus na kojem piše: „*Fallere nostra venant et falli pondera; meque pondero cum merces ponderat ipse deus*“<sup>21</sup>. Danas; Palača Sponza sadrži Državni arhiv u Dubrovniku koji čuva povijest gradnje Dubrovnika, Spomen Sobu dubrovačkim braniteljima poginulim u napadu na Dubrovnik 1991. godine, te se svake godine ispred palače svečano održava otvorenje Ljetnih igara, prepoznatljivog dubrovačkog festivala. Zbog svoje neobične građe četvrtastog oblika s otvorenim krovom, atrij palače s arkadama vrlo je tražena lokacija za ceremoniju. Uređenje 500 godina stare palače i prirodna svjetlost zbog otvorenosti krova, predstavljaju savršen ambijent za reći sudbonosno „da“. Kamen od kojeg je palača građena, pruža niz mogućih varijacija uređenja prostora s cvijećem i inventarom.

Prelijepe, ali i vrlo željene lokacije u Starom Gradu su mnogobrojne crkve. Među njima se izdvajaju Crkva sv. Ignacija, popularno zvana Jezuiti, koja je smještena na poljani Ruđera Boškovića, a do nje vode stepenice građene od strane Pietra Passalacqua po uzoru na stubište Piazza di Spagna u Rimu. Također vrlo tražena je i barokna Crkva sv. Vlaha, sagrađena na

---

<sup>21</sup> Prijevod rečenice na hrvatskom jeziku: „Nama je zabranjeno varati i krivo mjeriti; i kad važem robu; sa mnom je važe sam Bog“.



mjestu romaničke crkve izgorjele u požaru 1706. godine, koja se nalazi preko puta Palače Sponza. Ime je dobila po Svetom Vlahu, zaštitniku grada Dubrovnika.

Grad Dubrovnik okružen je jedinstvenim srednjovjekovnim zidinama dugim 1940m i dosežu visinu i do 25m, sa sve četiri strane svijeta, te su sačuvane u izvornom obliku i otvorene za posjetitelje. Građene su od 13.-17. stoljeća za potrebe obrane. U sklopu zidina nalazi se veliki broj kula i tvrđava od kojih su najpoznatije Minčeta, Bokar, sv. Ivan, Revelin i tvrđava Lovrijenac koja fizički nije sastavni dio zidina. Već spomenuta kula Bokar, nije strana lokacija djelatnosti Le Salona. S obzirom da pri vrhu kule postoji izvidnica koja pruža pogled na more i tvrđavu Lovrijenac, prigodna je lokacija za intimnu ceremoniju. Uz kulu Bokar, ne smijemo izostaviti i tvrđavu Revelin koja je dobro znana po noćnom klubu Culture Club Revelin. Osim noćnog party programa koji se nudi, veliki unutrašnji prostor je pogodan i za organiziranje i uređenje svadbenih večera. Kapacitet uzvanika je moguć i do 400 osoba. Osim prostrane dvorane, nudi se i velika terasa na krovu tvrđave s pogledom na more i otok Lokrum gdje se održavaju ceremonije.

Popularnosti ove destinacije, svakako je pridonio razvoj filmske industrije i filmskog turizma. Na području Dubrovnika sniman je film Robin Hood, popularna serija Igre prijestolja i drugo. S obzirom na veliki broj obožavatelja ove znanstveno-fantastične serije, Dubrovnik broji rekordne dolaske i posjećenost unazad nekoliko godina.

### 2.2.5. Intelektualni preduvjeti razvoja

Intelektualni kapital nosi veliku važnost i težinu u današnjem poslovanju. Nedostatak obrazovanja u području rada može dovesti do loših rezultata poslovanja i općenito lošeg poslovanja i ponude. Nažalost, manjak adekvatno osposobljene radne snage prijetnja je svakoj djelatnosti, a pogotovo u djelatnosti cvjećarstva koja je primarna djelatnost Le Salona. U Hrvatskoj škole za cvjećarstvo gotovo i da ne postoje, a smjer cvjećarstva koji se nudi u srednjim školama ne ispunjava svoj maksimalni kapacitet i potencijal. Na fakultetu za šumarstvo i drvenu tehnologiju postoji samo predmet cvjećarstva. Većina cvjećara i florista u Hrvatskoj nisu završili školu za cvjećare, već su se iz svog osobnog interesa počeli baviti s tim i znanje stjecali kroz vlastitu praksu. Iako škole nisu podloga za obrazovanje u ovom području, postoje raznovrsni tečajevi koji nerijetko održavaju privatnici koji godinama rade u ovoj djelatnosti. Grana cvjećarstva i dekoriranja u svijetu je uvelike poznatija nego u Hrvatskoj.

Spomenuti tečajevi, u svijetu se održavaju s velikim brojem sudionika, organiziraju se kongresi, natjecanja i slično, a sve to organiziraju velike kompanije i privatnici s mnogobrojnim certifikatima o uspješnosti i znanju. Ali se uvijek postavlja pitanje, kako iz jedne male Hrvatske, doći na velika svjetla svijeta.

Pod znanjem cvjećara podrazumijevaju se karakteristike cvjećarske proizvodnje, od izrade buketa, aranžmana, lukova, zamotavanja predmeta ili buketa ukrasnim papirom, do poznavanja vrsta ukrasnog bilja te njihovog načina održavanja. Također, florist mora dobro raspolagati i znanjem o prostornim i klimatskim uvjetima.

Osim znanja i vještine dekoriranja i rada s cvijećem, neizostavan je faktor kreativnost. Kreativnost nije naučno područje, već je sposobnost koja je kod pojedinaca jače ili slabije izražena. Upravo je ona bit cijele priče Le Salona jer je kreativnost ta koja omogućava slaganje najbolje opcije dekoracije, gdje se spajaju elementi inventara i cvijeća zajedno s prostorom u kojem će ceremonija ili večera biti održani. Isto tako, kreatoru omogućava pogled na boje, kako se one slažu i kako prožimaju jedna drugu, izbor materijala koji će se koristiti. Mladenci uvijek imaju okvirnu sliku kako žele da njihovo vjenčanje izgleda, ali je dužnost kreatora savjetovati mladence ukoliko ima bolju zamisao. Realna je situacija da iako pojedinac ima želju baviti se ovim poslom, to nužno ne znači da je u tome i dobar. Nažalost, osobe koje su u ovom području takozvani laici, često ne vide razliku između kvalitetnog te preciznog rada i nekvalitetnog rada. To i dovodi do spoznaje i uvjerenja da zaista svatko može biti florist.

### **2.3. Potencijal tržišta vjenčanja u Hrvatskoj i Dubrovniku**

Hrvatska postaje sve popularnija destinacija za vjenčanja inozemnih turista, privlačeći parove iz cijelog svijeta svojom prekrasnom prirodom, bogatom kulturnom baštinom te atraktivnim lokacijama. Hrvatska se očituje rastućim trendom destinacijskih vjenčanja jer broj destinacijskih vjenčanja u Hrvatskoj kontinuirano raste, upravo iz razloga što Hrvatska nudi širok spektar lokacija za vjenčanja, uključujući prekrasne plaže na svojoj razvedenoj obali, povijesne dvorce, vinograde, planinske predjele i ruralna imanja, što sve zajedno utječe na široku paletu ponude lokacija, zavisno o preferencijama parova. Povećana potražnja za destinacijskim vjenčanjima stvara prilike za razvoj specijaliziranih poduzeća koja mogu zadovoljiti raznolike potrebe parova, primjerice poduzeća cvjećarstva, fotografije, cateringa, glazbe te dekoracije predstavljaju područja s velikim potencijalom rasta te pridonose općem

gospodarskom razvoju. Većina vjenčanja u Hrvatskoj odvija se tijekom proljeća i ljeta, što i rezultira sezonskim karakterom poslovanja u industriji vjenčanja, no upravo zbog mnogobrojnih građevina, poput dvoraca ili privatnih imanja, stvaraju potencijal da se razvije cjelogodišnje poslovanje.

Valja naglasiti kako parovi ipak najviše potražuju vjenčanja na obali tijekom ljetnih mjeseci, te se Dubrovnik ističe kao najpoželjnija obalna lokacija. Dubrovnik postaje sve popularnija destinacija za vjenčanja zbog svoje prirode, bogatih kulturnih obilježja i mnogobrojnih obalnih lokacija. Također, jedna je od vodećih destinacija za vjenčanja u Hrvatskoj, prepoznat zbog svojih povijesnih zidina, čistom Jadranskom moru te slikovitim ulicama. Ono što pridonosi razvoju vjenčanja na ovom području su raznolike lokacije poput prostranih plaža, povijesnih palača, hotela te prirodnih vrtova. Organizacija vjenčanja u Dubrovniku je jednostavna zahvaljujući prisutnosti specijaliziranih agencija i planera vjenčanja koji su stručni u organiziranju vjenčanja u ovom prekrasnom gradu. Ti stručnjaci pomažu parovima u svim aspektima planiranja i izvedbe njihovog vjenčanja, pružajući personalizirane usluge i osiguravajući da svaki detalj bude besprijekorno izveden. Vjenčanje u Dubrovniku ne pruža parovima samo nezaboravno iskustvo, već i gostima nudi jedinstvenu priliku da istraže ovaj prekrasan grad i uživaju u lokalnoj kulturi, gastronomiji i zabavi. Zakonske procedure i zahtjevi za vjenčanja u Hrvatskoj jasno su definirani, a stručni planeri vjenčanja pružaju potrebne informacije i pomoć kako bi proces bio što jednostavniji za parove koji dolaze iz drugih zemalja.

Sve u svemu, preduvjeti razvoja su segment koji su karakterizirani kao obavezna stavka u procjeni razvoja poslovanja. Tek kad se razmotre svi destinacijski dostupni resursi, mogu se razmatrat mogućnosti pokretanja određene vrste poslovanja. Može se zaključiti kako Hrvatska, posebice Dubrovnik, sve više razvija industriju vjenčanja te postiže svjetsku popularnost u destinacijskim vjenčanjima. Kroz iduće poglavlje, rad će predstaviti projekt repozicioniranja poslovanja obrta Le Salon kroz uvid u sadašnje stanje, na temelju kojeg će se kreirati novi prijedlozi i strategije.

### 3. Projekt repozicioniranja poslovanja obrta Le Salon

Trendovi i želje korisnika se tijekom vremena mijenjaju, što znači da su poduzeća „dužna“ prilagoditi poziciju svojih proizvoda i usluga. Moguće je repozicioniranje izraziti kao uvođenje velikih promjena u poslovanje. Pitanje kojim se bavi Le Salon jest kako se u potpunosti orijentirati na tržište luksuznih vjenčanja, te kako svojom ponudom potaknuti izraziti razvoj takvog segmenta tržišta na području Dubrovnika. U prijevodu, postavlja se problematika privlačenja korisnika visoke platežne moći. Prije svega, valja analizirati trenutno stanje i poslovanje obrta te konkurente, na temelju čega se predlažu strategije poboljšanje poslovanja.

#### 3.1. Analiza sadašnjeg stanja obrta Le Salon

Pitanje „gdje smo sada?“, na koje odgovara analiza sadašnjeg stanja, od iznimne je važnosti za daljnji razvoj jer jedino ako je prisutna svijest situacije i pozicije na kojoj je poduzeće danas, može se procijeniti i odlučiti gdje poduzeće želi biti sutra. Ova analiza koja podrazumijeva analiziranje kvantitativnog i kvalitativnog segmenta, kako ponude tako i potražnje, jasno daje uvid u pozitivne i negativne strane poslovanja. Drugim riječima, omogućava uvid u stavke koje su zadovoljavajuće, stavke koje su podložne poboljšanju ili pak stavke koje se trebaju izbaciti.

##### 3.1.1. Kvantitativna analiza ponude

Kroz kvantitativnu analizu predočit će se koje sadržaje inventara nudi Le Salon.

GODINA	Cross back chair	Louis chair	Chiavari chair	Cameleon chair	Dior chair	Wishbone chair	Wooden bistro chair	Wooden bistro black chair	TOTAL
2017.	220	0	0	0	0	0	0	0	220
2018.	220	100	100	0	0	0	0	0	420
2019.	220	170	150	0	0	0	0	0	540
2020.	220	170	150	0	0	0	0	0	540
2021.	220	170	150	0	0	0	0	0	540
2022.	220	170	150	100	100	0	0	0	740
2023.	200	170	150	100	100	0	0	0	720
2024.	190	170	150	100	100	80	100	80	970

Tablica 1: Ponuda stolica po broju i vrsti 2017.-2024.

Izvor: Izrada autora

Prva tablica prikazuje ponudu dekorativnih stolica po broju i vrsti za period od 2017. do 2024. godine, koje se ističu kao najtraženiji i najizraženiji dio potražnje inventara. Uočava se trend rasta nabave inventara ovog segmenta kroz skoro sve godine, a najizraženiji trend rasta je u periodu od 2022. do 2024. Prva tri modela stolica su ujedno i najtraženiji što se i vidi prema njihovom količinskom broju, no za sve modele vrijedi količina 80-190 komada, što potvrđuje trend poslovanja obrta gdje se ne teži kvantitativnom, već kvalitativnom rastu. Primarni segment tržišta potrošača nisu velika vjenčanja s velikim brojem uzvanika, već manja vjenčanja s višim budžetima. Kroz kontinuirano praćenje trendova, obrt je uložio financijska sredstva u nabavu još tri modela stolica za 2024. godinu, koje na konkurentskom tržištu Dubrovnika jedino on i nudi, te je time već započeo strategiju diferenciranja ponude od konkurenta. Na kraju, iz tablice valja zaključiti kako Le Salon ne ulaže u kvantificiranje broja stolica kako bi se prilagodio potražnji za veća događanja, već ulaže u kvantificiranje vrsta modela stolica čime ostaje dosljedan segmentu manjih vjenčanja s diferenciranom ponudom.

GODINA	Stol	Tanjur	Pribor za jelo	Stolnjak	Čaša	TOTAL
2017.	10	0	0	0	0	10
2018.	10	600	600	20	0	1.230
2019.	10	600	1.000	50	1.000	2.660
2020.	10	600	1.000	50	1.000	2.660
2021.	10	900	1.000	80	1.300	3.290
2022.	10	1.500	1.000	80	1.300	3.890
2023.	10	2.000	1.500	100	1.500	5.110
2024.	10	2.000	1.500	100	1.500	5.110

Tablica 2: Ponuda dekorativnog inventara stola 2017.-2024.

Izvor: Izrada autora

Tablica 2 prikazuje ponudu dekorativnih elemenata inventara za stolove. Kao u prethodnoj tablici, uočava se trend rasta broja inventara. Kod segmenata tanjura, stolnjaka i čaša, valja napomenuti kako se ponovno radi o kvantificiranju modela segmenata, a ne o njihovom ukupnom povećanju broja, odnosno, ulagalo se u povećanje novih modela, a ne u brojčano povećanje istih modela.

GODINA	Luster	String lights	Fairy lights	TOTAL
2017.	0	15	0	15
2018.	8	0	0	8
2019.	8	30	75	113
2020..	8	30	75	113
2021.	8	40	75	123
2022.	16	40	75	131
2023.	30	40	170	240
2024.	38	40	170	248

Tablica 3: Ponuda inventara rasvjete 2017.-2024.

Izvor: Izrada autora

Prema zadnjoj tablici prikazani su dekorativni elementi rasvjete koji uključuju vrste lusteri i vrste žarulja. Isto kao i kod prethodnih tablica, može se uočiti trend rasta s razvojem poslovanja, i to drastično u periodu od 2022. do 2024. što ukazuje na pozitivan trend razvoja poslovanja. Sve više mladenaca zaista potražuje romantičnu atmosferu na otvorenome koju produbljuje utjecaj žarulja na plesnom podiju i poviše stolova. Valja napomenuti kako ni u ovoj, ni u prethodnoj tablici, nije istaknuto koliko vrsta elementa ima već samo količinsko povećanje, no u objašnjenjima tablica je dana napomena. S obzirom da je u tablice uvrštena tekuća 2024. godina, valja napomenuti kako se to odnosi na novi inventar nabavljen u tekućoj godini, koji je već dostavljen i svrstan unutar imovine.

### 3.1.2. Kvantitativna analiza potražnje

Prema kvantitativnoj analizi potražnje prikazat će se tablice broja događanja i financijski pokazatelji.

GODINA	INDIVIDUALNO	AGENCIJE	UKUPNO	INDEKS
2016.	0	91	91	69
2017.	0	125	125	95
2018.	0	156	156	119
2019.	1	130	131	100
2020.	1	5	6	4
2021.	2	18	20	15
2022.	6	70	76	58
2023.	10	55	65	49
2024.	4	65	69	52

Tablica 4: Prikaz broja događanja 2016.-2024.

Izvor: Izrada autora

Prema prvoj tablici kvantitativne analize potražnje radi se u broju događanja/vjenčanja tijekom perioda od 2016. do 2024. godine. Rekordan broj događanja bilježi se 2018. godine, no za izračun indeksa uzeta je referentna 2019. godina kao posljednja godina prije pandemije. Isto tako, može se uočiti nagli pad potražnje tijekom 2020. i 2021. godine što je uzročno posljedično restrikcijama pandemije COVID-19. Također, iz tablice je vidljivo kako Le Salon svoja događanja, odnosno vjenčanja, većinski ugovara preko posrednika i to *wedding planner* agencija. Kroz tablicu je vidljivo kako je ponovno uvrštena tekuća 2024. godina iz razloga što je broj događanja već unaprijed definiran, i individualno i agencijski, te on ostaje isti neovisno o mjesecu tekuće godine, a prethodno je spomenuto kako Le Salon posluje samo tijekom sezonskih ljetnih mjeseci. Vidljiv je postepeni trend oporavka nakon pandemije, no ipak nije dostignut broj događanja kao u baznoj godini, odnosno, za tekuću 2024. godinu očituje se smanjenje od 48%, no kroz sljedeću tablicu objasniti će se zbog čega to ne uvjetuje nužno loše poslovanje s padom broja događanja.

GODINA	BROJ DOGAĐAJA	PRIHOD	PROSJEK	INDEKS
2016.	91	51.100	562	41
2017.	125	113.000	904	66
2018.	156	155.000	994	73
2019.	131	177.000	1.351	100
2020.	6	3.700	617	45
2021.	20	39.000	1.950	142
2022.	76	272.000	3.579	262
2023.	65	236.500	3.638	382
2024.	69	300.000	4.348	502

Tablica 5: Broj događanja u odnosu na prihod 2016.-2024.

Izvor: Izrada autora

Prema posljednjoj tablici kvantitativne analize potražnje, usporedio se broj događanja i prihodi u periodu od 2016. do 2024. godine. Prethodna tablica prikazala je trend smanjenja događaja, no prema ovoj tablici vidljivo je kako su prihodi rasli, što ukazuje na smanjenje obujma posla i povećanja prihoda sukladno s ciljem privlačenja korisnika visoke platežne moći. Naravno, važno je naglasiti i povećanje stope inflacije koja je nastala prelaskom hrvatske valute iz kuna u eure, no ipak je ovdje riječ više o povećanju obujma potražnje elemenata inventara i cvijeća

po događaju što rezultira većim prihodima. S obzirom da je Hrvatska tek od 2023. godine prešla na valutu euro, prethodni prihodi koji su bili izraženi u kunama preračunali su se po standardnom tečaju 7,5345. Na kraju, bitno je istaknuti tekuću 2024. godinu u kojoj događanja još uvijek nisu realizirana, što znači da su za tu godinu pretpostavljeni ukupni prihodi prema sadašnjim planiranjima poslovanja, te bi zaključno s tim 2024. godina treba biti rekordna godina po prihodima. Stupac prosjek označava prosječnu vrijednost prihoda po događaju.

Važno je istaknuti kako se kroz prethodne tablice ponude prikazao inventar koji je prisutan na skoro svim vjenčanjima te je glavni izvor prihoda kao obrtaj imovine. Valja naglasiti kako Le Salon u svojoj ponudi inventara, osim navedenog, nudi i dekorativne salvete, zavjese, cvjetne lukove za ceremonije, *lounge* setove, jastuke, dekorativne vaze, dekorativne svijeće i svijećnjake, dekorativne tepihe, drveni bar, male dekorativne stoliće, staklene ukrase, dekorativna ogledala, štafelaje, novu vrstu staklenog stola, različite modele lanterni i puno sitnog dekorativnog inventara.

Zaključno s kvantitativnom analizom, uočava se trend rasta opreme i prihoda, ali i trend smanjenja obujma poslovanja, odnosno broja događanja, što ukazuje na pozitivan trend poslovanja. U prijevodu, smanjenje količine vjenčanja i povećanje prihoda tijekom sezonskog perioda rada obrta ukazuje na to da vjenčanja postaju bogatija inventarom i cvijećem, odnosno, mladenci potražuju više elemenata dekoracije po vjenčanju što prati cilj poslovanja luksuznim vjenčanjima.

### 3.1.3. Kvalitativna analiza obrta Le Salon

Kvalitativna analiza u odnosu na kvantitativnu, koja brojčano iskazuje pregled ponude i potražnje poduzeća, pokazuje, kao što i sam naziv govori, kvalitetu. Ova analiza daje nam uvid u spoznaju kako upravljati poduzećem te sukladno s tim, to poduzeće i poboljšavati. Osnovne stavke koje će se analizirati kroz ovo pod poglavlje su opis i ocjena elemenata ponude i potražnje te SWOT analiza kroz koju se karakteriziraju snage, slabosti, prilike i prijetnje.

ELEMENTI PONUDE	OCJENA
<b>PRIRODNI RESURSI</b>	<b>5,0</b>
More	5
Klima	5
Okoliš	5



Krajolik	5
<b>INFORMACIJSKA DOSTUPNOST</b>	<b>3,1</b>
Prepoznatljivost putem društvenih mreža	3,5
Agencijsko oglašavanje	5
Internet stranice	1
Mail/ mobitel	3
<b>OPREMA</b>	<b>3,8</b>
Prijevozna sredstva	4,5
Skladišta	3
Radna oprema	4
<b>INVENTAR</b>	<b>4,7</b>
Stolice	5
Čaše	5
Pribor za jelo	5
Dekoratívni tanjuri	5
Lounge	4
Rasvjeta	5
Ostalo	4
<b>CVIJEĆE I FORMA</b>	<b>5</b>
Cvijeće	5
Buketi	5
Aranžmani	5
Dekoracije	5
Ostalo	5
<b>LOKACIJE</b>	<b>4,7</b>
Prometna dostupnost	4,5
Uređenje	4,5
Količina	5
<b>KREATIVNOST I RAD</b>	<b>4,2</b>
Kreativnost	5
Sposobnost zaposlenih	4
Rad	5
Komunikacija	4
Inovacije	3
<b>UKUPNA OCJENA</b>	<b>3,8</b>

Tablica 6: Opis i ocjena elemenata ponude

Izvor : Izrada autora prema vlastitom nađenju

U tablici opisa ponude, autor je naveo po osobnom mišljenju najvažnije segmente ponude. Prvi segment prirodnih resursa jedini je ocjenjen ocjenom 5,0, s obzirom da se taj segment odnosi na samu destinaciju. Već je kroz prirodne preduvjete u prvom poglavlju prikazano zašto je Dubrovnik odlična destinacija. Bistro i čisto more, prostrane plaže, šumovit i brdovit krajolik, čist okoliš, povoljna klima i svi drugi čimbenici, doveli su do konačne maksimalne ocjene.

Govoreći o informacijskoj dostupnosti, pretežito se mislilo na načine oglašavanja, načine kojima se poduzeće može kontaktirati te općenito sam izgled društvenih mreža, u ovom slučaju Instagram, i popularnost u destinaciji. Instagram stranica Le Salona ima preko 1.700 pratitelja, te se može reći da je zadovoljavajuća što se tiče poznanstva i popularnosti u destinaciji između agencija i drugih suradnika, ali loša ocjena dana je temeljem samog izgleda stranice koji je vrlo jednostavan. Le Salon u prošlosti nije obraćao pažnju na takozvane trikove kod uređivanja stanice, primjerice domišljatih opisa na objavama, izrađivanja reels videa, uređivanja samih objava, objavljivanje story objava, označavanja svojih suradnika, što može dovesti do bolje suradnje i kolegijalnosti, i slično. Dojam pregleda stranice može se nazvati nedorečenim. Također je dana i ocjena 1 govoreći o web stranicama, s obzirom da Le Salon nema vlastiti web site.

Oprema je ključan dio u radu. Neadekvatna i nekvalitetna oprema, isto kao i osoblje, može dovesti do lošeg poslovanja i nekvalitetnog rada. Za Le Salon je oprema ocjenjena s 3,8. Prijevozna sredstva za ovo poduzeće podrazumijevaju jedan kombi Mercedes Vito i 2 vlastita automobila. Poduzeće posjeduje 2 skladišta unutar garaže Atlant centra u Dubrovniku. Ocjenjena su s ocjenom 3 iz razloga što, proširenjem inventara, jednostavno ponestaje mjesta, što stvara dodatne poteškoće za poslovanje. Pod radnu opremu podrazumijevaju se cvjećarske škare, raznovrsni alati, materijali koji se koriste pri izradi cvjetnih dekoracija, oblici zaštite na radu i slično. Ocjena je 4 zato jer se od 2023. uveo veći cvjećarski frižider, no on ipak nije dostatan za količinu cvjetnih dekoracija koje se proizvedu. Sve u svemu, glavna problematika segmenta oprema jest nedostatak adekvatnog radnog prostora za skladištenje.

Pod segmentom inventar, navedeni su ključni dijelovi inventara, a pod ostalo se smatraju tepisi, jastuci, vaze, svijećnjaci mali i veliki, stolnjaci, salvete, drveni stolovi i slično. Sveukupan inventar ocjenjen je ocjenom 4,7 gdje su svi segmenti ocjenjeni najvišom ocjenom jer količinski i kvalitetom ispunjavu zahtjeve poslovanja, osim *lounge* setova iz razloga što u ponudi imaju samo dva modela.

Segmenti cvijeće i forma te kreativnost i rad ocjenjeni su najvišom ocjenom. Vlasnica obrta, odnosno, glavna floristica vrlo dobro upravlja izradom dekoracija što se i vidi iz dane ocjene. Potencijalni problem može predstavljati kvaliteta cvijeća, s obzirom da cvijeće većinom dolazi iz Nizozemske, te ih Le Salon preko posrednika dalje nabavlja. Od dugog putovanja ili nekvalitetnih uvjeta, cvijeće u pojedinim situacijama stigne oštećeno te je kao takvo neupotrebljivo. No iz istog razlog Le Salon prilikom kalkulacije nabave potrebnog cvijeća uračunava potencijalnu štetu, te tako osigura zalihe ukoliko dođe do oštećenja.

Zadnji segment kreativnosti i rada ocjenjeni su s 4,2. Sposobnost zaposlenih je ocjenjena s 4 isključivo jer je tržište rada kvalitetnih cvjećara malo, te je podosta teško pronaći kompetentne osobe za ovakav tip poslovanja gdje se na najvišoj razini traži kvaliteta. Također, inovacije su ocjenjene s prosječnom ocjenom jer, iako Le Salon kontinuirano traži načine inoviranja ponude, konkurenti vrlo brzo implementiraju te inovacije i u svoju ponudu.

Spoznaja o stvarnim snagama i slabostima poduzeća koje se temelje na prepoznatim prilikama i prijetnjama, upravo je zadatak SWOT analize. Cilj je maksimalno iskoristiti prilike koje se nude, odnosno minimizirati potencijalne prijetnje. Vrlo važno je u obzir uzeti buduća događanja i nastajanje novih trendova od strane ponude i potražnje. Iz ove analize proizlazi SWOT matrica koja se dijeli na unutarnje čimbenike, snage i slabosti, te vanjske čimbenike, prilike i prijetnje. SWOT (strengths, weakness, opportunities and threats) analiza jedan je od kvalitativnih pokazatelja ponude, ali i objedinjujuća metoda analize okoline.

SNAGE	SLABOSTI
Kvaliteta proizvoda i usluga	Ograničeni ljudski resursi
Zadovoljstvo kupaca	Ovisnost o pružateljima usluga trećih strana može utjecati na operativnu učinkovitost
Kreativnost	Nedovoljna promocija i marketing
Dobra organizacija rada	Nedovoljan kapacitet prostora za skladištenje
Dugogodišnje iskustvo	Nepreglednost kompletne ponude inventara
Dobri partnerski odnosi	Nepostojanje većeg prijevoznog sredstva u vlasništvu obrta za prijevoz inventara
Široka paleta ponude inventara	Ovisnost o posredniku pri prodaji elemenata ponude
Inoviranost ponude	Nedostatak strateškog dokumenta poslovanja
Financijska stabilnost	Sezonalnost
Povoljna tržišna pozicioniranost	Ovisnost o dobavljačima

PRILIKE	PRIJETNJE
Razvoj event industrije u RH i svijetu	Prometna dislociranost
Klima	Jačanje konkurencije i pojava novih konkurenata
Atraktivne lokacije i prirodne ljepote	Nagle promjene trendova
Prepoznatljiva destinacija	Nekontroliranost razvoja turizma
Novi trendovi u segmentu vjenčanja	Mogućnost promjena u zakonskim regulativama
Financiranje razvoja kroz bespovratna sredstva	Inflacija i rast cijene inputa
Natjecanja florista	Promjene u regulativama poslovanja posrednika i partnera
Razvoj strateškog dokumenta poslovanja	Promjena preferencije potražnje
Privlačenje potražnje kreirajući jedinstvenu ponudu	Ekonomске krize zemalja ciljanih segmenata tržišta
Digitalizacija	Ovisnost o javnom prostoru i dostupnosti lokacija
Obuka kroz tečajeve svjetskih florista	Vrući klimatski uvjeti za rad
Niska razina konkurencije na području djelovanja	
Ostvarivanje suradnje s internacionalnim partnerima	
Dodatni razvoj web stranice	

Tablica 7: SWOT analiza

Izvor: Izrada autora

Snage prikazane u tablici temeljene su na kvaliteti proizvoda i zadovoljstvu korisnika, te se ti elementi i ističu na prva dva mjesta tablice kao najvažniji. Prati ih kreativnost u poslovanju jer Le Salon zaista teži visokoj kvaliteti ponude i pozitivnom zadovoljstvu korisnika, ali i partnera s kojima surađuje jer vjeruje da su dobri partnerski odnosi i kvaliteta poslovanja dvije vrlo bitne predispozicije za razvoj uspješnosti obrta. Vođen ovakvom ideologijom, Le Salon se može pohvaliti mnogobrojnim preporukama prijašnjih korisnika i dobrom glasom, ali i mnogobrojnim željama za suradnjom o strane novih partnera. Na kraju, vrlo bitne stavke snaga su i dobra organizacija rada, financijska stabilnost poslovanja, uvođenje inovacija u ponudu, široka paleta ponude inventara, povoljna tržišna pozicioniranost te dugogodišnje iskustvo rada što sve zajedno utječe na jedan stabilan i homogen model poslovanja kako bi korisnici imali sve bolje iskustvo i kako bi mogli ostvariti što bolju ekonomiju doživljaja. Pojam ekonomije doživljaja spominje se još iz 1999. godine, a usko se

vezuje uz turizam. Zapravo, ekonomija doživljaja se može ukratko definirati kao stvaranje nove vrijednosti ponude za koju glasi da je doživljaj temelj i polazište proizvoda, odnosno, usluge.<sup>22</sup>

Slabosti, s druge strane, su svi segmenti poslovanja koji se mogu i moraju poboljšati. Prvi kao takav naveden je element ograničenosti ljudskih resursa čija je problematika prethodno spomenuta u radu. Također, povezan je i nedostatak adekvatnih prijevoznih sredstava za prijevoz veće količine inventara, gdje se ponovno ovisi o sklapanju poslovanja s vanjskim suradnicima za prijevoz opreme. Jedan od navedenih elemenata jest i zastarjeli oblik marketinga i promocije s obzirom da Le Salon ne posjeduje vlastitu web stranicu preko koje bi bio prikazan sadržaj i poslovanja, te je prisutna nedovoljna posvećenost promoviranja i uređenja društvenih mreža. Nedostatak strateškog dokumenta za upravljanje poslovanjem može predstavljati problem zbog ne postojanja konkretnih ciljeva i smjernica poslovanja, odnosno nije razrađena konkretna idejna misija u kojem smjeru se poslovanje želi kretati, na temelju čega bi se i kreirala ponuda te model poslovanja. Zadnje dvije stavke predstavljaju ovisnost o prodaji elementa ponude putem posrednika i nepreglednost kompletne ponude inventara iz razloga što Le Salon većinski, kako je već prikazano, svoje poslovanje ugovara putem posrednika. Ne rijetko ti posrednici, odnosno *wedding* agencije, korisnicima ne prikažu kompletnu ponudu te to dovodi do obrtaja jedne te iste imovine, umjesto stvaranja novih trendova, ali i prodaje novih segmenata ponude u koju se ulaže.

Prilike opisuju sve elemente vanjske okoline koji potencijalno mogu unaprijediti i pospješiti razvoj poslovanja. Prije svega, naveden je općeniti razvoj event industrije u Republici Hrvatskoj što i dovodi do razvoja ovakvih oblika poslovanja. Fizički i resursni čimbenici koji također pridonose razvoju poslovanja jesu čimbenici same destinacije, odnosno, povoljna ljetna klima, atraktivne i prirodne lokacije te prepoznatljivost Dubrovnika kao destinacije koja se u zadnjih 10-ak godina plasirala na visoko mjesto u svjetski poznatih destinacija za vjenčanje. Samim time, razvoj novih trendova omogućuje diferenciranje ponude od konkurenata, ali i razvoj novih tržišnih segmenata. Govoreći o razvoju, kao prilika se može istaknuti financiranje iz oblika bespovratnih sredstava za obrtnika, mala i srednja poduzeća, koje dodjeljuje Hrvatska ili Europska unija. Natjecanja florista i obuka putem raznih tečajeva znatno može proširiti znanje i osigurati pronalazak adekvatnih načina kreiranja proizvoda ili usluge, što rezultira višoj razini kvalitete krajnjeg outputa. Na području Dubrovnika, ali i okolice, ne djeluje veliki broj

---

<sup>22</sup> Gilmore i Pine. The Experience Economy, 24-25.

obrta sličnog poslovanja, što rezultira niskom razinom konkurenata te prilikom za ostvarivanje stabilnog poslovanja, jedinstvenosti i uspješnosti. Na kraju, istaknuta je i prilika ostvarivanja suradnje s internacionalnim agencijama i posrednicima u smislu privlačenja korisnika visoke platežne moći s kojima internacionalne agencije većinski i surađuju.

Na kraju, istaknute su prijetnje koje se definiraju kao štetni događaji iz vanjske okoline koji potencijalno mogu ostaviti negativne učinke na poslovanje. Bitan faktor je prometna dislociranost lokacija. Promet je jako važna pojava, pogotovo za ovo poduzeće. Dubrovnik tijekom sezone očituje velikim gužvama i zastojsima, upravo zbog njegovog problema prihvatnog kapaciteta turista. S toga, poduzeće mora pratiti razvoj situacije u prometu svaki dan, kako bi moglo procijeniti okvirno vrijeme odlaska na teren. Isto tako, postoji rizik novih lokacija koji podrazumijeva da su lokacije prometno udaljenije i teže dostupne. Jačanje konkurencije svakako je neizostavan element prijetnje iako je prethodno spomenuto da na području Dubrovnika ne djeluje veliki broj istovrsnih djelatnosti. Nekontroliranost razvoja turizma nije stran pojam Dubrovniku zbog njegovog kontinuiranog širenja ponude smještajnih kapaciteta, što može rezultirati kao otežanost pri obavljanju posla na terenu, ali se nadovezuje i na spomenutu problematiku cestovnog prometa. Inflacija i rast cijena nabave cvijeća i inventara svakako se klasificiraju kao prijetnja jer to predstavlja veće izlazne troškove, ali i povećanje cijene krajnjeg proizvoda što može rezultirati nezadovoljstvom korisnika i nazivanjem usluge preskupom. S obzirom da je Le Salon orijentiran na strano tržište korisnika, ekonomske krize koje pogode te zemlje svakako predstavljaju potencijalan problem razvoja poslovanja. Na kraju, ističe se činjenica ovisnosti o pružateljima usluga trećih strana koji mogu utjecati na operativnu učinkovitost, pod kojim se misli na vlasnike lokacija, partnere ili pak ostale dionike u procesu izvedbe vjenčanja. Gledajući, ukoliko jedan od navedenih dionika zakaže u svojoj operativnosti, može se stvoriti potencijalni problem tijekom održavanja događaja, što u najgorem slučaju znači kompletno kašnjenje procesa održavanja vjenčanja, te stvaranje stresnih i teško izvedivih situacija ostalim dionicima.

SWOT analiza metoda je koja se koristi za prikaz unutarnjih i vanjskih čimbenika poslovanja, odnosno, također služi i kao metoda analize unutarnje i vanjske okoline.

### 3.1.4. Benchmarking analiza

Okvirno, benchmarking je analiza koja uspoređuje poduzeće s konkurentom koji je uobičajeno bolji od promatranog subjekta, zaključuje prednosti i nedostatke te utvrđuje njihove uzroke, i teži ka trajnoj optimalizaciji poslovanja. Cilj je ostvariti veće izlazne performanse i bolje poslovanje da bi se naposljetku ostvarila tržišna prednost i veći stupanj zadovoljstva turista. Prvi korak je definiranje najbližeg konkurenta u ciljnom segmentu, zatim spoznaja o njihovim snagama i slabostima na temelju kojih poduzeće preusmjerava svoju djelatnost iz segmenta u kojem dominira konkurent, na segment gdje ima veće prilike za tržišni uspjeh. Uz pomoć benchmarking analize, odredit će se najveći konkurent poduzeća Le Salon. Za izradu ovog rada najvećeg konkurenta predstavlja poduzeće Cvijet<sup>23</sup>. Zbog ograničenosti podataka, benchmarking analiza napravljena je prema vlastitom viđenju i nahođenju.

Poduzeće Cvijet susjedno je poduzeće Le Salonu. Djeluje na istom području i u istoj destinaciji. Cvijet, kao i Le Salon, bavi se primarno vjenčanjima, ali i ostalim eventima, odnosno, događanjima. U svojoj ponudi nudi iste proizvode i usluge. Razlog zašto je baš Cvijet glavni konkurent jest taj da na području Dubrovnika, samo ova dva poduzeća djeluju s primarnim ciljem vjenčanja i evenata, ostalim poduzećima koji se bave sličnom djelatnošću nije primarna destinacija Dubrovnik ili im nije primarna djelatnost vjenčanja. Ako se i izostavi ta činjenica, Cvijet konkurira iz razloga zato što je dosta veće poduzeće s podosta većim kapacitetom inventara. Samim time može preuzeti sva veća događanja za koja Le Salon nije opremljen. Također, Cvijet ima bolju opremljenost prijevoznih sredstava i veći broj ljudskih resursa. Ono što je zajedničko ovim poduzećima su lokacije.

Razlika između ova dva poduzetnika ogleda se u tome što je Le Salon ograničio tržište većinom za strana događanja u organizaciji agencija za vjenčanje i turističkih agencija u cilju optimizacije resursa i standardizacije usluge na visokoj razini, dok Cvijet koristi poslovni model otvorenog tržišta s velikim brojem domaćih i stranih događanja. Kod takvog pristupa ponekad dolazi do organizacijskih problema većinom radi gustoće događanja i vremenskog preklapanja što u konačnici može dovesti do problema u isporuci usluge i performansama poduzeća.

---

<sup>23</sup> Zbog zaštite identiteta poduzeća, ime poduzeća u radu je promijenjeno u naziv poduzeće „Cvijet“.

## 3.2. Postavljanje organizacijskog usmjerenja

Drugi korak procesa strateškog menadžmenta započinje definiranjem misije, vizije i ciljeva poduzeća putem kojeg će se poduzeće voditi pri budućem razvoju. Le Salon nema utvrđene segmente postavljanja organizacijskog usmjerenja, te će se oni nadalje definirati.

### 3.2.1. Vizija obrta Le Salon

Konkretno definirana vizija obrta Le Salon bi glasila:

*„Posvećeni smo stvaranju nezaboravnih i jedinstvenih vjenčanja, pretvarajući Vaše snove u stvarnost svaki put kada nam poklonite povjerenje.“*

Vizija Le Salon-a je jasno, kratko te jednom rečenicom koncipirana. Poruka koja se prenosi jest da poduzeće ne teži samo pružiti uslugu, već teži stvaranju ekonomije doživljaja koja je danas jedna od prekretnica odabira korisnika. Le Salon želi iznijeti nešto posebno i nezaboravno svaki put kada se angažira, što u konačnici i implicira predanost, stručnost i kreativnost njegovog rada.

Nastavno na misiju, temeljne vrijednosti bi glasile:

1. Kreativnost: Poticanje inovativnih ideja i kreativnih rješenja kako bi se stvorili jedinstveni i nezaboravni događaji.
2. Strast: Strastveno angažiranje u svakom projektu i događaju te prenošenje entuzijazma na klijente i suradnike.
3. Povjerenje: Vjerujemo da je povjerenje temelj uspješnog poslovnog odnosa, s toga smo posvećeni stvaranju sigurne te otvorene komunikacije i transparentnosti.
4. Poboljšanje: Posvećenost poboljšanju poslovanja jest esencija za ostvarivanje nevjerojatnih rezultata i zadovoljstva naših klijenata.
5. Pouzdanost: Ispunjavanje obećanja i obveza prema klijentima i partnerima.
6. Briga za zaposlenike: Investiramo u razvoj i dobrobit zaposlenika kroz obuke, resurse i prilike za napredovanje. Stvaramo radno okruženje koje podržava i razumije potrebe zaposlenika.
7. Održivost: Poslovanje na način koji je odgovoran prema okolišu i društvu.



### 3.2.2. Misija obrta Le Salon

Definirana misija obrta Le Salon bi glasila:

*„Želimo kreirati vjenčanja koja nadmašuju očekivanja, stvarajući tako ambijente koji odražavaju osobnost i stil naših klijenata. Posvećeni smo detaljima i kvaliteti kako bismo stvorili iskustva koja će se pamtili zauvijek te se želimo pozicionirati kao vodeći floristi i poželjni partneri.“*

Poruka koja stoji iza navedene misije za Le Salon jest da poduzeće teži pružiti vrhunsku uslugu i proizvode te postati lider na području Dubrovnika. Ističe se želja da se s inovacijama i karakteristikama poduzeća ono izdvoji kao prepoznatljiv i poželjan partner, te da tako pridonosi razvoju ove industrije na lokalnoj razini.

### 3.2.3. Dugoročni ciljevi obrta Le Salon

Dugoročni ciljevi postavljeni prema SMART ideologiji bi glasili:

1. Postići pozitivan godišnji rast prihoda od event usluga od najmanje 25% u naredne tri godine, što će osigurati financijsku stabilnost i održivost poduzeća.
2. Razviti partnerske odnose s luksuznim *wedding* agencijama, lokacijama, restoranima, hotelima i ostalim pružateljima usluga visoke kvalitete u naredne tri godine kako bi se osigurala ekskluzivnost i luksuzno iskustvo na svakom događaju.
3. Postati prepoznatljiv brend i vodeći pružatelj event usluga u Dubrovniku u sljedećih deset godina, fokusirajući se na privlačenje korisnika više platežne moći i razvoj ekskluzivnih event koncepata.
4. Povećati kapacitet skladišta za 50% u sljedećih pet godina putem kupnje novih skladišnih prostora ili unapređenjem postojećih, što će omogućiti pohranu veće količine inventara i bržu isporuku.
5. Povećati svijest o brendu i angažman na društvenim medijima za 30% u sljedeće tri godine u svrhu kreiranja ciljnog segmenta korisnika.
6. Uspostaviti diferencirane marketinške strategije usmjerene na luksuzni segment tržišta, što će rezultirati povećanjem prepoznatljivosti brenda među ciljanom publikom i povećanjem broja korisnika visoke platežne moći za 50% u sljedećih pet godina.

7. Optimizirati procese organizacije rada kako bi se smanjilo vrijeme pripreme i izvođenja programa za 20% u sljedećih pet godina, što će rezultirati u povećanju učinkovitosti poslovanja.
8. Osigurati kontinuiranu edukaciju i razvoj zaposlenika kroz programe stručnog usavršavanja.
9. Razviti učinkovit sustav upravljanja zalihama i logistike kako bi se osigurala brza i točna dostava inventara klijentima, što će podržati rast poslovanja i zadovoljstvo klijenata.

Navedeni dugoročni ciljevi definirani su putem SMART ideologije te su koncipirani na korporacijskoj, poslovnoj i funkcijskoj razini. Na temelju ovih ciljeva, poduzeće će razvijati konkretne strategije za njihovo ostvarenje.

### 3.3. Usporedba prihoda i troškova domaćih i stranih vjenčanja

Usporedba prihoda i troškova je metoda analize koja je korištena za kvantitativnu procjenu prednosti i troškova poslovanja obrta Le Salon u segmentu tržišta potražnje. Osnovni cilj bila je usporedba ukupnih troškova i ukupnih koristi uspoređujući tako ukupnu vrijednost između obavljanja djelatnosti uređenja vjenčanja za domaće i strane parove.

TROŠKOVI	Domaće tržište	Strano tržište
Trošak nabave cvijeća	150,00 €	1.000,00 €
Trošak radne snage	50,00 €	300,00 €
Trošak sitnog inventara	20,00 €	50,00 €
Trošak prijevoza	0,00 €	200,00 €
Vrijeme pripreme	Jedan radni dan	Jedan radni dan
KORIST		
Prihod od cvjetnih dekoracija	500,00 €	2.700,00 €
Prihod od inventara	200,00 €	7.000,00 €
Prihod za rad	100,00 €	2.500,00 €
Ukupna vrijednost	580,00 €	10.650,00 €

Tablica 8: Cost-benefit analiza - usporedba domaćeg i stranog tržišta potražnje

Izvor: Izrada autora

Tablica je napravljena od strane autora prema vlastitom nahođenju. Kvantitativno izraženi troškovi i korist uzeti su iz primjera prosječne potrošnje i prihoda po domaćem i stranom vjenčanju, te se tim želi pokazati koliko je zapravo poslovno isplativije djelovati na određenom segmentu tržišta potražnje.

Za početak prikazani su troškovi nabave cvijeća usporedno s prihodom od cvjetnih dekoracija. Vidljivo je kako prihod od cvjetnih dekoracija za domaća vjenčanja iznosi otprilike 500 eura, dok za strana vjenčanja iznosi 2.700 eura što je skoro 6 puta više, što rezultira i u višim troškovima nabave cvijeća za strana vjenčanja. Razlog tome je što domaći parovi ne koriste prevelike cvjetne dekoracije, već raspoloživa sredstva ulažu u druge segmente poput glazbe i hrane. S druge strane, strani parovi pridaju na važnosti raskoši uređenja prostora s cvjetnim dekoracijama poput lukova i aranžmana te uživaju u tom cvjetno bogatom programu. Osim cvjetne dekoracije, vidljiva je i značajna razlika između prihoda od inventara. Domaći parovi na inventar ulažu otprilike do 200 eura iz razloga što im jednostavno nije potreban. Također, uzima se i obzir obujam gostiju vjenčanja s obzirom a su domaća vjenčanja puno veća s prosječnim brojem gostiju oko 300 osoba, dok su strana vjenčanja manja s prosjekom od 120 gostiju. Nastavno na te spoznaje, strana vjenčanja se najviše odvijaju na otvorenim lokacijama koje same po sebi ne nude takve oblike inventara te im je potreban najam od poduzeća, što i rezultira prosječnim iznosom od 7.000 eura prihoda od inventara po vjenčanju. Trošak radne snage i prijevoza također bilježi znatnu razliku jer povećanje obujma iznajmljenog inventara i obujma izrade cvjetnih dekoracija varira između domaćih i stranih vjenčanja. Trošak radne snage u tablici je predstavljen kao prosječna vrijednost po učinku gdje prosječan iznos po radniku iznosi 50 eura. Le Salon već spomenuto koristi outsourcing metodu kod zahtjevnijih vjenčanja koja iziskuju potrebu većeg broja zaposlenika na taj dan što u konačnici i daje zaključak, prema podacima u tablici, kako domaća vjenčanja pretežito zahtijevaju samo jednu dodatno zaposlenu osobu, dok strana vjenčanja zahtijevaju veći broj dodatno zaposlenih što i potvrđuje činjenicu da su domaća vjenčanja manjeg poslovnog obujma i manje zahtjevna. Slična situacija odvija se i kod segmenta troška prijevoza koji za domaća vjenčanja iznosi 0 eura. Zaključak tome jest što strana vjenčanja pretežito potražuju veliki broj inventara poput stolica i stolova koje treba dostaviti na lokaciju, a Le Salon trenutno još uvijek ne posjeduje vozilo za prijevoz takvog kapaciteta, što zahtijeva potraživanje usluge prijevoza od vanjskog suradnika. S druge strane, domaća vjenčanja se pretežito odvijaju u hotelskim salama gdje je

sav navedeni inventar već osiguran te nema potrebe za dodatnim prijevoznicima. Vrijeme pripreme za obje vrste vjenčanja jedino ostaje isto, što je u prosjeku jedan dan za izradu i pripremu cvjetnih aranžmana s obzirom da se radi o živom cvijeću koje se ne smije dugo skladištiti kako bi ostalo svježe.

Na kraju, ukupna vrijednost domaćeg vjenčanja u prosjeku iznosi 580 eura, dok s druge strane vrijednost stranog vjenčanja u prosjeku iznosi 10.650 eura što je znatno povećanje. Zbog ovakve provedbe analize, zajedno s još nekoliko bitnih čimbenika, Le Salon se poslovanjem pretežito orijentira na model segmentiranja tržišta vjenčanja gdje ciljni segment predstavljaju strani parovi, odnosno, pružanje svojih proizvoda i usluga stranim luksuznim vjenčanjima.

### **3.4. Prijedlozi strategija poslovanja**

Nakon provedbe analize sadašnjeg stanja gdje je ustanovljeno trenutno poslovanje, ponuda i potražnja obrta te je uspostavljeno organizacijsko usmjerenje poslovanja, valja utvrditi i određene strategije kojim će se postavljeni ciljevi te konkurentska prednost i ostvariti. Strategije će biti predstavljene na korporacijskoj te poslovnoj razini.

#### **3.4.1. Korporacijske strategije obrta Le Salon**

Već je prethodno definirano kako korporacijske strategije određuju cjelokupno usmjerenje poduzeća. Govoreći konkretno za obrt Le Salon, predložene su glavne razvojne strategije kao temeljna korporacijska strategija.

1. Strategija ekspanzije – Le Salon nastoji ojačati trenutni položaj poslovanja na području destinacije u kojoj djeluje na temelju tržišne ili proizvodne ekspanzije putem dostizanja novih tržišta, inovativnim korištenjima tehnologije ili pak novim načinima zadovoljavanja potreba korisnika.

Mješovita ekspanzija – cilj ove strategije jest nastupanje novih proizvoda na novim tržišnim segmentima. Govoreći o Le Salon-u, tržišni segment predstavljaju *wedding* agencije, odnosno, konkretni ciljani segment jesu parovi visoke platežne moći. S obzirom da se suradnja između parova i Le Salon-a još uvijek odvija putem posrednika, kako bi se privukao ciljani segment moraju se udružiti zajedničke snage rada, no prvenstveno Le Salon vodi glavnu ulogu u ponudi dekoracije koja i dočarava ambijent vjenčanja što nakraju i „osvaja“ interes parova za luksuznim uređenjem

vjenčanja, ali je neizostavna i važnost posrednika. Upravo zbog toga se primjenjuje strategija mješovite ekspanzije koja objedinjuje nova tržišta i nove proizvode. Jedinstvena i nova ponuda, različita od konkurenta, upravo je ono što će u konačnici i privući ciljani segment. Za početak, Le Salon bi trebao tražiti mogućnosti razvitka poslovanja izvan uobičajenih lokacija te tako sklapati poslovne dogovore s vlasnicima novootvorenih smještajnih prostora. Primjerice, 2025. godine planirano je otvorenje nove vile na području općine Konavle koja se nalazi na dosežnoj udaljenosti od sjedišta obrta. Vila predviđena za izgradnju biti će građena kao inovacija dosadašnjih smještajnih objekata na području Dubrovnika i okolice s ekskluzivnim i modernim uređenjem kojoj je cilj privlačenje segmenta potražnje ekskluzivnih i luksuznih turista. Područje vile obilježava netaknuta priroda njezine okoline te veliki prostor travnja ispred koji predstavljaju idealan prostor za održavanje ciljanog segmenta vjenčanja. Ciljani segment korisnika visoke platežne moći upravo potražuje luksuzne lokacije s dostatnim prihvatnim kapacitetom kojeg je na području Dubrovnika malo. Stoga, Le Salon mora razmatrati mogućnost poslovanja na novootkrivenim mjestima. S druge strane, najvažnija uloga i jest ponuda inventara. Primjera radi, govoreći o segmentu ponude stolica. Iako na području Dubrovnika djeluju samo dva obrta istog oblika poslovanja kao Le Salon, postoji još nekoliko poduzeća koja nude usluge iznajmljivanja inventara, konkretno za ovaj primjer, svadbenih stolica. Kako bi ojačao svoj položaj i ostvario privlačenje ciljanog tržišnog segmenta, Le Salon treba širiti svoju ponudu stolica uvodeći nove, različite te inovativne modele koji će po prvi put biti predstavljeni potencijalnim korisnicima. Za 2024. obrt je već započeo implementiranje ove strategije, uvodeći tri nova modela stolica i to Wooden Bistro chairs, Wooden Bistro Black chairs i Wooden Wishbone model te je trenutno jedino poduzeće koje to nudi. Ova strategija može se primijeniti i na ostatak ponude inventara, primjerice, uvođenje novih oblika dekorativnih tanjura, čaša, pribora za jelo i slično. Uzima se i u obzir razvoj trendova, te bi tako Le Salon inventar koji više nije u trendu, prodavao poduzećima, praveći mjesto za uvođenje novih proizvoda.

2. Strategija okomite integracije – okomita integracija zapravo služi za ostvarivanje djelomične ili potpune kontrole u potpunom lancu vrijednosti, te može biti usmjerena prema dobavljaču ili prema korisnicima i posrednicima.

Silazna integracija – s obzirom da Le Salon zaista uvelike ovisi o dobavljačima za cvjetnu ponudu, te nema mogućnost razvitka samostalnog uzgoja cvijeća koje se koristi na vjenčanjima, ne ostavlja se prostor za odvajanje od takve ovisnosti o dobavljaču glavnih inputa, odnosno provođenje strategije uzlazne integracije. No ipak, Le Salon može provoditi silaznu integraciju usmjerenu na djelatnosti korisnika i posrednika. Kroz praksu prethodnog poslovanja, ugovaranje uređenja vjenčanja izvodilo se isključivo putem posredničkih agencija za organiziranje vjenčanja i evenata. Takav oblik, rezultirao je kontinuiranom ponudom istih segmenata ponude, što u konačnici dovodi do nekorištenja mnogih oblika inventara iz razloga što agencije za organizaciju vjenčanja koriste inspirativne slike prethodno odrađenih vjenčanja koja služe kao osnovica za kreiranje ponude. S druge strane, na taj način se ne ostavlja prostora za kreativno izražavanje obrta. Prijedlog za ovu strategiju jest da Le Salon u budućim ugovaranjima poslovanja samostalno obavlja razgovore s parovima, odnosno, da bude prisutan tijekom organiziranja tog dijela vjenčanja. Na taj način, Le Salon će prema željama parova, moći ponuditi i predložiti sve segmente inventara koje nudi, ali i predložiti nove oblike uređenja prostora cvjetnim dekoracijama na temelju želja parova, ali i na temelju mogućnosti samog prostora. Također, Le Salon bi na taj način imao jasniji uvid u trenutne trendove prema kojima će moći kreirati buduću ponudu, te bi smanjio trenutnu ovisnost o agencijskim posrednicima.

#### 3.4.2. Poslovne strategije obrta Le Salon

Poslovne strategije okosnica su ostvarivanja konkurentske prednosti. Važan je izbor osnovne generičke strategije koja gradi najbolje predispozicije prilagodbe poduzeća okoline iz čega u konačnici i proizlazi konkurentska prednost. Izdvaja se strategija diferencijacije koja snagu temelji tako što se poduzeće poslovnim aktivnostima ili asortimanom na bolji način razlikuje od konkurenta, a s obzirom da se Le Salon orijentira prema korisnicima visoke platežne moći, konkretno je riječ o fokusiranoj diferencijaciji.

Prijedlog strategije fokusirane diferencijacije za obrt Le Salon jest uvođenje VR naočala, odnosno, kreiranje virtualne šetnje kroz inventar. Ovakav pristup, ne samo da diferencira poslovne aktivnosti obrta od svojih konkurenata, već pruža i potpuni pregled te ponude.

U svijetu današnjice, tehnologija preuzima sve veći mah implementirajući se u poslovanje kroz različite oblike. Također, i mlade osobe sve više se oslanjaju tehnologiji te stvaraju navike sigurnosti i stvaranju osjećaj profesionalnosti za poduzeća koja ju koriste na zabavan i interaktivan način, što predstavlja dodatnu prednost ove konkretne strategije. Le Salon bi bilo prvo poduzeće koje bi inoviralo svoje aktivnosti kroz uvođenje virtualne šetnje. Na taj način bi se s jedne strane osigurao pregled cjelokupne ponude inventara, a s druge strane bi se osigurala jednostavnost i efikasnost ugovaranja poslovanja. S obzirom na ciljani segment potražnje, koji su parovi iz stranih država, često se dolazi do ograničenja tijekom ugovaranja poslovanja, s obzirom da se poslovanje pretežito odvija putem e-mail-ova ili putem poslovnih sastanaka kroz video pozive. Uvođenjem virtualne šetnje omogućava se jednostavan pregled gdje korisnici uz omogućeni pristup mogu nesmetano razgledati ponudu i izraziti svoje preferencije. Virtualna šetnja, osim šetnje kroz inventar, sadržavala bi takozvane sobe u kojima bi se kreirala uređenja lokacija. Svaka od soba predstavljala bi određenu lokaciju ceremonije ili večere gdje bi taj prostor lokacije bio uređen inventarom i cvijećem kako bi se mogla stvoriti slika uređenog prostora, na temelju kojeg bi se parovima pružila inspiracija za kreiranje osobnog doživljaja vjenčanja. Ovaj pristup kroz strategiju diferencijacije ojačao bi profesionalni izgled Le Salon-a, te bi stvorio temelje za daljnji razvoj.

Predložene strategije uvelike mogu utjecati na razvoj poslovanja i ostvarivanje konkurentske prednosti. Kroz iduće poglavlje predstaviti će se implementacija predloženih strategija kroz funkcijske strategije.

## 4. Implementacija prijedloga kroz funkcijske strategije

Operacijske strategije su bitan konstitutivni dio sveukupnog strateškog planiranja jednog poslovnog sustava.<sup>24</sup>

Operacijske strategije podrazumijevaju sljedeće:

- Istraživanje i razvoj
- Strategija marketinga
- Strategija proizvodnje
- Financijska strategija
- Kadrovska strategija

### 4.1. Istraživanje i razvoj

Strategija istraživanja i razvoja preteča je funkcijskim, odnosno, operacijskim strategijama s obzirom da je istraživanje i razvoj okosnica budućeg djelovanja koje će poboljšati poslovanje. Stoga stoji da je istraživanje izrazito bitan pokazatelj same dinamike tržišta, uz koje se nalazi iskustvo i praksa jer se znanje, kao temeljni resurs istraživanja, puno bolje očituje kroz već viđeno, što pridonosi boljem i bržem uočavanju smjera trendova. Za to vrijedi da ono što je bilo u trendu danas, neće biti trend sutra. No strategija istraživanja i razvoja ne kreće se samo u smjeru utvrđivanja budućih trendova i preferencija potencijalnih korisnika, već je orijentirana i na segmente proizvoda, nove tehnologije, poslovnih i organizacijskih procesa te na rad svih ostalih dijelova poduzeća.

Konkretno na primjeru Le Salona, za početak strategija istraživanja može se primijeniti u uspostavljanju znanja o razini kvalitete koja se pruža. Iako Le Salon zaista ponosno stoji i ističe razinu kvalitete krajnjeg proizvoda, uvijek postoji mogućnost unapređenja. Primjerice, implementacijom CRM (*Custom Relationship Management*) sustava koji se temelji na odnosu prema korisniku i individualnom pristupu. Kroz sustave koji koriste CRM, prikupljali bi se podaci obavljene djelatnosti te njezinog utjecaja na zadovoljstvo korisnika. Podaci bi se automatski sortirali i filtrirali, što bi osiguralo jasan pregled snaga i slabosti poslovanja, u kojem segmentu su korisnici bili najviše zadovoljeni, a u kojem segmentu se nalazi potencijal za

---

<sup>24</sup> Briš Alić, Grubišić, Kaštelan Mrak, Martinović, Prester i Vretenar. Operacijski menadžment, 28.



poboljšanje. Također, važno je istaknuti i današnju mogućnost korištenja umjetne ili poslovne inteligencije koja bi se mogla implementirati kroz samu komunikaciju s korisnicima, odnosno parovima ili agencijama za organiziranje vjenčanja. Primjerice osposobljavanje nekakvog oblika sustava koji generira automatske odgovore na poslovne upite. S obzirom da je poslovanje Le Salon-a isključivo sezonski tip posla, kreiranje ponude za naredne godine započinje s 1. studenim tekuće godine. S toga bi se, tijekom vremenskog perioda konkretnog obavljanja djelatnosti tijekom ljetnih mjeseci, trebao uspostaviti sustav koji će na postavljene upite odgovoriti povratnim odgovorom koji bi sadržavao poruku trenutne nedostupnosti, kako bi potencijalni parovi ili agencije imale uvid u zimski vremenski period kada se kreiraju ponude. Također, osim uspostave sustava za prikupljanje strukturiranih i nestrukturiranih podataka, postoji mogućnost provedbe anketnih upitnika koji bi isto tako osigurali uvid u krajnje zadovoljstvo korisnika, ne samo zadovoljstvo parova s uslugom, već i zadovoljstvo poslovanja agencija za organizaciju s Le Salon-om kao posrednicima.

Nastavno na prethodno postavljenju strategiju uvođenja virtualne šetnje, istraživanje i razvoj ima značajnu ulogu u ostvarenju iste. Prije svega, važno je istražiti postoji li konkurentno poduzeće koji već primjenjuje takav oblik poslovanja, odnosno, postoji li na području Dubrovnika, ali i Hrvatske, uopće poduzeće s istim oblikom poslovanja koje je diferenciralo svoj poslovni proces na takav način. Ukoliko se kroz istraživanje uspostavi da zaista niti jedno slično poduzeće ne koristi virtualnu stvarnost, presudan je timing. Le Salon mora brzo reagirati i započeti vrijeme pripreme i implementacije tog sustava u svoj poslovni proces kako bi osigurao značajnu prednost u jednostavnosti poslovanja. Kao prvo, treba istražiti poduzeća koja se bave takvim oblikom poslovanja te na temelju dogovora uspostaviti mogućnosti kreiranja virtualne šetnje. S druge strane, važno je i istražiti na koji način Le Salon može upravljati dostupnošću virtualne šetnje korisnicima. Pristup virtualnoj šetnji mora biti s ograničenom upotrebom kako se ne bi dovelo do komprimiranja podataka trenutne ponude te takozvanog curenja podataka iste. Rješenje potencijalno leži u osmišljavanju posebnog načina pristupa virtualnoj šetnji kroz lozinke za pristup uz nadzor menadžera ili vlasnika obrta. Osim što bi se virtualna šetnja mogla prikazivati putem oblika video uratka, Le Salon ima prednost što posjeduje par VR naočala koje bi se mogle koristiti kao interaktivan način za parove koji fizički dolaze u destinaciju. Sve u svemu, implementacijom takvog oblika prikaza ponude, odaje se dojam profesionalnosti te se pruža mogućnost kreiranja inovacija.

## 4.2. Strategija marketinga

Strategija marketinga za Le Salon može započeti segmentacijom tržišta, odnosno već definiranog ciljanog segmenta luksuznih korisnika. Prethodno je spomenuto anketno istraživanje putem anketnih upitnika koji, ukoliko su dobro konstituirani, mogu pružiti informacije na temelju kojih se daje jasan uvid u razlike između luksuznih i „prosječnih“ korisnika. Na temelju informacija može se kreirati ponuda koja bi utjecala na potražnju, odnosno, Le Salon bi svojom novo kreiranom ponudom potaknuo privlačenje tog ciljanog segmenta. Na taj način ne bi profitirao samo Le Salon, već i destinacija, s obzirom da korisnici Le Salon usluga i dalje obitavaju kao turisti u Dubrovniku. Uz navedeno, stoji i strategija pozicioniranja koja bi putem istraživanja dala jasan uvid u trenutnu tržišnu poziciju obrta.

Marketing se danas najčešće povezuje s pojmovima promocije ili oglašavanja, no 4P, odnosno 7P, model predstavlja puno više od samo ta dva pojma. Proizvod kao prvi segment modela, može se unaprijediti osmišljavanjem nekakvog oblika „poklona“ kao zahvale za ukazano povjerenje u obavljaju posla i odabir Le Salon-a. Poklon bi se odražavao u smislu izrade personaliziranih objekata poput USB stikova, privjesaka s datumom vjenčanja ili pak slike koja bi bila napravljena na način da se između sva stakla kemijskim procesom postavi dio cvijeća ili latica korištenih na vjenčanju koji bi na taj način zauvijek očuvani u izvornom stanju, odnosno, zaštićeni od vremenskog „propadanja“. Iako je to možda mala sitnica, korisnici bilo kojih usluga zaista cijene pridavanje na pažnji i zahvalu od strane pružatelja usluga. Cijena bi se, s druge strane, mogla unaprijediti kroz osmišljanje određenih aranžmana koji uključuju popuste na količinu ili odabrani paket. Na segment ljudskih resurs, Le Salon bi mogao utjecati na način motivacije svojih zaposlenika putem određenih pogodnosti i nagrada za obavljeni posao, s obzirom da izvođenje samog uređenja vjenčanja zahtjeva naporan fizički rad. Također, Le Salon bi mogao uvesti i radnu odjeću, odnosno personalizirane majice s natpisom, logom i sloganom obrta. Fizički pokazatelj odnosio bi se na uređenje samog radnog prostora skladišta.

Svijet koji danas poznajemo sve više se okreće digitalizaciji marketinških segmenata te internet djelovanju. Prethodno korišteni načini oglašavanja putem letaka, brošura ili novinskih članaka danas nije zanimljiv te je zapravo neupotrebljiv za ovakav oblik poslovanja orijentiran isključivo na strana vjenčanja. Stoga bi valjalo razviti web site Le Salon-a, s obzirom da prema prethodnom istraživanju, konkurenti koji djeluju na području Dubrovnika nemaju razrađene

Internet stranice, što bi također utjecalo na pružanje određene prednosti za Le Salon. Web stranica bi trebala biti izrađena na interaktivan način pružajući se potrebne informacije, kako za korisnike, tako i za posrednike. S druge strane, tijekom izrade stranice važan je segment uključivanja programa SEO (*Search Engine Optimization*) koji rangira internetsku stranicu na vrh pretraživanja. Također, u segmentu društvenih mreža i mjesta u 7P modelu, postoji mogućnost unapređenja i poboljšanja Instagram stranice Le Salon-a putem plaćanja paketa za oglašavanje, ali i mogućnost pokretanja danas najpopularnije platforme TikTok koju ciljani segment stranih korisnika najviše koristi. TikTok je društvena platforma koja se bazira na objavama kratkih video uradaka putem kojih bi Le Salon mogao na interaktivan način zainteresirati potencijalne korisnika, ali i prikazati gotove proizvode na lokacijama vjenčanja koja su već održana.

Važno je istaknuti činjenicu da slika govori više od riječi. S obzirom da Le Salon većinski ovisi o slikama koje naprave profesionalni fotografi na vjenčanju, ne rijetko se dogodi da te slike ne dođu do Le Salon-a kako bi se mogle koristiti u svrhe objavljivanja na društvenim mrežama. S toga je prijedlog za Le Salon da zaposli vlastitog fotografa koji bi pratio isključivo njihov rad te se bavio uređivanjem slika s tereta i objavljivanjem i vođenjem društvenih mreža. Na taj način osigurala bi se dostupnost slika obavljenog rada na svakom vjenčanju, te se smanjila ovisnost o posrednicima.

### **4.3. Strategija proizvodnje i ponude**

Kroz strategiju proizvodnje utvrđuju se svi potrebni resursi i načini kreiranja konačnog proizvoda. Cilj je maksimalno iskoristiti resurse te postignuti što veću razliku između inputa i outputa. Inovacije imaju veliku ulogu u strategiji proizvodnje s obzirom da su one te koje kreiraju konkurentsku prednost i određuju smjer budućeg poslovanja.

S obzirom da se kompletno repozicioniranje poslovanja obrta Le Salon svodi na privlačenje luksuznih korisnika, Le Salon treba optimizirati načine kreiranja ponude i proizvodnog procesa. Takvim pristupom, korisnicima se stvara spomenuti osjećaj profesionalnosti koji budi osjećaj zadovoljstva i sigurnosti. Osim spomenute strategije uvođenja virtualne šetnje kao oblika prezentiranja ponude inventara, Le Salon može optimizirati poslovne procese putem uvođenja različitih sustava umjetne i poslovne inteligencije. Primjerice, preko iPad uređaja koje Le Salon posjeduje te putem poslovnih računala, može se

implementirati *Inventory Management Systems*. Navedeni sistemi služe u procesu praćenja imovine u postojećem lancu ponude. Preko tih sistema aplikacija Le Salon vrlo lako može pratiti dostupnosti i zauzetost određenog dijela inventara za određena vjenčanja, te pružati brze informacije za nove poslovne upite. Govoreći o inventaru, jedna od mogućnosti jest i kreiranje detaljnog plana inventara koji bi na jednom mjestu sadržavao sve segmente ponude inventara, kako materijalnih dobara, tako i sitnog inventara koji se koristi već uključen u cijenu.

S druge strane, postoje sistemi pod nazivom *Predictive Analytics* koji su zapravo programi za stvaranje vizualnog dokumenta. Le Salon trenutno se suočava s problemom izrade poslovnih dokumenata koji sadrže veliki broj slika i opisa proizvoda te se unutar tih dokumenata kreiraju ponude. Ovi programi omogućili bi Le Salonu da putem virtualnog svijeta i proširene stvarnosti kreira slike gotovog proizvoda koji uključuje preferencije parova. Primjerice, Le Salon će tako na slici moći kreirati ponudu dodavanjem pripremljenih materijala inventara poput kreiranja postavljenog stola za večeru koji sadrži elemente stolica, salveta, svijeća, tanjura, cvjetnih dekoracija i slično. Takav oblik dokumenta moći će se lako modelirati prema preferencijama parova, ali će i osigurati jednostavnu vizualnu preglednost.

Strategija ponude može se provući kroz tri faze poboljšanja proizvoda; faza modifikacije, faza eliminacije i faza kreiranja novog proizvoda. S obzirom da je riječ o materijalnim dobrima koja se ne mogu modificirati, Le Salon se oslanja na fazu eliminacije i kreiranja novog proizvoda.

Provođenjem analiza trendova kroz već navedene primjere, Le Salon ima uvid u inventar koji se rijetko koristi i čiji koeficijent obrtaja imovine zaostaje. Takav inventar zauzima skladišni prostor te tako onemogućuje nabavu novog inventara koji je u trendu. Sve usluge ili inventar koji su podbacili na dužem vremenskom periodu i bilježe manjak potražnje trebaju se eliminirati ili preoblikovati namjenu.

Zadnja faza podrazumijeva kreiranje novog proizvoda gdje se za Le Salon proteže pitanje ulaganja u najčešće korišten inventar – stolice. Pitanje se je li isplativije ulagati u nove modele stolica s jednakom količinom do 200 komada kao i prethodno, ili je isplativije ulagati u konstanta tri modela, ali u većim količinama. S obzirom da Le Salon-u nije cilj razvijati se na tržištu vjenčanja koja potražuju veliki broj gostiju, odgovor ipak leži u povećanju broja modela stolica. Također, zbog pretežito slične ponude kao kod konkurenta i nedostatka općenite inovativnosti u segmentu vjenčanja na području Hrvatske, Le Salon mora potraživati rješenja

uvođenja kompletno novog proizvoda, predstavljajući tako potencijal za vlastito kreiranje trendova na tom području, s naglaskom na ostvarenje konkurentske prednosti. Primjer mogućnosti kreiranja takvog proizvoda može se ostvariti kupnjom lokacije koja bi se prenamijenila isključivo za potrebe djelatnosti vjenčanja. Na zaštićenom području rijeke Omble, koja se očituje kao najkraća rijeka na svijetu, postoji napušteni objekt stare tvornice tjestenine koja se propala tijekom rata. Danas je ta građevina dostupna za prodaju te na nju ciljaju potencijalni investitori koji na tom području žele stvoriti nove smještajne kapacitete, čemu se grad Dubrovnik protivi zbog prevelike saturacije prostora destinacije tijekom sezone. Kupnja same zgrade prevelika je investicija za obrt, no sklapanjem poslovnih dogovora s agencijama za organiziranje vjenčanja, mogli bi se raspodijeliti vlasnički udjeli te se ostvariti zajedničko ulaganje u projekt. Ovaj poduhvat ne samo da bi osigurao olakšanje zasićenosti za grad i spriječio pretjeranu saturaciju, već bi osigurao i značajnu konkurentsku prednost s obzirom da bi lokacija bila nova na tržištu. Prostor same zgrade je velik i prostran za održavanje vjenčanja s velikom mogućnošću parkinga ispred. Također, zgrada se nalazi na samom izvoru rijeke okružena prirodom izvan civilnog područja stanovnika, što pridonosi osjećaju intimnosti i savršenom ambijentu za održavanje vjenčanja ili evenata.

#### **4.4. Kadrovska strategija**

Znanje predstavlja ključan resurs i činitelj razvoja poduzeća. Kroz kadrovsku strategiju protežu se pitanja kvalitete izlaznih performansi, selektiranja posla, obrazovanja, planiranje kadrovske strukture, motivacije i zadovoljstva zaposlenika, zapošljavanje te plaće. Sve u svemu, primarni segment jest upravljanje ljudskim resursima unutar poduzeća.

Prethodno je spomenuta ograničenost ljudskim resursima za djelatnost kojom se Le Salon bavi. Valja istaknuti kako kadrovi utječu na povećanje efikasnosti i efektivnosti obavljanja posla, što su odraz kvalitetnog poslovanja. Iako je ponuda ta koja kreira potražnju, segment zaposlenika te njihova sposobnost je ono što u konačnici kreira proizvod. Formalno i neformalno obrazovanje u djelatnosti cvjećarstva neizmjereno je važan iz razloga što ne posjeduje svaka osoba sposobnosti kreativnog izražavanja i uočavanja detalja. S obzirom da Le Salon teži savršenosti krajnjeg proizvoda, dolazi se do problematike zapošljavanja kadrova florista. Na području Dubrovnika ne postoje kompetentne radionice ili institucije koje pružaju takav oblik naobrazbe ili edukacije, s toga je trenutno obrazovanje zaposlenika Le Salon-a

svedeno na iskustvo i prethodne radionice održane na području Hrvatske i inozemstva. Osim toga, znanje glavne floristice stečeno je putem raznih natjecanja florista. Nedostatak radno osposobljenog kadra posebno se ističe tijekom sezonskog perioda rada kada za održavanje i pripremu tekućih vjenčanja jednostavno nedostaje radne snage. Potencijalno rješenje leži u takozvanom „*outsourcing-u*”. U prijevodu, Le Salon putem mnogobrojnih poznanstava može privremeno zaposliti kolege i kolegice iz iste branše poslovanja kao ispomoć u radu na određeni period. S time se rješava nedostatak radne snage za određena, obujmom veća, vjenčanja, a kontrolira se trošak stalnog zaposlenja. Le Salon kao strategiju može koristiti plaćene radionice za svoje zaposlenike kao oblik *team buildinga* na kojima bi zaposlenici usavršavali svoje znanje. Takav tip profesionalnih radionica najčešće se održava u stranim zemljama, primjerice Francuskoj.

S druge strane, neizostavan dio upravljanja kadrovima jest i poticaj zaposlenika u generiranju novih vrsta ponude. Konkretno, Le Salon bi trebao posvetiti pažnju pravovaljanom usmjeravanju zaposlenika u smjer kretanja trendova. Primjer je segmentacija i evaluacija zaposlenika, odnosno, procjena njihovih izlaznih performansi gdje bi se za određeno obavljanje posla dodijelio za to najkompetentniji radnik.

Motivacija samih zaposlenika provodila bi se kroz određene pogodnosti, primjerice dodataka na plaću ili plaćenog odmora, povećanjem iznosa dnevnice nedjeljom i blagdanima, što bi rezultiralo u zadovoljstvu zaposlenika poslodavcem.

Primjer provođenja kadrovske strategije može se izraziti i kroz planiranje kadrova, odnosno zapošljavanje, gdje se jačanje kadrova može temeljiti na unutarnjem ili vanjskom djelovanju. Unutarnja snaga provodila bi se kroz prethodno spomenutu motivaciju zaposlenika, a vanjska snaga kroz zapošljavanje novih djelatnika. Zapošljavanje bi se provodilo putem intervjua i procjene sposobnosti kandidata za određeno radno mjesto. Prvi dio intervjua sadržavao bi procjenu kandidata na temelju dostavljenih kompetencija, stupnja obrazovanja, sposobnosti i slično. Drugi dio intervjua odnosio bi se na procjenu kandidata na radu u stvarnom vremenu postavljajući im tako određeni niz zadataka ili problematike u poslovanju gdje bi se procjenjivala kvaliteta kandidata za rješavanje zadanog problema. Izvori zapošljavanja, osim putem preporuke, mogu bi se tražiti putem oglasa na društvenim mrežama, kako za lokalno stanovništvo, tako i za strane osobe s obzirom da razvijene zemlje nude puno veći potencijal u pronalasku adekvatno osposobljene radne snage.

## 4.5. Financijska strategija

Financijska strategija bavi se pitanjem osiguranja potrebnog kapitala za rad. Solventnost i likvidnost obrta važni su pokazatelji uspješnosti poslovanja. Financijska strategija može se podijeliti na četiri osnovna pitanja financijske strukture, akvizicije kapitala, alokacije kapitala te upravljanje dividendama.

Prije svega, važno je ustanoviti strukturu kapitala, odnosno, redovito pratiti stanje aktive i pasive bilance. Le Salon treba redovito provoditi financijske analize kako bi se odredilo područje potencijalnih troškova kao što su dugovi. Le Salon se trenutno financira iz vlastitih, ali i tuđih izvora.

Termin alokacije kapitala podrazumijeva uspostavu pribavljanja kapitala, odnosno, uspostavu načina financiranja iz vlastitih ili tuđih sredstava. Le Salon se trenutno financira iz vlastitih sredstava za pribavljanje novih modela inventara za tekuću 2024. godinu. Nastavno na to, jedini oblik duga je dugoročni kredit u iznosu od 68.000 eura u trajanju od 8 godina koji je korišten za kupovinu poslovnog prostora. Zbog uspješnosti poslovanja, kroz period od naredne 2-3 godine, obrt neće imati potrebu financiranja iz ostalih oblika tuđih izvora financiranja, što prikazuje stabilnu sliku poslovanja. Ipak, s obzirom na ograničenost smještajnog kapaciteta, Le Salon treba razmatrati mogućnost uzimanja novog oblika dugoročnog kredita koji bi služio za uspostavljanje cvjetne hladnjače unutar skladišnih prostora kako bi se lakše upravljalo velikom količinom cvijeća potrebnog za vjenčanja. Nakon osiguravanja potrebnog kapitala i strukturiranja izvora istog, kapital valja i uložiti. Alokacijom kapitala određuje se područje ulaganja, odnosno ciljni segment ulaganja. Osim prethodno spomenute hladnjače, Le Salon bi trebao razmatrati mogućnost nabave novog inventara koji se širi kao trend u stranim zemljama, a još uvijek nije dostupan na području Hrvatske. Tim pristupom osigurala bi se jasna konkurentska prednost. Osim toga, kapital bi valjalo uložiti i u obavljanje oštećene imovine, s obzirom da obrtaj imovine dovodi do raznih oštećenja i puknuća što onemogućava daljnje korištenje. Na kraju, financijska strategija mogla bi se provući i kroz uvijek aktualnu problematiku smanjenja troškova. Le Salon, osim provođenja raznih financijskih analiza, može uspostaviti i sustave kontrole troškova kojim bi se manjio iznos bespotrebnih troškova koji se javljaju zbog nedostatka adekvatne opreme u određenom trenutku.

S ovim poglavljem završava se iznošenje aplikativnog dijela projekta repositioniranja te će se u zaključku kompletirati cijeli rad.

## Zaključak

Tržište stranih vjenčanja u Hrvatskoj je u značajnom razvitku. Grad Dubrovnik kao destinacija predstavlja idealan ambijent za razvoj novog oblika turizma, odnosno djelatnosti, u kojem je primarna orijentacija na organiziranje i uređenje stranih vjenčanja i evenata. Poslom dekorativnog uređenja prostora bavi se obrt Le Salon koji je iz nekada male cvjećarne, prenamijenio poslovanje u dekorativnu djelatnost luksuznih vjenčanja.

Le Salon zbog svoj područja na kojem djeluje ima izrazit potencijal za svoj razvoj, ali i za razvoj takvog oblika turizma, što u konačnici potiče i razvoj gospodarstva jer se rađa potražnja za organizatorskim agencijama i dostavljačima. S druge strane, također utječe i na širenje kulturnih razlika i pridonosi ukupnoj popularnosti i brendu Dubrovnika kao poželjne destinacije za vjenčanje. Problematika obrta konkretno leži u fizičkoj odijeljenosti od ostatka Hrvatske obale, što stvara nemogućnost za proširivanje područja rada na ostale atraktivne destinacije. Upravo radi toga, Le Salon mora potraživati drugačije načine geografskog razvoja, sklapajući radne odnose s vlasnicima smještajnih objekata izvan granica grada. Kroz svoju trenutnu ponudu, Le Salon nudi dva pravca ponude; cvjetne dekoracije i dekoracije inventara. Najveća potražnja, osim cvjetnih dekoracija, očituje se kroz najam stolica, dekorativnog sitnog inventara te rasvjete. Tijekom godina, uočava se značajno kvantitativno povećanje različitih modela inventara, što ukazuje na povećanje potražnje. Obrt svoje kvalitete očituje kroz kvalitetu pruženih usluga i zadovoljstvo korisnika i suradnika, ali i zaposlenika. Postavlja se pitanje smanjenja obujma vjenčanja, a povećanje ukupne dobiti koja se postiže orijentiranjem poslovanja isključivo na luksuzne korisnike.

Pravilnim upravljanjem i postavljanjem organizacijskog usmjerenja, Le Salon može ostvariti traženo repositioniranje poslovanja. Kreiranje kvalitetne vizije, misije i ciljeva zacrtava se putanja kojom će se poslovanje odvijati u budućnosti.

Nastavno na prethodno, važan je doprinos kreiranja i osmišljavanja pravovaljanih strategija kojim će se postavljeni ciljevi ostvariti, te se strategije moraju postaviti na korporacijskoj, poslovnoj i funkcijskoj razini. Predložene korporacijske strategije su strategija mješovite ekspanzije te strategija silazne integracije. Putem mješovite ekspanzije, Le Salon može nastupati na nova tržišta putem novih proizvoda, a koristeći silaznu integraciju može smanjiti ovisnost o posrednicima te stvoriti kontrolu nad prodajom. Trenutno glavna strategija koja nudi veliki potencijal jest uvođenje napredne virtualne tehnologije u proizvodne procese



putem kreiranja virtualne šetnje. Virtualna šetnja koja bi prikazivala kompletnu ponudu inventara te sobe s uređenim lokacijama, diferencirala bi ovo poduzeće od ostalih konkurenata, ne samo na području Dubrovnika, već i na području cijele Hrvatske. S obzirom na turbulentno mijenjanje trendova i sličnu ili istu ponudu konkurenata, teško se diferencirati u ovom segmentu poslovanja kroz ponudu. Način razvoja ponude leži u ulaganju u nove modele postojećeg inventara ili u skroz novi, dosad ne viđen, inventar. Stoga strategija fokusirane diferencijacije leži u diferenciranju proizvodnih procesa putem kojih će se postići efikasnost i efektivnost kreiranja ponude, ali će i na interaktivan način parovima predstaviti ono što Le Salon nudi. Također, uvođenjem sustava na bazi umjetne inteligencije, može se unaprijediti sam izgled konkretnog dokumenta proizvoda i usluga za određeno vjenčanje koji se predstavlja parovima na uvid. No, sama ponuda ipak nije dostatna ukoliko iza nje na stoji tim dobro osposobljenih ljudi spremnih za rad. Le Salon se suočava s nedostatkom adekvatno educiranog radnog kadra, gdje se odgovor potencijalno nalazi u korištenju *outsourcing* metode. Na kraju, funkcijske strategije one su pomoću kojih će Le Salon implementirati postavljene strategije. Kroz istraživanje i razvoj predstavlja se slika budućeg poslovanja prema kojoj se dalje planiraju funkcijske strategije marketinga, proizvodnje, financija i kadrova.

U budućnosti, Le Salon teži smanjenju broja održanih vjenčanja, a ostvarivanje veće dobiti kroz privlačenje luksuznih korisnika koji uživaju u dekorativnim elementima. Kroz usporedbu prihoda i troškova predstavljena je slika dva tipa korisnika, odnosno, domaći i strani parovi te njihove razlike u potrošnji gdje je dana jasna slika isplativosti orijentacije prema isključivo luksuznim parovima i vjenčanjima.

Primjenom prijedloga implementacije određenih strategija koje su predstavljene u ovom radu, Le Salon bi itekako repositionirao poslovanje te postao vodeći konkurent u destinaciji, ali i šire. Pospješujući organizacijske procese, Le Salon ima potencijal svojom ponudom kreirati potražnju i tako, u suradnji sa svojim posrednicima, brendirati svoje usluge i destinaciju kao idealno mjesto za reći sudbonosno da.

## Bibliografija

Amin, M., and Peri Priansah. "Marketing communication strategy to improve tourism potential." *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 2019.

Blažević, Zrinka, Marija Tolušić, i Mladen Mikolčević. "Analiza postojanja međusektorske diferencijacije pri postavljanju vizije i misije". *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 2010.

Borovac Zekan, Senka. „Povezanost organizacijske kulture kao ključnog čimbenika izgradnje učećeg poduzeća i performansi poduzeća.“ *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, 2018.

Bukhari, Sayed Abdul. "What Is Strategy?". Mohammad Ali Jinnah University, 2019.

Briš Alić, Martina, Dragana Grubišić, Marija Kaštelan Mrak, Marija Martinović, Jasna Prester, i Nenad Vretenar. *Operacijski menadžment*. Osijek, Rijeka, Split, Zagreb, 2022.

Čerović, Slobodan. *Strategijski menadžment u turizmu*. Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.

Davcik, Nebojsa S., i Piyush Sharma. "Impact of product differentiation, marketing investments and brand equity on pricing strategies: A brand level investigation." *European Journal of Marketing*, 2015.

Giantari, Gusti Ayu Ketut, i Made Jatra. "The role of differentiation strategy and innovation in mediating market orientation and the business performance." *Journal of Business Management and Economic Research*, 2019.

Gilmore, James H., i Joseph B. Pine. „The experience economy“. *Harvard Business Press*, 2011.

Hrvatska obrtnička komora. *Vodič za poslovanje u obrtu*, 2021.

Katavič, Ivica i Tomo Rajić. "Strateška analiza poduzeća Fun Experience doo (Amazinga)." *Obrazovanje za poduzetništvo-E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, 2022.

Komari, Ana: „Analysis of SWOT Marketing Strategies and 7P Influence on Purchasing Decision.“ *Journal of Physics: Conference Series*, 2020.

Križmarić, Željka. "Strateški menadžment u korelaciji s upravljanjem radnom uspješnošću i oblikovanjem poslova." *Tehnički glasnik*, 2014.

Lacković, Zlatko i Berislav Andrić. Osnove strateškog marketinga. Požega: Veleučilište Požega, 2007.

Ljubić, Frano: "Strategije marketinga". *Ekonomska misao i praksa*, 1996.

Mustafa, Rozeia, and Hannes Werthner. "Business models and business strategy—phenomenon of explicitness." *International Journal of Global Business and Competitiveness*, 2011.

Olson, Eric M., Kai M. Olson, Andrew J. Czaplewski i Thomas Martin Key. "Business strategy and the management of digital marketing". *Business Horizons*, 2021.

Pedersen, Caster Lund, Thomas Rittler i C. Anthony Di Benedetto. „Managing through a crisis: Managerial implications for business-to-business firms“. *Industrial Marketing Management*, 2020.

Pellegrinelli, Sergio, i Cliff Bowman. "Implementing strategy through projects." *Long range planning*, 1994.

Porter, Michael E. „New global strategies for competitive advantage“. *Planing review*, 1990.

Stipanović, Christian. Konceptija i strategija razvoja u turizmu: sustav i poslovna politika, 2006.

Teece, David J. „Business model, business strategy and innovation“. *Long range planning*, 2010.

Valipour, Hashem, Hamid Birjandi, and Samira Honarbakhsh. "The effects of cost leadership strategy and product differentiation strategy on the performance of firms." *Journal of Asian Business Strategy*, 2012.

## Popis ilustracija

### TABLICE

Tablica 1: Ponuda stolica po broju i vrsti 2017.-2024. ....	21
Tablica 2: Ponuda dekorativnog inventara stola 2017.-2024. ....	22
Tablica 3: Ponuda inventara rasvjete 2017.-2024. ....	23
Tablica 4: Prikaz broja događanja 2016.-2024. ....	23
Tablica 5: Broj događanja u odnosu na prihod 2016.-2024. ....	24
Tablica 6: Opis i ocjena elemenata ponude.....	26
Tablica 7: SWOT analiza .....	29
Tablica 8: Cost-benefit analiza - usporedba domaćeg i stranog tržišta potražnje .....	35

### SLIKE

Slika 1: Podjela korporacijske strategije .....	5
Slika 2: Podjela poslovnih strategija .....	7

### GRAFOVI

Graf 1: Dobne skupine korisnika usluga Le Salon-a.....	14
Graf 2: Nacionalnost korisnika usluga Le Salon-a.....	15