

# IDEJA, POSLOVNA PRILIKA I NAČINI UOČAVANJA POSLOVNE PRILIKE

---

**Jozić, Angela**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:623667>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-13**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Angela Jozić

**IDEJA, POSLOVNA PRILIKA I NAČINI UOČAVANJA  
POSLOVNE PRILIKE**

Diplomski rad

Osijek, rujan 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Angela Jozić

**IDEJA, POSLOVNA PRILIKA I NAČINI UOČAVANJA  
POSLOVNE PRILIKE**

Diplomski rad

**Kolegij: Pokretanje poslovnog pothvata**

JMBAG: 0010218407

e.mail: [arezo@efos.hr](mailto:arezo@efos.hr)

**Mentor:** Prof.dr.sc. Sunčica Oberman Peterka

Osijek, rujan 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study Entrepreneurial management and entrepreneurship

Angela Jozić


**IDEA, BUSINESS OPPORTUNITY AND WAYS OF BUSINESS  
OPPORTUNITY RECOGNITION**

Graduate paper

Osijek, September 2022.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Angela Jozić

**JMBAG:** 0010218407

**OIB:** 75578651293

**e-mail za kontakt:** angelarezo76@gmail.com

**Naziv studija:** Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

**Naslov rada:** Ideja, poslovna prilika i načini uočavanja poslovne prilike

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** prof.dr.sc.Sunčica Oberman Peterka

U Osijeku, \_\_\_\_\_ rujan, 2022. \_\_\_\_\_ godine

Potpis Angela Jozić

# **Ideja, poslovna prilika i načini uočavanja poslovne prilike**

## **SAŽETAK**

Tema ovog diplomskog rada je *Ideja, poslovna prilika i načini uočavanja poslovne prilike*. Rad se sastoji od dva dijela, teorijskog i empirijskog. Cilj rada je prikazati razlike između ideje i poslovne prilike, te navesti osnovne karakteristike poslovne prilike i načine vrednovanja iste. Teorijski dio rada usmjeren je u definiranje pojmova poslovna ideja te poslovna prilika, kao i načinima uočavanja prilike. Važno je uočiti razliku između ova dva pojma jer je poznato da nije svaka ideja prava poslovna prilika. Teorijski dio rada prati relevantnu literaturu te se u nastavku ovog diplomskog rada govori i o praćenju trendova, rješavanju problema te o pronalasku praznina na tržištu, kao načinima uočavanja poslovne prilike. Nadalje, u teorijskom dijelu rada prikazane su dvije metode vrednovanja poslovne ideje: Greenov model te Timmonsov model četiri sidra. Empirijski dio rada, na konkretnom primjeru poslovne ideje, koristeći se Greenovim modelom, objašnjava zašto je pokrenuta proizvodnja ekološki prihvatljivih dezinfekcijskih sredstava dobra poslovna prilika.

**Ključne riječi:** poslovna ideja, poslovna prilika, uočavanje poslovne prilike, vrednovanje poslovne prilike, Greenov model vrednovanja poslovne prilike

## **Idea, business opportunity and ways of business opportunity recognition**

### **ABSTRACT**

The topic of this final paper is The idea, business opportunity and ways of business opportunity recognition. The paper consists two parts, theoretical and empirical. The aim of this paper is to show the differences between an idea and a business opportunity, and to list the basic characteristics of a business opportunity and ways of valuing it. The theoretical part of the paper is focused on defining the terms of business idea and business opportunity. It is important to notice the difference between these two concepts because it is known that not every idea is a real business opportunity. The theoretical part of the paper follows relevant literature, and in the following part of this final paper talks about monitoring trends, solving problems and finding gaps in the market, as ways to identify business opportunities. Furthermore, in the theoretical part of the final paper, two the methods of valuing the business idea are presented: Green's model and Timmons four anchors model. The empirical part of the paper, on concrete example of business idea, using the Green's model, explain why the established production of environmentally friendly disinfectants is the good and right business opportunity.

**Key words:** business idea, business opportunity, spotting of business opportunity, valuation of business opportunity, Green's model

# Sadržaj

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Cilj i metodologija rada .....</b>	<b>2</b>
2.1. Predmet istraživanja .....	2
2.2. Cilj istraživanja .....	2
2.3. Znanstvene metode korištene u radu .....	2
<b>3. Ideja vs. Prilika.....</b>	<b>3</b>
3.1. Što je poslovna prilika? .....	4
3.2. Kakva je razlika između ideje i prilike? .....	7
<b>4. Načini uočavanja poslovne prilike.....</b>	<b>8</b>
4.1. Praćenje trendova.....	8
4.2. Rješavanje problema.....	10
4.3. Pronalazak praznina na tržištu .....	11
<b>5. Načini vrednovanja poslovne prilike.....</b>	<b>12</b>
<b>5.1. Greenov model.....</b>	<b>12</b>
5.1.1. Poduzetničke osobine .....	13
5.1.2. Poduzetnička motivacija.....	15
5.1.3. Poduzetničko ponašanje .....	16
5.1.4. Stanje industrije .....	17
5.1.5. Struktura industrije .....	18
5.1.6. Makroekonomske promjene .....	19
5.1.7. Konkurencija .....	20
5.1.8. Inovacija vrijednosti .....	21
5.1.9. Identifikacija prilike .....	22
<b>5.2. Timmonsov model 4 sidra .....</b>	<b>22</b>
<b>6. Empirijski dio – analiza poslovne ideje.....</b>	<b>25</b>
<b>6.1. Uvod .....</b>	<b>25</b>
<b>6.2. Vrednovanje primjera poslovne ideje .....</b>	<b>26</b>
6.2.1. Poduzetničke osobine .....	26
6.2.2. Poduzetnička motivacija.....	27
6.2.3. Poduzetničko ponašanje .....	28
6.2.4. Stanje industrije.....	28
6.2.5. Struktura industrije .....	31
6.2.6. Makroekonomske promjene .....	31
6.2.7. Konkurencija .....	33



6.2.8. Inovacija vrijednosti .....	34
6.2.9. Identifikacija prilike .....	34
<b>7. Zaključak.....</b>	<b>36</b>
<b>8. Literatura .....</b>	<b>37</b>
<b>9. Popis slika .....</b>	<b>39</b>
<b>10. Popis tablica.....</b>	<b>40</b>

## 1. Uvod

„Pronalaženje dobre ideje prvi je korak potreban za preobrazbu kreativnosti poduzetnika u priliku.“ (Timmons, 1999:76) Kroz ovaj rad nastoji se objasniti razlika između ideje i poslovne prilike, koji su načini uočavanja i vrednovanja poslovne prilike, ali i koliko su oni važni za pokretanje uspješnih poslovnih poduhvata. Poslovnu ideju i priliku mnogi ljudi izjednačuju, iako oni zapravo nisu niti sinonimi. Poslovna ideja prva je u procesu stvaranja uspješne poslovne prilike, ona prethodi poslovnoj prilici. Kako bi poduzetnik stvorio uspješan proizvod ili uslugu, koji će na kraju biti prepoznat na tržištu, važno je da prođe kroz proces vrednovanja poslovne ideje.

Ovaj rad sastoji se od dva dijela, teorijskog i empirijskog. Na osnovi relevantne literature, teorijski dio ovog rada objašnjava pojmove poslovna ideja i poslovna prilika te navodi koja je razlika između ova dva pojma, ali i na koji način su povezani. U ovom radu, u teorijskom dijelu, prikazat će se i objasniti koji su to načini uočavanja poslovne prilike, te će se opisati načini vrednovanja poslovne prilike, a to su Greenov model i Timmonsov model četiri sidra. Empirijski dio ovog rada fokusiran je na vrednovanje ideje i želju da se utvrdi je li proizvodnja ekološki prihvatljivih dezinfekcijskih sredstava prava poslovna prilika. U empirijskom djelu rada korišten je Greenov model, te je za primjer uzeto stvarno poduzeće Genox d.o.o., koje je započelo proizvodnju ekološki prihvatljivih dezinfekcijskih sredstava.

## **2. Metodologija rada**

Tema ovog diplomskog rada je Ideja, poslovna prilika i načini uočavanja poslovne prilike. Kroz ovo poglavlje pojasnit će se predmet i ciljevi diplomskog rada te koje su znanstvene metode korištene prilikom pisanja rada.

### **2.1. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada su načini uočavanja i vrednovanja poslovne prilike. U radu je objašnjen pojam poslovne ideje, poslovne prilike, razlika između njih, te načini uočavanja i vrednovanja poslovnih prilika.

### **2.2. Cilj istraživanja**

Cilj ovog rada je pojasniti razliku između poslovne ideje i prilike, ali i istaknuti važnost vrednovanja poslovne prilike. U radu se kroz teorijski dio nastoji objasniti pojmove, ideja, poslovna prilika, ali dati i odgovor na ključno pitanje, a to je u čemu se razlikuju ova dva pojma. U radu su objašnjeni načini uočavanja poslovne prilike, kao i nekoliko metoda vrednovanja poslovne prilike. Kroz empirijski dio rada, na primjeru konkretne poslovne ideje, prikazano je kako se koristi jedan od opisanih načina vrednovanja poslovne prilike.

### **2.3. Znanstvene metode korištene u radu**

S obzirom da se rad temelji na teorijskoj podlozi, u ovom su radu najviše korištene metode deskripcije i kompilacije. Metoda deskripcije postupak je jednostavnog opisivanja činjenica te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja (Čendo Metzinger, T., Toth, 2020). Navedena metoda korištena je u cijelom teorijskom dijelu, gdje su opisivani i definirani pojmovi. U istim poglavljima korištena je i metoda kompilacije kojom se koriste zapažanja drugih autora, stavovi i citati. Nadalje, u radu su korištene metode analize i sinteze, dok je deduktivna metoda korištena za izvođenje pojedinačnih zaključaka iz općih sudova (Čendo Metzinger, T., Toth, 2020). Kao što je navedeno, u teorijskom dijelu najviše je korištena metoda deskripcije, dok je u empirijskom dijelu najviše korištena metoda studije slučaja. Metodom studije slučaja prikazano je poduzeće a kao izvori informacija korišteni su dostupni sekundarni podaci o poduzeću te primarni podaci - usmeni intervju s vlasnikom poduzeća. Greenovim modelom vrednovana je poslovna ideja poduzetnice te je izveden zaključak je li poslovna ideja prava poslovna prilika.

### 3. Ideja vs. Prilika

Ideja nije isto što i poslovna prilika. Svaki čovjek ima mogućnost osmisлити svoju ideju, svaka mašta stvara novu ideju, međutim nije svaka ideja i poslovna prilika, te nije moguće realizirati sve ideje te stvoriti od njih uspješne poslovne poduhvate. Poslovna ideja je misao, stajalište o nekom poslovnom poduhvatu. Ona se smatra ogledalom mašte poduzetnika te se poslovna ideja smatra početkom svake poduzetničke priče.

Poslovnu ideju moguće je definirati kao kratak opis osnovnih funkcija budućeg poslovnog poduhvata. Ona je kombinacija naših resursa i vrijednosti za krajnjeg kupca ili korisnika. Poslovna ideja je početak svakog poduzetničkog poduhvata i prvi korak prema ostvarenju poduzetničkih snova te ona mora dati odgovore na sljedeća navedena pitanja (Muratović-Trutović, A., 2015:3)

1. Koji proizvod/ uslugu ćete proizvoditi, odnosno pružati?
2. Tko će biti vaši kupci/ korisnici?
3. Na koji ćete način prodavati/ pružati svoj proizvod/ uslugu?
4. Koje će potrebe vaš proizvod/ usluga pružiti kupcima/ korisnicima?

Ljudi često se pogrešno smatraju kako poslovna ideja mora biti inovativna. Iznenadujuće je koliko je malo uspješnih poduhvata zasnovano na potpuno novim idejama, o kojima nitko prije nije mislio niti razmišljao. Puno je više poduzetničkih poduhvata zasnovano na rekonstrukciji starih, iskušanih i provjerenih ideja, nego onih temeljenima na potpuno inovativnim idejama. (Muratović-Trutović, A., 2015:3)

Drucker (1985:31) navodi sedam mogućih izvora ideja, a to su:

1. Neočekivani događaj (neočekivani uspjeh ili neuspjeh, svaki neočekivani događaj)
2. Nepodudarnost (između činjenične stvarnosti i onoga kako mi vidimo stvarnost ili kako smatramo da bi stvarnost trebala biti)
3. Inovacija utemeljena na potrebi vezanoj uz procese
4. Promjene u strukturi industrije ili tržišta
5. Demografske promjene
6. Promjene u percepciji (u načinu na koji gledamo na stvari; promjene stavova iako se činjenice same po sebi nisu promijenile)
7. Nova znanja (i znanstvene i neznanstvene spoznaje)

Ovi izvori ideja koje navodi, Drucker pokazuju kako nove ideje mogu nastati iz različitih situacija, odnosno da najčešće različite i neočekivane situacije stvaraju novu ideju. Poduzetnik treba biti svjestan da ne moraju samo promjene koje su vezne uz njegovo djelovanje biti izvorom novih ideja, već i one koje se javljaju neovisno o njegovom djelovanju. Bitno je znati da je poduzetnik svjestan kako je ideja samo početak te da treba proći kroz puno koraka kako bi se ideja pretvorila u uspješan poduzetnički poduhvat. Od poslovne ideje do realizacije dug je put, a kako bi poduzetnik bio što sigurniji u njezinu uspješnost važno je da kvalitetno prati sve korake koji su važni za realizaciju ideje u poslovni poduhvat.

### **3.1. Što je poslovna prilika?**

Poslovna prilika je skup vrijednosti koji stvaraju potrebu za proizvodom ili uslugom, odnosno poslovna prilika je poslovna ideja, koja se može realizirati u uspješan poslovni poduhvat. Različiti autori definirali su poslovnu priliku kao ekonomski pojam. Prema Timmonsu (1999:80) poslovna prilika je rezultat ideja, okolnosti u stvarnom svijetu te kreativnosti poduzetnika, a krasi je „odlike privlačnosti, trajnosti i pravovremenosti, a utemeljena je na proizvodu ili usluzi koji stvaraju ili dodaju vrijednost za svakog kupca ili krajnjeg korisnika.“ Nadalje, Barringer i Ireland (2010) definirali su priliku kao skup povoljnih uvjeta koji stvaraju potrebu za novim proizvodom ili uslugom. Kirzner (1997) definirao je poslovnu priliku kao priliku nečega što čeka da bude otkriveno. Definiciju poslovne prilike iznio je u slijedećim rečenicama: „Ex post moramo priznati da kada izumitelj otkrije nešto novo, to nešto je metaforički čekalo da bude otkriveno. Sa svakodnevnog stajališta, kada se izumi neka nova stvarčica, svi kažemo, stvarno, vidim da nam je to trebalo. Samo je čekala da ju otkrijemo... Nije bilo nikakvih razloga da ona već otprije ne postoji. Poduzetnik je „alert“ i uočava takvo stanje stvari, shvaća da to stanje predstavlja priliku za ostvarenje profita i na tu priliku odgovara na kreativan način“. (Kirzner, I., 1997:45). Schumpeter (2002) se također bavio definiranjem poslovne prilike te on smatra da postoji bezbroj mogućih novih kombinacija u umovima malog broja ekonomskih subjekata. „Po svim definicijama, poduzetničke prilike razlikuju se od većeg skupa poslovnih aktivnosti. Poduzetničke prilike zahtijevaju istraživanje novih veza i interakcija na tržištu koje su dinamične i nesigurne.“ (Green, 2016:10)

Kako bi poslovna prilika bila uspješna i prepoznata na tržištu, ona mora sadržavati četiri glavne karakteristike, a to su: trajnost, pravodobnost, atraktivnost te dodavanje vrijednosti krajnjem korisniku (Barringer, Ireland, 2010.).

Trajnost je jedna od četiri glavne karakteristike poslovne prilike. Kako bi poslovna prilika bila uspješna ona mora biti trajna za određeno vrijeme i određeno tržište, ne bi smjela biti trend koji se pojavljuje samo na određenom tržištu te u kratkom vremenskom periodu.

Pravodobnost kao karakteristika poslovne prilike odnosi se na pravo vrijeme ulaska na određeno tržište. Preranim ulaskom na tržište poduzetnik mora planirati dodatne troškove kroz ulaganje u marketing te upoznavanje potencijalnih kupaca s novim proizvodom ili uslugom. Suprotno tomu, prekasnim ulaskom na tržište poduzeće se susreće s problemom prevelike konkurencije.

Atraktivnost se također smatra jednom od karakteristika poslovne prilike. Atraktivnim prilikama smatraju se one kojima se kontinuirano osigurava potražnja za određenim proizvodom ili uslugom.

Dodavanje vrijednosti krajnjem korisniku ili kupcu, kao karakteristika poslovne prilike, odnosi se na zadovoljenje kupčevih potreba za rješavanjem problema na tržištu na drugačiji način nego što to rade postojeći proizvodi/usluge.



Slika 1. Četiri osnovne karakteristike prilike. Izvor: Barringer, B.R., Ireland, R.D. (2010), Poduzetništvo: Uspješno pokretanje novih poduhvata, III. Izdanje, Tuzla, Centar za poduzetništva

Poslovna prilika usklađena s poslovnom idejom posjeduje:

1. Dovoljno veliko tržište
2. Snažan rast
3. Veliku profitnu maržu
4. Jak i pozitivan tijek slobodnog novca (cash flow)
5. Kontinuirani prihodi, mala imovina, obrtni kapital
6. Veliki profitni potencijal
7. Nudi atraktivne stope povrata za investitore

Takva poslovna prilika dobro se uklapa u želje osnivača i sposobnosti management tima, s obzirom na vrijeme, tržište i odnos rizik/ efekti.. (Timmons,J.A., 1999:76)

Prepoznavanje poslovne prilike kompleksan je proces na koji utječe puno čimbenika koji određuju smjer donošenja odluka. Na slici broj 2 prikazano je kako na uspješno prepoznavanje poslovne prilike prije svega utječe obrazovanje i iskustvo. Osobe koje su poduzetnički obrazovane znaju koliko su važni svi koraci prilikom pokretanja poslovnog poduhvata. Dok osobe koje imaju iskustva u poduzetničkom svijetu, bilo da se radi o osobnom ili radnom iskustvu znaju prepoznati pravi trenutak izlaska na tržište, ali i probleme s kojima se susreću poduzetnici na tržištu. Kao važan element za uspješan ishod Ardichivili i Cardozo (2000) navode i mreže što podrazumijeva i uključenost u različite tokove informacija.



Slika 2. Model procesa prepoznavanja prilike. Izvor: Ardichvili, A., Cardozo, R.N. (2000) A model of the entrepreneurial opportunity recognition process, Journal od entreprising culture

### 3.2. Razlika između ideje i prilike

Ideja i prilika nisu istoznačnice. U rječnicima standardnog hrvatskog jezika (Vajs Vinja, N. et al., 2015) riječ ideja pojašnjena je kao zamisao o nečemu, dok je riječ prilika pojašnjena kao povoljan trenutak, odnosno kao prilika. Ideja i prilika nisu sinonimi niti kao ekonomski pojmovi. Poduzetnik koji ima određenu ideju, ne znači kako on ima i pravu poslovnu priliku te da je spreman pokrenuti poduzetnički poduhvat. Ideja prethodi prilici. Svaka poslovna prilika je prethodno bila ideja, međutim ne vrijedi i obrnuto, odnosno svaka ideja neće postati poslovna prilika. Mašta svakog čovjeka ima mogućnost osmisliti ideje, ali samo ih poduzetna osoba pretvara u prilike od kojih pokreće pravi poslovni poduhvat. „Pronalaženje dobre ideje prvi je korak potreban za preobrazbu kreativnosti poduzetnika u priliku.“ (Timmons, 1999:76). Isto tako, prema Timmonsu (1999.) važnost ideje uglavnom je precijenjena, jer kad poduzetnik osmisli ideju slijedi cijeli niz ponavljana pokušaja i pogrešaka. Nakon što poduzetnik dobije ideju, ne znači odmah da pokreće i poslovni poduhvat. Poduzetnici mogu imati i stotine poslovnih ideja, a pokrenu samo jedan poduzetnički poduhvat.

Elementi koji razlikuju poslovnu ideju od poslovne prilike jesu (Alpeza et.al, 2018: 14):

1. Poslovna ideja stvara ili dodaje vrijednost za krajnjeg korisnika proizvoda/ usluge. Dodavanje vrijednosti ostvaruje se kroz rješavanje značajnog problema, odnosno, zadovoljavanje neke želje ili potrebe za što je kupac spreman platiti određenu cijenu.
2. Poslovna prilika se veže i uz termin „prozor prilika“, koji govori o pravovremenosti-odabiru pravog trenutka za ulazak na određeno tržište. Prerani ulazak na tržište podrazumijeva značajna ulaganja u marketing te upoznavanje kupaca s proizvodom ili uslugom koja još nije prepoznata. Međutim, ukoliko poduzetnik prekasno uđe na tržište, kada je prozor prilika zatvoren, tržište je već zasićeno određenim proizvodom ili uslugom, a konkurencija je već osvojila značajni tržišni udio

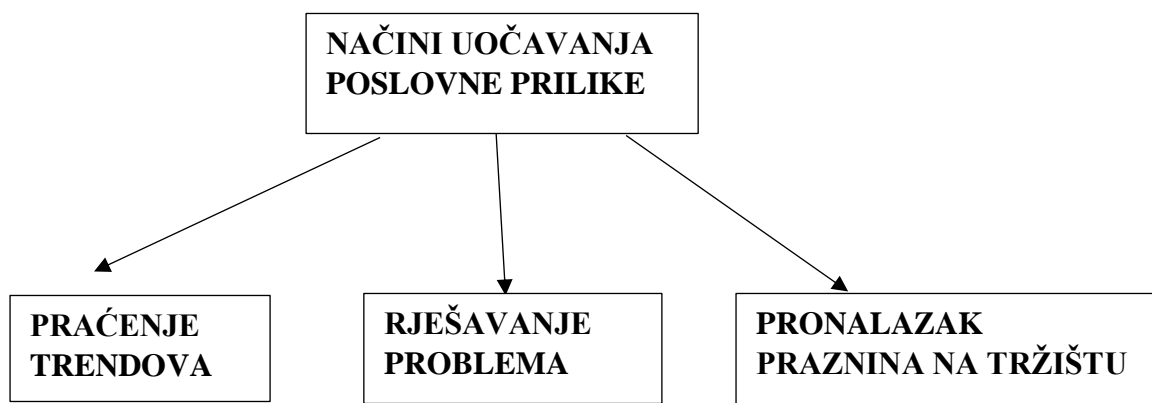
Prilikom poduzetnikovog ulaska na tržište s novom idejom važno je da „prozor prilike“ bude otvoren. Naime, prozor prilike opisuje vrijeme u kojem poduzetnik može ući na tržište i plasirati svoj proizvod/uslugu, vrijeme kada postoji mjesto na tržištu za njegov plasman. Kako vrijeme prolazi tako i tržište sazrijeva te se prozor prilika zatvara, što znači da je poduzetniku teže uspjeti na tom tržištu sa svojom idejom. (Barringer, Ireland, 2010:43)

Poduzetnik koji ima za cilj pokrenuti vlastito poduzeće, ali i uspjeti na tržištu treba poznavati razliku između ideje i prilike.



## 4. Načini uočavanja poslovne prilike

„Prepoznavanje prilike predstavlja mogućnost poduzetniku da uspješno odgovori na dovoljno veliku nezadovoljenu potrebu, što će rezultirati dovoljno velikom prodajom i profitom.“ (Hisrich, Peters, Shepherd, 2011:153). Poduzetnik ima brojne osobine koje ga razlikuju od nepoduzetne osobe, međutim kao najvažnija osobina svakog poduzetnika jest prepoznati ideju te ju pretvoriti u pravu poslovnu priliku, pravi poduzetnički poduhvat. Poduzetnički poduhvati se većinom pokreću na dva načina, a to su pokretanje poduzetničkog poduhvata izvana i iznutra (Barringer, Ireland, 2011). Pokretanje poduzetničkog poduhvata izvana je kad poduzetnik odluči osnovati poslovni subjekt, traži priliku, te na temelju tako prepoznate prilike pokreće poslovni poduhvat. Drugi način je pokretanje poduzetničkog poduhvata iznutra kada poduzetnik prepoznaje potrebu na tržištu te pokreće poslovanje kojim zadovoljava tu potrebu. Najvažnije je da poduzetnik uoči priliku u vidu proizvoda ili usluge koje je kupac spreman platiti, a ne one koje bi on htio prodavati. Barringer i Ireland (2011) smatraju da postoje tri načina na koja se uočavaju prave poslovne prilike, a to su: praćenje trendova, rješavanje problema te pronalazak praznina na tržištu.

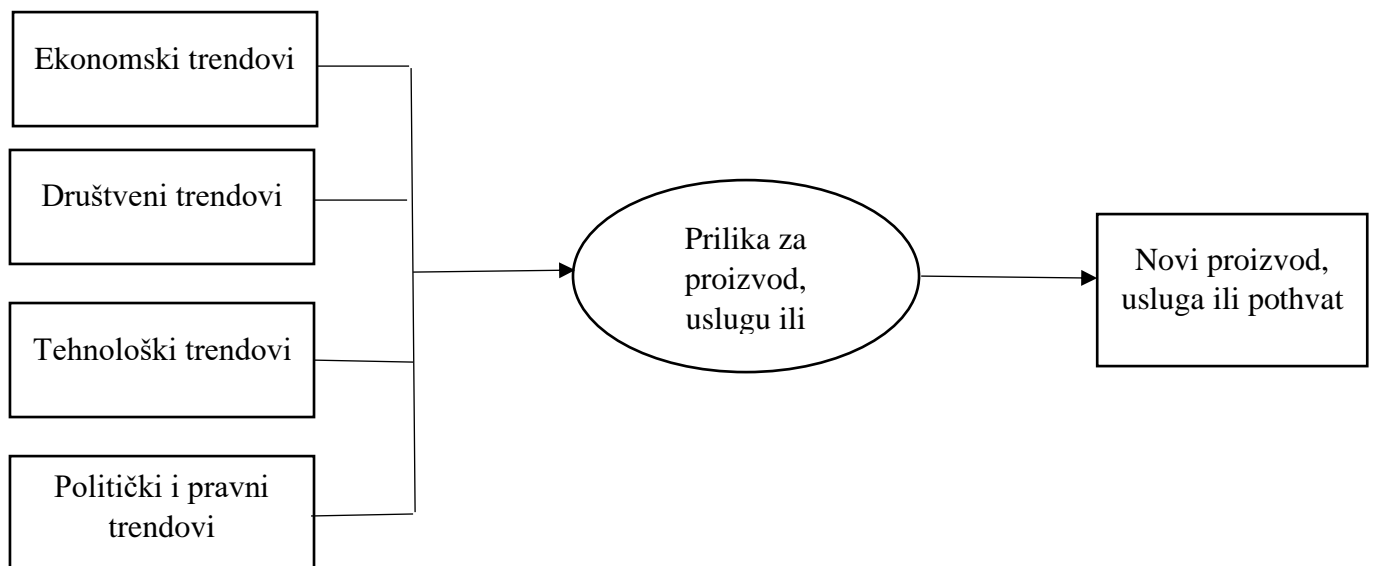


Slika 3. Načini uočavanja poslovne prilike. Izvor: izrada autora diplomskog rada prema Barringeru i Irelandu (2011)

### 4.1. Praćenje trendova

Praćenje trendova smatra se jednim od tri načina uočavanja poslovne prilike. Trendovi, koji se pojavljuju na tržištu daju mogućnost poduzetniku da osmisli novu ideju, koja će ujedno biti i uspješna poslovna prilika, te će ju moći pretvoriti u uspješnu poslovnu priču. Iskustva govore

da poduzetnici koji unaprijed znaju predvidjeti određene trendove imaju veće šanse za uspjeh. Međutim, mnogi poduzetnici susreću se s problemom jer ne razlikuju hir i trend. Hir predstavlja nešto kratkotrajno i nije osnova za pokretanje uspješnog poslovnog poduhvata, za razliku od trenda, koji sa sobom nosi i poslovne prilike. Najvažniji trendovi koje je potrebno pratiti su: ekonomski trendovi, društveni trendovi, tehnološki napredak i tehnološki trendovi, te politička aktivnost i promjena zakonskih propisa kao političko pravni trendovi.



Slika 4. Trendovi. Izvor: izrada autora diplomskog rada prema Barringeru i Irelandu (2010)

1. Ekonomski trendovi prate stanje u gospodarstvu, razinu raspoloživog prihoda te potrošačke navike kupaca. Ovaj trend važan je prilikom određivanja cijena koje je potrebno uskladiti s dohotkom stanovništva. Važno je razumjeti ekonomske trendove pojedinih zemalja te znati predvidjeti koji proizvod se u određenim zemljama i pod kojim cijenama može ponuditi. „Razumijevanje ekonomskih trendova može biti od pomoći prilikom određivanja područja kojima su izuzetno potrebno nove poslovne ideje, ali i kod određivanja područja koja treba izbjegavati.“ (Barringer, Ireland 2010:45) Pod ekonomske trendove ubrajaju se stanja u gospodarstvu, inflacija, kamatne stope, tečajevi te tržišna kretanja i njih je od izuzetne važnosti pratiti prilikom prepoznavanja prilika.

2. Društveni trendovi prate demografske promjene, ali isto tako ocjenjuju ono što je „in“, vežu se uz navike kupaca, vrijednosti u društvu i sl. Barringer (2010) smatra da trenutno postoji nekoliko društvenih trendova koji utječu na način ponašanja pojedinaca, a to su: povećana raznolikost radnog mjesta, povećani interes za zdravu prehranu i prirodne proizvode, novi oblici glazbe, naglasak na alternativnim oblicima energije te povećana globalizacija poslovanja.
3. Tehnološki trendovi danas imaju veliki značaj, jer upravo tehnologija pruža mogućnost ljudima da svoje svakodnevne obveze obavljaju na što brži te na što kvalitetniji način. Tehnološki trendovi mogu se odraziti u vidu poboljšanja i unaprjeđenja novih proizvoda, promjene načina rada, ubrzavanja procesa i operacija u poslovanju i sl. Tehnološke trendove teško je pratiti, jer se brzo mijenjaju, a potrebno je i odgovarajuće znanje za njihovo razumijevanje i iskorištavanje prilika koje stvaraju.
4. Politički i pravni trendovi prema Barringeru (2011) pružaju osnovu za nove poslovne prilike te se odnose na promijeni u politici, ali i na nove zakone i regulative. Primjer uspješnog političko-pravnog trenda je ulazak Republika Hrvatske u Europsku uniju, što je stvorilo priliku za pokretanje brojnih poduhvata koji pružaju uslugu savjetovanja vezanu uz korištenje europskih novaca.

Neki poslovni poduhvati su nastali i kao kombinacija više trendova – npr. veliki uspjeh pametnih mobilnih telefona posljedica je kombinacije ekonomskog trenda (ljudi imaju više novaca), društvenog trenda (to je postalo „in“) i tehnološkog trenda (tehnologija je omogućila proizvodnju ovih uređaja).

#### **4.2. Rješavanje problema**

Drugi način uočavanja poslovne prilike je rješavanje problema. Kao što navode Barringer i Ireland (2010) probleme je moguće uočiti kroz izazove sa kojima se ljudi svakodnevno susreću. Kako bi se problem riješio, potrebno je na problem gledati na drugačiji način nego uobičajeno te tako uočiti pravu poslovnu priliku koja nedostaje na tržištu. Osnivač Common Causea, John Gardner rekao je: „ Svaki problem je briljantno prerusena prilika.“ (Barringer, B.R., Duane Ireland, R., 2010:49). Iz njegovih riječi može se iščitati koliko je rješavanje problema važno za uočavanje poslovne prilike te koliko zapravo jedan problem donosi prilika za uspjeh.

Brojni su primjeri poduzetnika koji su uspjeli na tržištu jer su riješili vlastiti problem. Kathryn Kerrigan cijeli život se suočavala s problemom pronalaska odgovarajuće obučee. Kako je imala veliko stopalo, najčešće je nosila mušku obuću zbog problema pronalaska odgovarajuće ženske

obuće. Tijekom studija, osmislila je poslovnu ideju te napisala poslovni plan za osnivanjem poduzeća koje će se baviti dizajniranjem i prodajom modernih ženskih cipela većih veličina. Kad je počela pisati poslovni plan, sve više se zainteresirala za ovu poslovnu ideju koja je na kraju postala prava poslovna prilika. Kathryn Kerrigen riješila je problem na tržištu te postala najboljim ženskim poduzetnikom mlađim od 30 godina 2007.godine. ( Barringer, B.R., Duane Ireland, R., 2010:42)

#### **4.3.Pronalazak praznina na tržištu**

Pronalazak praznina na tržištu, uz praćenje trendova te rješavanje problema predstavlja treći način uočavanja poslovne prilike. Praznine na tržištu pružaju mogućnosti za dugoročne poslovne prilike. „Postoji veliki broj primjera proizvoda i usluga koje potrošači trebaju ili žele, a koji nisu dostupni na određenom području ili nikako ne postoje na tržištu.“ (Barringer B.R., Duane Ireland,R.,2010:52). Prazninom na tržištu smatra se proizvod ili usluga koju su pojedinci spremni platiti, a koji još uvijek ne postoji na određenom tržištu i u određenoj djelatnosti. Većina ljudi najčešće koristi ovaj način uočavanja poslovne prilike kada je frustrirana jer ne može pronaći proizvod ili uslugu koja im je potrebna te iz njihove frustracije najčešće proizlaze najbolje prilike. ( Barringer, B.R., Duane Ireland, R., 2010)

Autori Barringer i Duane Ireland (2010) također objašnjavaju što je nadopuna pronalaska praznine na tržištu. Nadopuna pronalaska praznine na tržištu jest kad poduzetnici uzmu proizvod ili uslugu koji već postoji te taj isti nadopune i stvore mu novu vrijednost te ga usmjere na novu ciljanu skupinu.

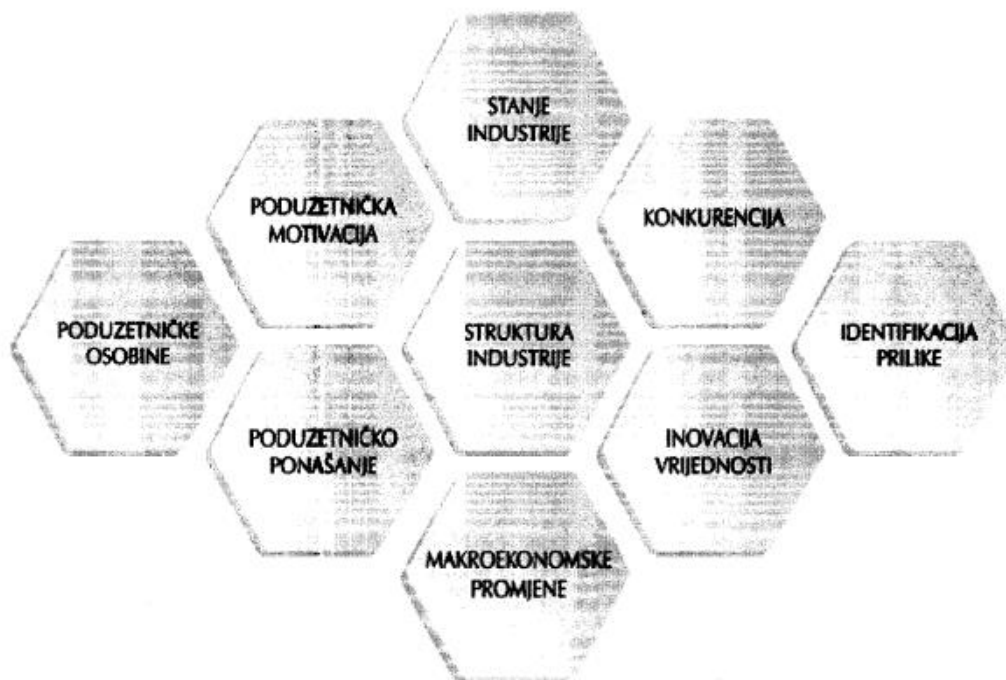
Često se spominju poduzetnici koji su svoj poduzetnički poduhvat osnovali jer su pronašli prazninu na tržištu, odnosno potrebu za određenim proizvodom. Kao primjer, navode se poduzetnice Lorna Ketler i Barb Wilkins koje su bile nezadovoljne jer nisu mogle pronaći modernu odjeću za osobe „izvan prosjeka“. Kao odgovor na navedeno nezadovoljstvo, odlučile su pokrenuti prodavaonicu u kojoj se prodaje moderna odjeća većih veličina. Ove dvije poduzetnice, kroz svoju potrebu pronašle su prazninu na tržištu te pokrenule poslovan poduhvat. ( Barringer, B.R., Duane Ireland, R., 2010:52)

## **5. Načini vrednovanja poslovne prilike**

Pravu poslovnu priliku važno je procijeniti prije nego se odlučimo krenuti s njenom realizacijom. Pokretanje poslovnog poduhvata bez vrednovanja poslovne prilike dovodi često do neuspjeha. Poduzetnici koji prođu kroz proces vrednovanja poslovne prilike imaju manju mogućnost neuspjeha prilikom izlaska na tržište. Poduzetnik može koristiti nekoliko načina vrednovanja poslovne prilike. Dalje u ovom radu navode se dva načina na koji poduzetnik može vrednovati poslovnu priliku, a to su: Greenov model te Timmonsov model četiri sidra.

### **5.1. Greenov model**

Dr. James Green, američki je ekonomist i profesor na University of Maryland, nosi titulu vođe u poduzetničkom obrazovanju. U svojoj knjizi „The opportunity analysis canvas“ (Green, J.V., 2016) opisuje modele vrednovanja poslovnih ideja. U Greenovom modelu opisuju se koraci u vrednovanju poduzetničke ideje. Model se sastoji od 9 kategorija, a to su: poduzetničke osobine, poduzetničko ponašanje, poduzetnička motivacija, stanje industrije, struktura industrije, makroekonomske promjene, konkurencija, inovacija vrijednosti te identifikacija prilike. Svaka od navedenih kategorija bit će opisana u nastavku teksta, ali je važno naglasiti da bez poslovne ideje, ovaj poslovni model ne postoji. Ovo je početni korak, koji ponavlja koliko je važno napraviti analizu industrije te tržišta ukoliko poduzetnik ozbiljno planira ući u poduzetničke vode.



Slika 5. Greenov model uočavanja poslovnih prilika. Izvor: Green, J.V. (2015), *The Opportunity Analysis Canvas: A New Tool for Identifying and Analyzing Entrepreneurial Ideas*, Third Edition, Venture Artisans LLC

#### 5.1.1. Poduzetničke osobine

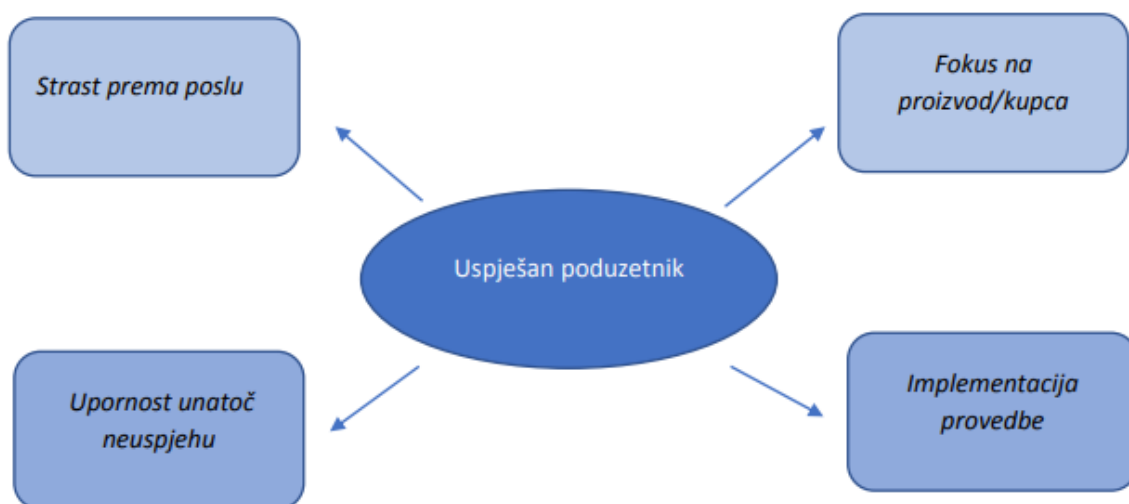
Autori Barringer i Ireland (2010) navode kako postoje brojne poduzetničke osobine, ali su četiri poduzetničke osobine zajedničke uspješnim poduzetnicima, a to su: strast prema poslu, fokus na proizvod/kupca, upornost unatoč neuspjehu te implementacija provedbe.

Strast prema poslu prva je osobina uspješnog poduzetnika, jer ova osobina pomaže poduzetniku da izdrži teške i zahtjevne početke izgradnje poduzeća. „Obično je vezana za uvjerenje poduzetnika kako će njegov posao pozitivno utjecati na ljudske živote.“ (Barringer, Ireland, 2010:9). Važno je naglasiti da ova osobina ne znači da se na sve gleda „kroz roza naočale“ – uspješni poduzetnici svjesni su i rizika i problema, koji ih čeka na putu realizacije njihove ideje. „Trebaju biti u mogućnosti vidjeti i razumjeti moguće propuste i rizike.“ (Barringer, Ireland, 2010:11)

Fokus na proizvod/kupca odnosi se na stvaranje vjernosti između kupca i prodavača. Proizvođači ovise o kupcima te je važno da proizvođači ispituju kupčeve želje te potrebe. Lojalni kupci su zadovoljni kupci. Kupac je najvažniji preduvjet uspješne realizacije poslovne ideje, ali se istovremeno treba voditi računa o karakteristikama proizvoda/usluge, koji će mu se ponuditi. Potrebno je uspostaviti dobar odnos s njime, propitkivati ga i slušati, kako bi se mogle otkriti njegove želje i potrebe, te razaznati koji proizvod ili uslugu ponuditi znajući da će zadovoljiti njegovu potražnju.

Upornost kao poduzetnička osobina odnosi se na sposobnost poduzetnika da bude uporan unatoč brojnim neuspjesima s kojima se često susreće. Autori Deželjin et. al. (2002) naglašavaju kako iza najvećih uspjeha koje pojedinci postižu stoji upravo uporan rad. Poduzetnici spadaju u skupinu najupornijih ljudi koje vodi želja da budu bolji od drugih te učine više od onog što se od njih očekuje. „Istraživanja u svijetu su pokazala kako uspješni poduzetnici- menadžeri rade prosječno 60 sati tjedno, dok poduzetnici još više, posebno prvih 5 godina koliko je otprilike potrebno da se posao uhoda. Navedeno ne znači da poduzetnici rade bez odmora, nego su preokrenuli svoj odnos prema radu.“ (Deželjin, Deželjin, Dujanić, Tadin, Vujić, 2002:47).

Barringer i Ireland (2010) smatraju kako je ključna karakteristika implementacije sposobnost prilagođavanja i pretvaranja solidne poslovne ideje u održiv poslovni pothvat te da implementacija određuje hoće li poduzetnička firma uspjeti ili ne.



Slika 6. Četiri osnovne osobine uspješnih poduzetnika. Izvor: Barringer, B.R., Ireland, R.D. (2010), Poduzetništvo: Uspješno pokretanje novih poduhvata, III. Izdanje, Tuzla, Centar za poduzetništva

Sve navedene osobine uz ostale, koje posjeduju poduzetnici, ne garantiraju uspjeh, međutim zajedno otvaraju veću vjerojatnost da će poslovna ideja postati prava poslovna prilika te uspjeti na tržištu.

### 5.1.2. Poduzetnička motivacija

Jedno od čestih pitanja istraživača (Barringer, Ireland, 2010.) je što motivira poduzetnike da se odluče za pokretanje poslovnog poduhvata.

Poduzetnička motivacija obuhvaća faktore koji motiviraju, pokreću te održavaju ponašanje koje je usmjereno prema ostvarivanju određenih ciljeva. U poduzetničkom strateškom odlučivanju poseban je naglasak na tri čimbenika, a to su: samoučinkovitost, kognitivna motivacija te tolerantnosti prema dvosmislenosti. (Green, J.V., 2016:47)

Samoučinkovitost predstavlja uvjerenje u osobnu sposobnost izvršenja zadanog zadatka. Puno ljudi izjednačava samoučinkovitost i samouvjerenost, međutim oni nisu sinonimi. Samoučinkovitost je vezana uz određeni zadatak, dok se samouvjerenost odnosi na osobno mišljenje osobe je li samouvjerena ili nije samouvjerena. Osobe koje jačaju samoučinkovitost povećaju šansu za uspješnim pokretanjem i vođenjem poduzeća. Jedan od ključnih pokazatelja uspjeha pojedinca u pokretanju poduzetničkog poduhvata je samoučinkovitost, a elementi samoučinkovitosti su: prošlost, iskustva, djetinjstvo, profesionalna iskustva te obrazovanje. (Green, J.V., 2016:48)

Drugi element koji se istražuje kod poduzetničke motivacije je kognitivna motivacija. Pojedinci koji posjeduju visoku kognitivnu motivaciju skloni su traženju, prikupljanju te analiziranju informacija, što ih razlikuje od osoba s niskom kognitivnom motivacijom. Osobe koje posjeduju nisku kognitivnu motivaciju oslanjaju se na iskustva, intuiciju, pretpostavke i sreću. Pojedinci s visokom kognitivnom motivacijom orijentirani su na detalje, vođeni su rezultatima i istraživanjima prilikom donošenja odluka te imaju sposobnost prisjetiti se te na drugačiji način povezati postojeće podatke i informacije. (Green, J.V., 2016:50)

Tolerantnost prema dvosmislenosti je usmjerena na opažanje dvosmislenosti ili nejasnih situacija kao prihvatljivih i poželjnih. Poduzetničko okruženje je promjenjivo, poduzetnici su naučeni na suočavanje s nepredvidivim događajima. Ova karakteristika poduzetničke motivacije predstavlja prednost za donošenje složenih odluka kod kojih su ograničene informacije. (Green, J.V., 2016:57)



### 5.1.3. Poduzetničko ponašanje

„Poduzetničke osobine i motivacija mogu pokrenuti proces pokretanja poslovnog poduhvata samo onda kada postoji i kada je izraženo poduzetničko ponašanje. Poduzetničko ponašanje vezano uz analizu poslovne prilike i pokretanja poduhvata: samopouzdanje, odnos prema riziku, interpersonalne vještine i socijalni kapital.“ (Green, J.V., 2015:21). Poduzetničkim ponašanjem smatra se ono usmjereno na pronalaženje povoljnih prilika koje se nude na tržištu te koje vode ostvarenju zacrtanih ciljeva.

Samopouzdanje je važna osobina poduzetnika, posebno u procesima donošenja odluka koje su teške i nesigurne. Važno je i za motiviranje drugih, jer svaki zaposlenik vjeruje samopouzdanom vođi. Samopouzdanje je važno i za razgovore s investitorima, mogućim partnerima, ali i u prodaji proizvoda ili usluga.

Poduzetnici imaju višu razinu tolerancije na rizik te lakše ulaze u rizične i nesigurne okoline. Deželjin et. al. (2002) smatraju kako ljudi uz pojam poduzetništvo prvo povežu neizvjesnost i rizik. Često se misli da su poduzetnici kockari, ali to nije točno. Kockanje je igra na sreću u kojoj rezultat ovisi isključivo o sreći, što nije slučaj u pokretanju i vođenju biznisa. Poduzetnik planira, istražuje i prikuplja informacije kako bi smanjio rizik i povećao izgleda za uspjeh svog poslovnog pothvata. Oni se moraju truditi, pratiti trendove te istraživati tržište kako bi uspjeli u svojem poslu, dok kockari sve prepuštaju sreći.

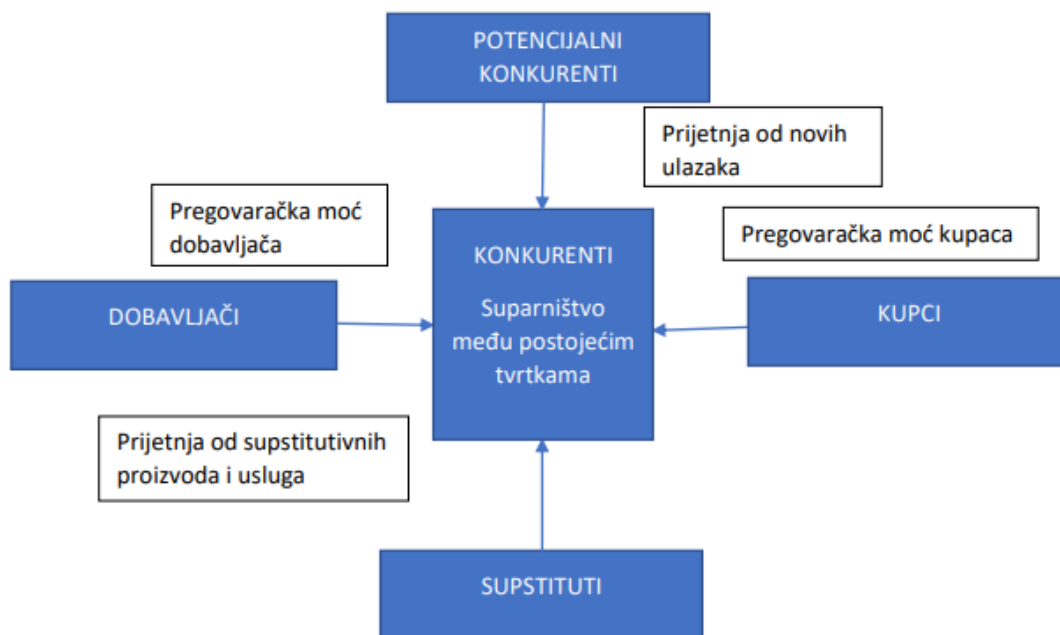
Interpersonalne vještine pomažu kod lakšeg obavljanja posla te olakšavaju suradnju s poslovnim partnerima. One pomažu kod lakšeg razumijevanja tuđih i vlastitih želja i potreba, olakšavaju komunikaciju te stvaranje socijalnog kapitala koji pomaže kod ostvarivanja zadanih ciljeva. Interpersonalne komunikacijske vještine nisu nešto s čime se ljudi rađaju, već se one s vremenom trebaju razvijati i poboljšavati. Najvažnije interpersonalne vještine su: komunikacijske vještine, slušanje drugih, sposobnost rješavanja sukoba, emocionalna inteligencija, mogućnost pristupa poduzetničkim prilikama te kvaliteta i kvantiteta odnosa i prijateljstva. (Green, J.V., 2016:70)

Socijalni kapital predstavlja važnu karakteristiku poduzetnika i poduzeća, koja doprinosi ostvarenju osobnog i poslovnog uspjeha. „Korištenje socijalnog kapitala više se odnosi na davanje nego uzimanje. Građenjem svoje poduzetničke mreže poduzetnik jača svoju sposobnost otkrivanja i korištenja resursa koja može investirati. Aktivno slušanje i empatija nužni su u izgradnji socijalnog kapitala. U upravljanju procesom izgradnje i korištenjem takvih

mreža pomoći će poznavanje osobnih kvaliteta, što će na kraju dovesti do ostvarenja ciljeva.“  
(Baker, 2004:170)

#### 5.1.4. Stanje industrije

Atraktivnost ulaska u određenu industriju ovisi o mogućnosti pretvaranja poslove ideje u poslovni poduhvat. Stanje industrije moguće je analizirati uz pomoć Porterovog modela 5 konkurentskih sila. Ovaj model važan je kako bi objasnio koliko je određena industrija atraktivna te isplati li se ući u tu gospodarsku granu. Porterov model 5 konkurentskih sila sastoji se od barijera ulaska u industriju, trenutnih i novih konkurenata, dobavljača i njihove pregovaračke moći, kupaca i njihove pregovaračke moći te supstituta.



Slika 7. Porterov model 5 konkurentskih sila. Izvor: Dess, G., Lumpkin, G.T. (2003)  
Strategic management, New York: The McGrawHill Companies

Barijere ulaska u industriju prisutne su kako bi se ograničio broj novih konkurentskih poduzeća na tržištu. Industrija koja ima lagan ulazak na tržište posjeduje puno konkurentnih poduzeća, odnosno konkurencija je sve jača, dok kod industrije gdje je težak ulazak na tržište ne postoji toliko velika konkurencija. Nova poduzeća nemaju istu mogućnost ulaska na tržište te ostvarivanje profita u industriji, kao što imaju postojeća. Najčešće barijere prilikom ulaska na tržište su: ekonomija obujma, troškovna prednost, diferencijacija proizvoda, velika početna ulaganja te zakonodavstvo.

Pregovaračka moć kupaca utječe na formiranje visine cijene od strane poduzeća, ali i na razvoj, troškove i investicije. Kupci koji imaju veću platežnu moć žele kupovati skuplje proizvode i usluge što određuje koliko će stvorene vrijednosti poduzeća kupci zadržati za sebe, a koliko će stvorene vrijednosti ostati poduzećima za daljnju proizvodnju, rast i razvoj. (Porter, M., 2008:25)

Dobavljači su također važan element Porterovog modela. Oni imaju zadatak da industriju opskrbljuju potrebnim sirovinama, dijelovima, radom, energijom, potrebnim novcem i sl. Ako je poduzeće više ovisno o dobavljačima, veća je snaga dobavljača. Postoji li konkurencija među dobavljačima, troškovi prelaska na usluge drugog dobavljača, jedan su od čimbenika koji određuju njihovu pregovaračku snagu. Opasnost od integracije dobavljača može umanjiti snagu pojedinog dobavljača. (Jozić, I., 2010) Pregovaračka moć dobavljača utječe na cijenu sirovina i ostalih potrebnih inputa što određuje koliko će stvorene vrijednosti za kupce preuzeti dobavljači, a koliko će ostati poduzeću. (Porter, M., 2008:24)

Konkurenti su poduzeća u istoj industriji koja se natječu za kupce, radnu snagu, tehnologiju, dobavljače i dr. Konkurencija može imati i pozitivne i negativne efekte na tržište. Kada je posljedica povećanja konkurencija stvaranje novih inovacija i uvođenje supstituta, tada će konkurencija imati pozitivan utjecaj na daljnje širenje industrije. Nasuprot tome, veći broj konkurenata smanjuje mogućnosti ostvarivanja većeg profita svim sudionicima na tržištu. Ako poduzetnik prati što rade njegovi konkurenti, lako će otkriti prednosti i nedostatke tog konkurenta, odnosno prijetnje i šanse, te se pozicionirati prema tome i definirati područja za ostvarenje vlastite konkurentne prednosti. (Porter, M., 2008:24)

Supstituti su proizvodi ili usluge koji na različiti način zadovoljavaju istu potrebu kupaca. Prijetnja proizvoda supstituta određuje do koje mjere neki proizvod može zamijeniti iste potrebe kupaca te na taj način postavlja gornju granicu koju je kupac voljan platiti za proizvod neke industrije. (Porter, M., 2008:24)

#### 5.1.5. Struktura industrije

Kako bi poduzetnici razumjeli strukturu industrije, ispituju se prepreke ulaska u industriju i dinamiku konkurencije unutar industrije. Prilikom ispitivanja strukture industrije, poduzetnici mogu shvatiti u kojem smjeru se industrija razvija te u kojem roku se isplati ući u određenu industriju. Ključne komponente koje je potrebno istražiti su: kapitalna intenzivnost industrije,

intenzitet i utjecaj marketinga, tržišna koncentracija te prosječna veličina tvrtke.. (Green, J.V., 2016: 96)

Kapitalna intenzivnost predstavlja financijska sredstva koja su potrebna za ulazak u industriju te kako bi bili konkurentni u određenoj industriji. Industrije koje imaju visok kapitalni intenzitet su one s velikim početnim ulaganjima, dok su industrije koje imaju niski kapitalni intenzitet one s niskim početnim ulaganjima. Ključni element je prepoznati utjecaj kapitalne intenzivnosti te koju ona ulogu ima na strukturu industrije.( Green, J.V., 2016: 100)

Intenzitet i utjecaj marketinga odnosi se na važnost oglašavanja i brendiranja za uspjeh konkurenata u određenoj industriji. Kod industrija koje imaju visoki intenzitet marketinga kupci se oslanjaju na poznate brandove te na prošle transakcije, dok u industrijama s niskim intenzitetom marketinga kupci su voljni istražiti nove proizvode ili usluge. (Green, J.V., 2016:104)

Tržišna koncentracija može predstavljati priliku ili izazov u poduzetništvu. Poduzeća teže malom broju konkurenata, isto tako i malim konkurentima što naravno nije uvijek stvarnost industrije. Tržišna koncentracija može biti od pomoći kada se prepozna na vrijeme jer na taj način pomaže u usmjeravanju strategije koju poduzetnici razvijaju. (Green, J.V., 2016:107)

Za razumijevanje tržišne koncentracije važno je ispitati prosječnu veličinu tvrtki u industriji, te konkurentne poduzetnika, u smislu broja zaposlenih, kao i ostalih resursa koje konkurencija ima, u odnosu na prosjek u industriji. (Green, J.V., 2016: 109)

#### 5.1.6. Makroekonomske promjene

Makroekonomske promjene su promjene u općoj okolini poduzeća, na koje poduzetnik ne može utjecati, ali im se mora prilagoditi i mora ih pratiti. One utječu na razvoj strategije poduzetnika i određivanje ciljeva poduzeća. Poduzetniku je izuzetno važno da razumije želje i potrebe kupaca kojima želi usmjeriti svoj proizvod, ali i da razumije kako svijet utječe na njih i mijenja ih. Makroekonomske promjene koje se uzimaju u obzir prilikom pokretanja poslovnog pothvata su: demografske promjene, psihodemografske promjene, tehničko-tehnološki trendovi, socijalne promjene te političke i regulatorne promjene.

Demografske promjene mogu stvoriti veliki broj prilika za poduzetnike i njihove nove poduzetničke pothvate. Demografske promjene odnose se na starost, bračni i obiteljski status, spol i obrazovanje ciljanih kupaca i mogu biti izvor novih poduzetničkih prilika. (Green, J.V., 2016:115)

Psihografske promjene su stavovi, vrijednosti, mišljenja, interesi te povezani osobni čimbenici pojedinih kupaca. One se razlikuju od demografskih promjena, jer psihografija uključuje razmišljanja ljudi te njihova stajališta. (Green, J.V., 2016:119)

Tehničko-tehnološki trendovi vezuju se uz tehnološke promjene koje su veliki izvor prilika. Ove promjene smatraju se jednim od najvećih okidača promjena u društvu, jer se bave poboljšanjem i napretkom procesa, metoda i znanja. Tehničke i tehnološke promjene mogu promijeniti dinamiku industrije, ali mogu voditi i ka stvaranju novih tržišta. Također, one mogu biti izvori prijetnje ili izvori novih prilika, sve ovisi o tome kako se poduzetnik postavi prema njima. (Green, J.V., 2016:121)

Socijalne ili društvene promjene smatraju se još jednim bogatim izvorom poduzetničkih prilika. Prilikom definiranja ovih promjena istražuju se društveni i kulturni aspekti makro-okruženja koji imaju utjecaj na potrebe kupaca i veličinu tržišta. (Green, J.V., 2016:124)

Prema Greenu (2016) posljednje makroekonomske promjene su političke i regulatorne promjene. Ove promjene nastaju uslijed promjena u zakonima i regulativi te se odnose na promjene koje donosi vlada i politika na svim razinama. Političke i regulatorne promjene mogu biti ili prepreka ili prilika za poduzetnike, ovisno kako se jave na tržištu.

#### 5.1.7. Konkurencija

Prema Greenu (2016) jedan od važnih elementa strukture industrije je konkurencija. Ključni čimbenici koji poduzeću daju prednost pred konkurencijom su procesi učenja, komplementarna sredstva te reputacija.

Prilikom definiranja procesa učenja važno je istražiti stopu učenja tijekom vremena. Proces učenja su pod utjecajem poduzetnikove volje za učenjem, ali i onoga koliko poduzetnik trenutno zna. Na procese učenja utječe trenutno znanje, posvećenost te resursi za učenje. Velike korporacije imaju prednosti u procesima učenja u odnosu na manja i mlađa poduzeća jer su se one već suočile s određenim situacijama koje im pružaju određeno iskustvo (Green, J.V., 2016:134).

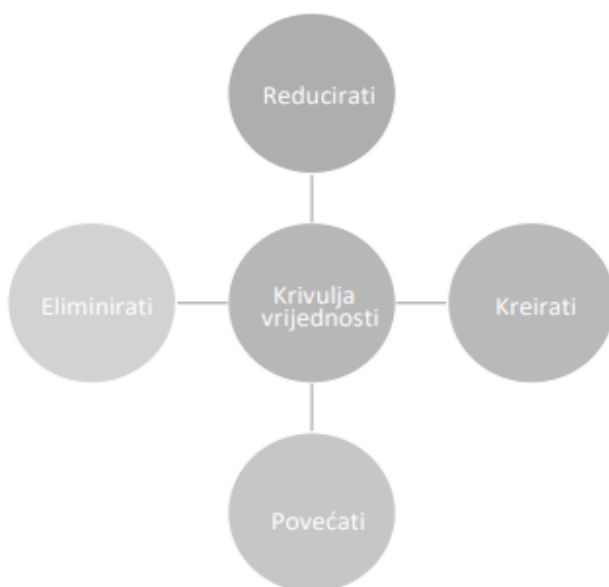
Drugi važan čimbenik konkurencije su komplementarna sredstva. Komplementarna sredstva su sposobnosti ili infrastruktura koja podržavaju komercijalizaciju, izvan imovine povezane sa samim proizvodom ili uslugom. Pod komplementarnim sredstvima podrazumijeva se materijalna ili nematerijalna imovina koja poduzetnicima daje prednost u odnosu na konkurenciju. Materijalna imovina kao komplementarno sredstvo odnosi se na novac, opremu

ili nekretnine, dok se pod nematerijalnom imovinom smatraju znanje te intelektualno vlasništvo. (Green, J.V., 2016:137)

Reputacija je treći važan čimbenik konkurencije. Ona predstavlja vjerovanja, uvjerenja i mišljenja koja se najčešće vežu uz snagu branda i marke. Povjerenje je važno kod kupaca, jer kupci vole kupovati na razini povjerenja, od kupaca i poduzeća s kojima su već prethodno surađivali te s kojima imaju razvijene dobre odnose. (Green, J.V., 2016:139)

#### 5.1.8. Inovacija vrijednosti

Inovacija vrijednosti predstavlja paralelnu potragu za diferencijacijom proizvoda i niskim troškovima, kreirajući vrijednost i za kupca i za poduzeće. Vrijednost za kupce proizlazi iz prednosti proizvoda umanjene za njegovu cijenu, dok je vrijednost za poduzeće ona koju je tvrtka ostvarila na cijeni proizvoda umanjena za troškove tvrtke. Inovaciju vrijednosti možemo promatrati kroz krivulju vrijednosti. Green (2016) pod pojmom krivulje vrijednosti navodi kako je to alat za razvoj i ponudu inovacije vrijednosti. Krivulja vrijednosti je dijagram u kojem se uspoređuju faktori određenog proizvoda prema relativnoj skali od niže prema višoj vrijednosti. Faktori koji se promatraju su najčešće mogućnosti, prednosti, cijena, brand, lokacija i brojni drugi čimbenici prikupljeni istraživanjem tržišta. Usporedbom proizvoda/usluga prema navedenim čimbenicima mogu se uočiti praznine i naglasiti područja u kojima poduzetnik može ostvariti prednosti. (Green, J.V., 2016:147)



Slika 8 Ključne komponente krivulje vrijednosti. Izvor: izrada autora diplomskog rada prema Greenu (2016)

### 5.1.9. Identifikacija prilike

Identifikacija prilika posljednji je u nizu od 9 elemenata Greenovog modela. Odnosi se na to kako sve ove prije navedene elemente Greenovog modela iskoristiti za identificiranje i prepoznavanje prave poslovne prilike. Poduzetnik nije ideju kompletno razradio sve dok ne napravi analizu industrije, a poslije toga ovisno o rezultatu odlučuje se za pisanje poslovnog plana ili odustajanje od poslovne ideje. Ključni elementi za identificiranje poslovne prilike su definiranje problema, kreiranje kompetitivnog rješenja, kreiranje vlastite prednosti i formiranje pravog tima. (Green, J.V., 2016:161)

Prema Greenu (2016) definiranje problema predstavlja priliku koju je potrebno razumjeti, ali i pokušati riješiti. Odnosi se na priliku koja je otkrivena. Prilikom definiranja problema važno je definirati tko je kupac te se nakon toga definiraju njihove potrebe, odnosno daje odgovor zašto im je potreban proizvod, koje se koristi mogu dobiti od proizvoda te može li poduzetnik zaraditi od proizvoda.

Kreiranje kompetitivnog rješenja odnosi se na kreiranje rješenja koje je bolje ili drugačije od konkurentskog, odnosno onog, koje već postoji na tržištu.

Izgradnja konkurentske prednosti počinje razvojem perspektive o problemu i planiranom rješenju koje je kupac potvrdio. Kreiranje konkurentske prednosti pomaže objasniti poduzetniku kako biti konkurentan, odnosno razumjeti koji je stupanj i održivost konkurentske prednosti. (Green, J.V., 2016: 166)

Posljednji čimbenik identificiranja prilike je formiranje pravog tima. Ovaj čimbenik izuzetno je važan za uspjeh poslovanja. Tim se treba sastojati iz komplementarnih pojedinaca, koji se znanjima i kompetencijama nadopunjuju i na taj način omogućavaju sinergijski efekt timskog rada. (Green, J.V., 2016:172)

### **5.2. Timmonsov model 4 sidra**

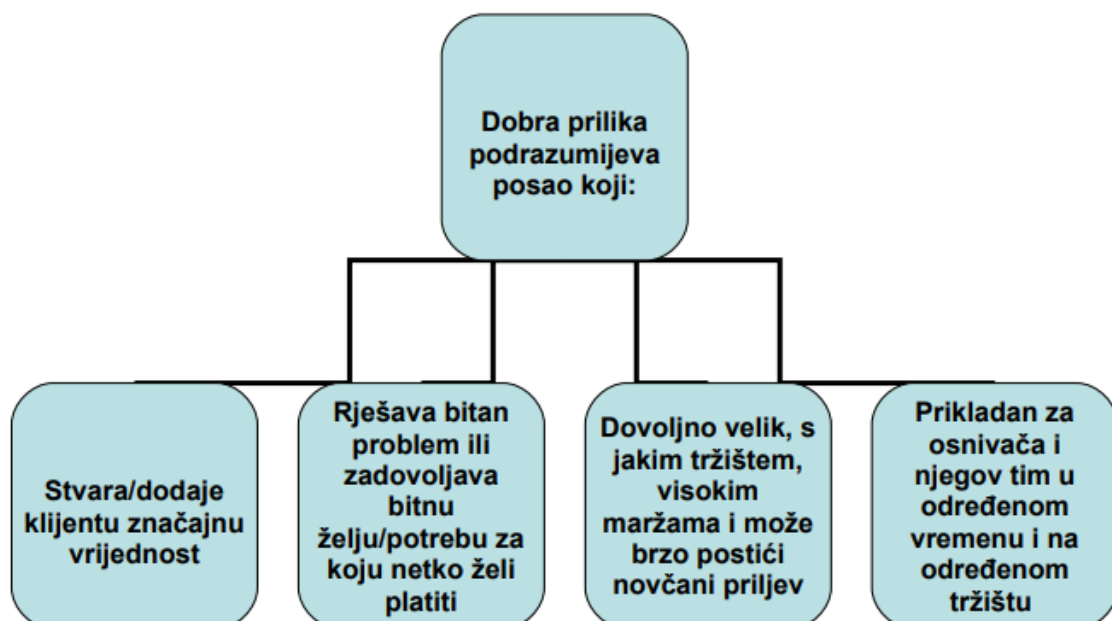
Timmons (1999) naglašava važnost korištenja metoda procjenjivanja poslovnih ideja, jer se na taj način mogu predvidjeti i minimizirati rizici budućeg poslovanja ili spriječiti ulazak u poslovni poduhvat, koji nema mogućnost za uspjeh. Timmons (1999) smatra da je pravilna uporaba resursa s kojima tim raspolaže važna za uspjeh poduzetničkog poduhvata. Isto tako, Timmons (1999) navodi kako poduzetnik i njegov tim moraju vjerovati u svoju ideju i željeti ostvariti svoj cilj. Model 4 sidra, drugi je naziv za navedeni Timmonsov model, te je on uz

Greenov model, još jedan od načina vrednovanja poslovne ideje te provjere je li poslovna ideja zapravo i prava poslovna prilika.

Pitanja na koja se treba dobiti odgovor su slijedeća:

1. Koja je inovacija vrijednosti vaše poslovne ideje? Dodaje li vaša poslovna ideja značajnu vrijednost za ciljanog kupca?
2. Rješava li vaša poslovna ideja značajan problem, odnosno zadovoljava li neku nezadovoljenu potrebu vašeg ciljnog kupca? Koju su cijenu ciljni kupci spremni platiti?
3. Kakvo je tržište, odnosno kakva je profitabilnost vaše poslovne ideje? Donosite zaključke na osnovu prethodno odrađenih analiza ima li vaše ciljno tržište sljedeće karakteristike: veliko tržište ili tržišna niša, visoke profitne marže, mogućnost osiguranja dovoljno slobodnog novčanog toka, visoki profitni potencijal i imate li osiguran sav početni kapital?
4. Imate li vi kao poduzetnik, i vaš tim sve potrebne poduzetničke osobine, znanja, motivaciju i strast za pokretanje poslovnog pothvata? (Timmons, J.A., 1999)

Odgovori na pitanja moraju biti jasni kako bi poduzetnik što lakše odredio je li poslovna ideja i prava poslovna prilika. Osim odgovora na ova pitanja Timmonsov model prikazuje cjelokupan zaključak o poslovnoj ideji, odnosno o pretvorbi poslovne ideje u poslovnu priliku.





Slika 9 Timmonsov model četiri sidra. Izvor: Izrada autora diplomskog rada prema Timmonsu (1999)

Autor Timmons (1999) navodi kako se za priliku koja posjeduje sve ove kvalitete otvara prozor prilika. Takav pothvat ima ili može postići konkurentsku prednost te je ekonomija pothvata dovoljno nagrađujuća da omogućava ostvarivanje značajnog profita i potencijalnog rasta poduzeća. Najuspješniji poduzetnici usmjereni su na prilike, točnije započinju s onim što kupci i tržište traže i žele.

## 6. Empirijski dio – analiza poslovne ideje

Empirijski dio diplomskog rada ima za cilj na primjeru konkretne ideje pokazati i primijeniti korake njene evaluacije kako bi se utvrdilo je li ideja ujedno i poslovna prilika. Odabrana ideje je proizvodnja ekološki prihvatljivih dezinfekcijskih sredstava. Cilj proizvodnje ekološki prihvatljivih dezinfekcijskih sredstava i deterdženata je očuvanje zdravlja čovjeka te proizvodnja sredstava koja nisu štetna za okoliš i čovjeka. Prilikom analize korišten je Greenov model, koji je opisan u teorijskom dijelu. Prilikom analize ideje napravljen je i intervju sa nositeljicom ove ideje, gospođom Marijanom Čiško, koja je temeljem ove ideje pokrenula i poslovni pothvat, u suradnji s partnerom. Intervju je dao dodatne korisne informacije za empirijski dio diplomskog rada.

### 6.1. Uvod

Kao bi se lakše došlo do odgovora na ključno pitanje u ovom diplomskom radu, a to je je li ideja o proizvodnji ekološki prihvatljivih dezinfekcijskih sredstava prava poslovna prilika, uzet je primjer poduzeća koje se bavi proizvodnjom ovih proizvoda, a ono je poduzeće Genox d.o.o. Genox d.o.o. hrvatska je tvrtka osnovana 2019. godine. Nastala je nakon dugogodišnjeg bavljenja vlasnika tehnologijom vode i istraživanjima na području higijene. Poduzetnica, gospođa Marijana Čiško odlučila je tržištu ponuditi nova, nadograđena tehnološka rješenja aktivirane ionske tehnologije vode i proizvodnje dezinficijensa i deterdženata koji na prvome mjestu imaju zadatak očuvati zdravlje i dobrobit čovjeka, a uz čovjeka i okoliš. Poduzeće je registrirano je 2019. godine, malo prije pojave Covid-19 virusa, kada je svijest o važnosti brige o higijeni i korištenja dezinfekcijskih sredstava naglo narasla te se pojavila i pojačana potražnja za njima. Vlasnici ovog poduzeća su Marijana Čiško, diplomirana inženjerka molekularne biologije te Antonio Čulina, inače poznat kao vrsni glazbenik. Primarna djelatnost tvrtke je proizvodnja sapuna i deterdženata, sredstava za čišćenje i poliranje. Moto poduzeća je: „Ukloni ono što moraš i ne ugrožavaj zdravlje i prirodu!“. (<https://pcpl.hr/hr/zaustavlja-covid-19-novi-super-junak-iz-naseg-susjedstva-zove-se-genox>)

Misija poduzeća Genox d.o.o. jest očuvanje zdravlja i dobrobiti čovjeka, okoliša i živog svijeta. Genox je nastao kao privatna obiteljska tvrtka s trenutnim sjedištem u Velikoj Gorici, no zbog povećanog interesa kupaca za njihovim proizvodima, ovo poduzeće ima izrađen projekt za izgradnju tvornice te zapošljavanje novih radnika u poduzetničkoj zoni u Pleternici. Iako je sjedište poduzeća u Velikoj Gorici, vlasnici su se odlučili za izgradnju tvornice u gradu

Pleternici iz razloga što ovaj grad posjeduje bolje pogodnosti za poduzetnike, ali je Pleternica i rodni grad gospođe Marijane te je to bio dodatan razlog za izgradnju tvornice upravo u Pleternici.



Slika. Logo poduzeća Genox d.o.o. Izvor: Internetske stranice tvrtke Genox d.o.o. <https://genox.hr/o-nama/> [ pristupljeno 30.05.2022.]

## 6.2. Vrednovanje primjera poslovne ideje

Proizvodnja ekološki prihvatljivih dezinfekcijskih sredstava kao poslovna ideja vrednovana je kroz Greenov model, koji se sastoji od 9 kategorija. Kako bi se saznalo je li ova poslovna ideja uistinu i poslovna prilika te vrijedi li s njom izaći na određeno tržište važno je proučiti poduzetničke osobine, ponašanje i motivaciju, zatim kakvo je stanje i struktura industrije, koje makroekonomske promjene utječu na mogućnost realizacije ove ideje, je li velika konkurencija na tržištu te kakve su inovacije vrijednosti.

### 6.2.1. Poduzetničke osobine

U teorijskom dijelu ovog diplomskog rada navedene su poduzetničke osobine prema Barringeru i Irelandu (2010), a to su strast prema poslu, fokus na proizvod/ kupca, upornost unatoč neuspjehu te implementacija provedbe. Kako bi poduzetnička ideja postala prava poslovna prilika, poduzetnik bi trebao posjedovati većinu od navedenih poduzetničkih osobina. Prilikom proučavanja poduzetničkih osobina, proveden je usmeni intervju s vlasnicom poduzeća, koja je bila nositeljica poslovne ideje, Marijanom Čiško. Nakon provedenog intervjua može se

zaključiti kako poduzetnica ima strast prema poslu u koji je ušla, uporna je unatoč poteškoćama na koje je nailazila u realizaciji ove poslovne ideje, ima znanja i sposobnosti za realizaciju, te ima dobar osjećaj za balans fokusa na proizvod te na potrebe kupaca. Na pitanje koje su najvažnije poduzetničke osobine kod nje, poduzetnica je odgovorila: „Da nije bilo strasti prema poslu, odnosno strasti prema biologiji, prirodi, zaštiti okoliša sigurno ovo poduzeće nikad ne bi postojalo. Prvenstveno smo vođeni očuvanjem čovjeka i okoliša, a koliko smo bili uporni prilikom pokretanja poduzeća sam je primjer Covid-19. Dok su se druga poduzeća borila s opstankom na tržištu, naša potražnja je rasla, međutim mi smo imali problem s ambalažom, no ni u tom trenutku naša upornost nije padala. Borili smo se pronaći ambalažu i uvesti je iz inozemstva samo kako bi naši kupci imali dostupnost jedinog ekološki prihvatljivog proizvoda na tržištu.“ Iz navedenih riječi vidljivo je da su u poduzetničkom putu uvijek prisutni i određeni problemi i izazovi, koje bi bilo teško prebroditi da nema ljubavi i strasti prema onome što se radi.

#### 6.2.2. Poduzetnička motivacija

Prilikom pokretanja poslovnog pothvata najvažnije je voljeti svoj posao, međutim jako je bitno biti motiviran poduzetnik, koji ima viziju i misiju kako poduzeće treba rasti i izgledati u budućnosti. Svaki poduzetnik ima svoju motivaciju, „zvijezdu vodilju“ za ono što želi stvoriti od svojega poduzeća. U teorijskom dijelu ovog diplomskog rada, navedeno je kako postoje tri ključna čimbenika poduzetničke motivacije, a to su: samoučinkovitost, kognitivna motivacija te tolerantnost prema dvosmislenosti. Kod proizvodnje ekološki prihvatljivih dezinfekcijskih sredstava motivacija poduzetnika bila je zaštita prirode te budućnost bez kemikalija za sav živi svijet. Poduzetnica Marijana Čiško navodi kako je kod nje poduzetnički duh oduvijek prisutan, od malena ju je zanimalo poduzetništvo, a nakon fakulteta vođena je razmišljanjem kako iskoristiti svoje stečeno znanje kako bi sama sebi stvorila posao koji će ju zanimati. Navodi da je oduvijek željela napredovati u smjeru koji ona želi i na taj način razvijati nove ideje i proizvode. Ova poduzetnica uz to što najviše voli ekologiju i prirodu, navodi kako voli raditi uz određenu dozu slobode. Također, poduzetnica navodi kako poduzetništvo uz sebe nosi veliku dozu avanture i rizika koji je jako privlačan i motivirajući iako ponekad i strašno težak te neizvjestan. Njezino profesionalno iskustvo, uz njezinu motivaciju od najvećeg je značaja kod pokretanja poslovnog pothvata. Želja za realizacijom ideje, želja za postati sam svoj šef, voditi vlastiti posao te biti samostalna uz uočenu prazninu na tržištu ključ su za uspjeh kako ove poduzetnice tako i realizacije njezine poslovne ideje.

### 6.2.3. Poduzetničko ponašanje

U teorijskom dijelu ovog diplomskog rada navedeno je kako su poduzetničke osobine i motivacija važne, ali je važno imati razvijene karakteristike poduzetničkog ponašanja. Prema prethodno navedenom u teorijskom dijelu rada, poduzetničko ponašanje podrazumijeva samopouzdanje, odnos prema riziku, interpersonalne vještine te socijalni kapital. Osobe koje se odlučuju na proizvodnju ekoloških dezinfekcijskih sredstava znaju kako postoji rizik od takvog poslovanja, jer u našem okruženju još uvijek postoji vjerovanje da je nemoguće dobro očistiti bez kemikalija te je jedan od važnih koraka u realizaciji ideje i promjena potrošačkih navika kupaca. Prilikom razgovora s vlasnicom poduzeća, poduzetnica je svojim primjerom pokušala približiti koliko je poduzetničko ponašanje važno u ovoj industriji. Kroz tijek razgovora, vidljivo je bilo kako poduzetnica ima razvijen socijalni kapital. Gospođa Marijana je navela da poznaje puno ljudi u industriji, od završetka studija posluje u istoj industriji, što je naravno povezano s njezinim profesionalnim zanimanjem. Ističe se i viša razina tolerancije na rizik, jer je većina ljudi bila skeptična s ekološkim dezinficijensima, ali je vlasnica poduzeća bila uporna te dokazala kako ovi ekološki proizvodi stvarno mogu kvalitetno zamijeniti sve one koji su štetni za okoliš. Ona je uvidjela da su ekološki dezinficijensi budućnost, u njima je vidjela priliku, ali isto tako i rizik, koji je prekrila svojom motiviranosti i željom za vlastitim biznisom.

Prilikom provođenja intervjua vlasnica poduzeća se požalila kako je u početku imala loše interpersonalne vještine, međutim i sama je svjesna da se one razvijaju i poboljšavaju kroz vrijeme i praksu. S vremenom i kroz odlazak na brojne radionice za sebe govori kako je naučila komunicirati pred puno ljudi, postala strpljivija te razbila tremu razgovora sa strancima te vjeruje kako će razvojem svojih interpersonalnih vještina i ona sama poboljšati svoje poduzetničko ponašanje. I sama navodi kako postoji još puno prostora za napredak, međutim u današnjem vremenu postoji puno radionica, puno raznih treninga na kojima se može pospješiti i usavršiti poduzetničko ponašanje.

### 6.2.4. Stanje industrije

Prilikom analize svake poslovne ideje važno je odrediti tržište na kojemu će se ideja realizirati. S obzirom kako je cilj ovog empirijskog dijela diplomskog rada saznati je li ideja o proizvodnji ekološki prihvatljivih dezinfekcijskih sredstava prava poslovna prilika, važno je istražiti na koji način posluje ova industrija.

Prema američkoj agenciji za zaštitu okoliša, upotreba dezinfekcijskih sredstava raste za 11% godišnje. Iako znanstvenici razvijaju ekološki prihvatljiva dezinfekcijska sredstva, postoje prepreke koje moraju zaobići, a to su ograničeno sudjelovanje dionika, niska dostupnost obnovljivih sirovina te nedostatak svijesti u zemljama u razvoju. ( <https://aabme.asme.org/posts/innovations-in-eco-friendly-disinfectants> [pristupljeno: 29.lipnja.2022.]

Nadalje, osim Američke agencije za zaštitu okoliša, izvješće Research and Markets navodi kako se očekuje nastavak trenda rasta proizvodnje dezinfekcijskih sredstava. Također navode da je bitan čimbenik koji treba primijetiti rastuća potražnja za ekološki prihvatljivim proizvodima za dezinfekciju, za koje piše da je tržišna veličina poprilično mala u usporedbi s onima koji nisu u potpunosti ekološka. (<https://www.cleanlink.com/news/article/Report-Demand-Rising-for-Environmentally-Friendly-Disinfectants---28570> [pristupljeno: 24.kolovoza 2022]

Prema AISE-ovom Izvješću o aktivnostima i održivosti za značajan doprinos Europskom gospodarstvu 2020. godine ukupna tržišna vrijednost sektora za proizvodnju proizvoda za profesionalno čišćenje ( u što se ubraja i proizvodnja dezinfekcijskih sredstava) u Europi procijenjena je na 41,2 milijarde eura ( u odnosu na 38 milijardi eura 2019). Ovaj rast pokazuje u kojoj mjeri ova industrija značajno pridonosi europskom gospodarstvu. ([https://www-aise-eu.translate.google.com/our-industry/market-and-economic-data-2292.aspx?x\\_tr\\_sl=en&x\\_tr\\_tl=hr&x\\_tr\\_hl=hr&x\\_tr\\_pto=sc](https://www-aise-eu.translate.google.com/our-industry/market-and-economic-data-2292.aspx?x_tr_sl=en&x_tr_tl=hr&x_tr_hl=hr&x_tr_pto=sc) ) [pristupljeno: 29.kolovoza 2022]

U ovom diplomskom radu ispitivanje o stanju industrije provedeno je Porterovim modelom konkurentskih snaga. Porterov model pet snaga konkurentnosti pomaže donijeti odluku poduzetniku o ulasku u određenu industriju. Prilikom istraživanja stanja industrije, saznaje se više informacija o konkurenciji, kupcima, dobavljačima te supstitutima. S obzirom da je prethodno navedeno kako su početna ulaganja u tehnologiju i opremu visoka, može se zaključiti da visoka početna ulaganja čine barijere ulaska u ovu industriju visokim. S obzirom da proizvodnja ekoloških dezinfekcijskih sredstava nije zastupljena na tržištu, značajna barijera je i prednost prvoga na tržištu. Pregovaračka snaga kupaca važna je komponenta Porterovog modela, kupci koji su okrenuti ekologiji, vode skroz brigu da sve bude sto posto ekološki. Kod ovih proizvoda kupci vode glavnu riječ, paze da je sve u potpunosti u skladu s ekologijom, tako da oni imaju veliku pregovaračku moć u ovoj djelatnosti. Proizvodnja ekološki prihvatljivih dezinfekcijskih sredstava tek se javlja na hrvatskom tržištu, te je snaga konkurenata relativno

niska, no zbog sve veće važnosti ekologije, zdravog i kvalitetnog načina života, potražnja za ekološkim proizvodima sve je veća te je sve veća prijetnja od novih konkurenata. Iako još uvijek većina stanovništva živi s uvjerenjem kako bez kemikalija ne mogu kvalitetno bilo očistiti (ili dezinficirati) prostor, to se mijenja. Znanstvenici sve više potvrđuju da je to ipak moguće, a ljudi sve više vode brigu kako o svojem zdravlju tako i o cijelom okolišu. Nadalje, prijetnja od snage supstituta, u ovom je primjeru izuzetno velika. Trenutno na tržištu ne postoji u potpunosti ekološko dezinfekcijsko sredstvo, međutim postoje brojna koja oduzimaju dio tržišta i kupaca, jer zadovoljavaju istu potrebu kupaca.

Tablica 1. Analiza industrije pomoći Porterovog modela konkurentskih snaga – sažetak.

Konkurentske snage	Nivo prijetnje profitabilnosti grane		
	Nizak	Umjeren	Visok
Prijetnja od supstituta			x
Prijetnja od novih konkurenata		x	
Postojeći konkurenti		x	
Pregovaračka snaga dobavljača	x		
Pregovaračka snaga kupaca			x
Barijere ulaska u industriju			x

Izvor: Izrada autora prema Porterovom modelu konkurentskih snaga

Iz ove analize industrije, pomoću Porterovog modela pet konkurentskih snaga, možemo zaključiti da je ona umjereno atraktivna, te da poduzeća, koja se odluče za ulazak u ovu industriju još uvijek imaju dovoljno prostora za uspjeh, ali moraju voditi računa o prijetnjama supstituta te jakoj pregovaračkoj snazi kupaca.

### 6.2.5. Struktura industrije

Kao što je u teorijskom dijelu prethodno navedeno, kako bi poduzetnici razumjeli strukturu industrije, moraju prethodno ispitati prepreke ulaska u industriju i dinamiku konkurencije unutar industrije. Kapitalna intenzivnost industrije, intenzitet i utjecaj marketinga, tržišna koncentracija te prosječna veličina tvrtke, ključne su komponente strukture industrije. Prilikom istraživanja je li ideja o pokretanju proizvodnje ekološki prihvatljivih dezinfekcijskih sredstava prava poslovna prilika važno je istražiti kapitalni intenzitet tvrtke. Kapitalni intenzitet, odnosno financijska sredstva za ulazak u ovu industriju su visoka, visoki su troškovi prostora, struje, opreme. Poznato je kako je ekološki skuplje, tako su i sirovine za proizvodnju ekoloških dezinfekcijskih sredstava skuplje. Intenzitet i utjecaj marketinga također je veliki. Postoji puno supstituta te je važno približiti kupcima ovaj proizvod. U današnjem svijetu velika su ulaganja u marketing te dobar marketing i promidžba mogu uzdignuti proizvod, isto kao što loš marketing može loše utjecati na proizvod. Tržišna koncentracija predstavlja priliku ili izazov u poduzetništvu, te iako proizvodnja ekološki prihvatljivih dezinfekcijskih sredstava nema puno konkurencije, ipak postoje supstituti koji im oduzimaju dio tržišta.

### 6.2.6 Makroekonomske promjene

Kao što je navedeno u teorijskom dijelu rada, makroekonomske promjene se odnose na demografske, psihodemografske, tehničko-tehnološke, socijalne te političke i regulatorne promjene u okruženju. Ove promjene utječu na poduzeća, međutim poduzeća ne mogu utjecati na njih. Prilikom pokretanja poduzeća, poduzetnik mora saznati kakav utjecaj ima okruženje, u ovom slučaju prije odluke o realizaciji poslovne ideje o proizvodnji ekološki prihvatljivih dezinfekcijskih sredstava važno je istražiti kako na takvo poslovanje djeluju politički, ekonomski, socijalni, tehnološki, znanstveni i pravni čimbenici iz okoline.

Političke i regulatorne promjene u okruženju imaju velik utjecaj na ovu industriju, stabilnost vlade i varijabilnost politike predstavljaju prijetnju za sva poduzeća jer tako direktno utječu na tok poslovanja i uvjete rada. Vladine politike za vrijeme korona krize većini poduzeća bile su ključne za opstanak na tržištu. Poduzeću koje je uzeto kao primjer u ovom diplomskom radu vladine politike nisu bile od ključne važnosti za opstanak na tržištu, jer oni proizvode proizvode čija je potražnja u tom razdoblju rasla. Ekonomski čimbenici u okruženju su stabilni, a oni se odnose na stabilan BDP, inflaciju te kamatne stope. Cijena ovakvih proizvoda približno je



slična cijenama drugih dezinfekcijskih sredstava, te ih kupci mogu priuštiti (s obzirom na njihovu kupovnu moć).

Socijalni čimbenici koji se javljaju u okruženju imaju najveći utjecaj na uspjeh poslovne ideje o pokretanju proizvodnje ekološki prihvatljivih dezinfekcijskih sredstava. U ove čimbenike spadaju navike kupaca, njih je najteže promijeniti. Kao što je prethodno navedeno u ovom diplomskom radu, još uvijek dosta potrošača vjeruje kako se ne može kvalitetno dezinficirati bez korištenja kemikalija, međutim znanstvenici dokazuju kako to ipak nije tako. Kako je jedan od važnih socijalnih čimbenika i religija, vlasnici ovog poduzeća su se odlučili ishodovati halal certifikat, koji predstavlja potvrdu da je ukupnost proizvoda ili usluga u skladu s islamskim zahtjevima i propisima te da su proizvodi/usluge dopušteni za korištenje potrošačima hrane islamske vjere.

Sljedeći, važan čimbenik okoline koji utječu na ovu poslovnu ideju su tehničko-tehnološki čimbenici. Prilikom proizvodnje ekološki prihvatljivih dezinfekcijskih sredstava, tehnologija ima veliki značaj. Tehničko-tehnološke promjene mogu predstaviti prednost, ali isto tako i prijetnju za poduzeće. U ovom poduzeću tehnologija predstavlja prednost za osiguravanje tržišnog položaja, jer poduzeće je uložilo u najmoderniju tehnologiju te si na taj način smanjilo buduće troškove, ali i osiguralo prednost na tržištu u odnosu na konkurenciju – trenutnu i novu.

Ekološki čimbenici su ključni u odluci o realizaciji ove ideje. Sve je veći utjecaj i važnost brige za okoliš i održivo poslovanje, a samim tim i potražnja za ekološki prihvatljivim proizvodima neprestano raste. Ciljevi Europske strategije za pametan i održiv razvoj jesu rast proizvodnje i potrošnje ekološki prihvatljivih proizvoda. Povećanjem ekološke proizvodnje, razvija se i tržište ekoloških proizvoda. Hrvatski ekološki proizvodi imaju veliki tržišni potencijal u okviru Europske unije, no plasman na to tržište predstavlja izazov velikih razmjera, s kojima se trebaju suočiti svi subjekti, od proizvođača do zakonodavnih tijela Republike Hrvatske. (Rengel, A., 2013)

Prilikom implementacije ove ideje važno je pridržavati se zakonske regulative. Najpoznatiji zakoni o proizvodnji ekoloških proizvoda su svakako zakoni EU-a. Bit zakona EU sastoji se u tome da nijedan proizvođač ne smije izaći na tržište i deklarirati svoj proizvod kao ekološki ukoliko prethodno nema potvrdu ovlaštene kontrolne službe. Kada se krene u pokretanju proizvodnje ekološki prihvatljivih dezinfekcijskih sredstava, važno je poštivati sve propise i zakone, koji su važni kod proizvodnje ekoloških dezinfekcijskih sredstava.

Za odluku o pokretanju poslovne ideje o proizvodnji u potpunosti ekološki prihvatljivih dezinfekcijskih sredstava ključno je pratiti čimbenike okoline. U konkretno ovom primjeru vidljivo je kako su čimbenici okoliša izuzetno zahtjevni te ih je potrebno prethodno analizirati, kako bi realizacija pothvata bila što uspješnija.

#### 6.2.7. Konkurencija

Kao što je u prethodnom teoretskom dijelu rada spomenuto, analiza konkurencije obuhvaća proces učenja i promjene u znanjima, konkurentsku podršku komercijalizaciji te njenu reputaciju. Kroz razgovor s poduzetnicom, može se zaključiti kako poduzetnica ima potrebno znanje, odnosno ona je obrazovana za industriju u kojoj djeluje te ima i odgovarajuće iskustvo u industriji, što svakako predstavlja početnu prednost ovog poduzeća. „Želimo pružiti svojim kupcima najbolje, sama sam okrenuta ekologiji i jako mi je važna briga za čovjeka i okoliš. Smatram da kvalitetan proizvod zadržava kupce.“ Osim potrebnog znanja, koje posjeduje vlasnica poduzetničkog pothvata ono što ovoj ideji daje određenu prednost u odnosu na konkurenciju je i posjedovanje suvremene tehnologije, ekološka prihvatljivost proizvoda, cjenovna prihvatljivost proizvoda, laka dostupnost. Poduzeće Genox d.o.o. nije dizalo cijene svojih proizvoda za vrijeme Covid-19 krize iako su tada imali povećanu i sigurnu potražnju, s čime su utjecali na izgradnju lojalnosti svojih kupaca.

Iako poduzetnica kroz cijeli razgovor napominje kako ovo poduzeće nema konkurenata, odnosno kako ona smatra da nemaju konkurenciju na tržištu, ipak postoje poduzeća koja uzimaju dio tržišta. Kroz razdoblje pojave korona krize, ljudi su postali svjesniji važnosti higijene te su se tada na tržištu našla brojna dezinfekcijska sredstva. Osim dezinfekcijskih sredstava, na tržištu postoje i dezinfekcijski ubrusi koji im također uzimaju jedan dio kupaca. U Hrvatskoj su i prije pojave Genox proizvoda postojala dezinfekcijska sredstva koja nisu bila u potpunosti ekološka, međutim Genox d.o.o. je prvi izišao na tržište kao u potpunosti ekološki proizvod. Pojavom Covid-19 javlja se važnost i potreba za dezinfekcijskim proizvodima, tako da su brojna poduzeća promijenila svoju primarnu djelatnost te se okrenula proizvodnji dezinfekcijskih sredstava. Proučavanjem tržišta, može se vidjeti kako postoji veliki broj poduzeća koja se bave istom djelatnosti kao tvrtka Genox, pa iako ih poduzetnica ne gleda kao konkurente oni im zasigurno oduzimaju jedan dio tržišta. S obzirom kako postoji velik broj poduzeća koja predstavljaju supstitute proizvodu Genox d.o.o., neka od najpoznatijih su: Sanytol, LAB PRO, Aresept, Asepsoleta, Clinic, Saponia, Labud. Sva navedena poduzeća bave

se proizvodnjom dezinfekcijskih sredstava za razne površine, međutim ona nisu u potpunosti ekološka. Kao konkurenciju, važno je navesti i vlažne maramice za dezinfekciju, koje se sve više koriste. Neke od najpoznatijih maramica za dezinfekciju su: Dettol, Denk mit, Teta Violeta, one nisu izravna konkurencija proizvodnji prihvatljivih ekoloških dezinfekcijskih sredstava, međutim oni također oduzimaju dio tržišta te predstavljaju supstitute ovim proizvodima.

#### 6.2.8. Inovacija vrijednosti

Inovacija vrijednosti može se promatrati kroz krivulju vrijednosti, a to je dijagram u kojemu se uspoređuju faktori (prednosti, cijena, brand, lokacija, mogućnosti) određenog proizvoda ili usluge prema relativnoj skali od niže do više vrijednosti. Vlasnici ovog poslovnog pothvata odmah su u samom početku poslovanja uložili u kvalitetniju tehnologiju. Suvremena tehnologija predstavljala je veći trošak na početku, međutim smanjila je dodatna ulaganja. Cijena ovih proizvoda približno je ista kao i proizvodi konkurencije, iako su ovo u potpunosti ekološki proizvodi vlasnici su se vodili željom da proizvodi mogu biti svima dostupni. Prednost ovog proizvoda je i laka dostupnost, poduzeće posjeduje Web shop te su se na taj način također približili kupcima i njihovim potrebama.

#### 6.2.9. Identifikacija prilike

Ključni elementi za identifikaciju prilike, kao što je već prethodno u radu navedeno su: definiranje problema, kreiranje kompetitivnog rješenja, kreiranje vlastite prednosti te formiranje tima. Ovaj dio, identifikacija prilike, obrađen je na primjeru navedenog poduzeća te je na temelju tog poduzeća definiran problem, kreirano rješenje, kreirane prednosti proizvodnje ekološki prihvatljivih proizvoda te objašnjeno formiranje tima i kako navedeni poduzetnici funkcioniraju kao tim.

Vlasnici tvrtke Genox d.o.o. dobro su definirali problem (potreba za sigurnim sredstvom za dezinfekciju i higijenu proizvodnog prostora), prepoznali su priliku u proizvodnji ekoloških dezinficijensa te su ga riješili svojim proizvodom. Istražili su tržište i kupce, te uvidjeli da je ova prilika uistinu okrenuta budućnosti u kojoj će se sve više stavljati naglasak na očuvanje zdravlja, ali i brige za okoliš. Kod kreiranja prednosti, važno je da se vlasnici proizvoda mogu poistovjetiti s kupcima i pokušati sagledati njihove potrebe. Partneri Marijana Čiško te Antonio Čulina pokazali su se kao pravi tim iako u principu vole u potpunosti različite stvari. Gospodin

Antonio je umjetnička duša, dok je gospođa Marijana znanstvena, a ona navodi kako je to za njih bila prava kombinacija kod pokretanja poslovanja. Oboje su kreativne osobe te zajedno pronalaze put kako doći do cilja i vizualizirati stvari tako da imaju duh (kreativni dio) i oblik (materijalni dio) kod svojeg poslovanja. Kao svoje glavne kvalitete gospođa Marijana navodi intuiciju, analitičnost te upornost, dok su partnerove glavne kvalitete brzina donošenja odluka, motiviranost te neiscrpna želja za ići dalje i nositi teret kakav god sljedeći korak nosio sa sobom. „Najvažnije je na cijelom ovom našem zajedničkom putu i korištenje talenata koje smo dobili na dar da znamo kamo idemo, da je ovo jedna lijepa avantura koja ima svoje vrijeme, a naša je uloga napraviti što više možemo“, navodi gospođa Marijana. Oni su svojim kvalitetnim rješenjima, svojim znanjima i vještinama iskoristili poslovnu priliku, pokrenuli su proizvodnju, imaju zajednički cilj te vjeruju da svojim kvalitetama i snagama mogu ostvariti ono što zaista žele.

## 7. Zaključak

Kako bi poduzetnik procijenio je li njegova poslovna ideja ujedno i dobra poslovna prilika, važno je napraviti detaljnu analizu prije donošenja odluke o pokretanju poslovnog poduhvata. Postoje različite metode vrednovanja poslovnih prilika, no sve se svode na procjenu vrijednosti koji nova ideja dodaje na tržištu, načinu rješavanja problema kupaca i uklapanja u trenutne trendove u okruženju. Jedna od metoda za vrednovanje poslovne ideje je Greenov model. Greenov model omogućava detaljnu analizu poslovne ideje, te poduzetnika vodi kroz sve potrebne korake, koji mu mogu pomoći pri donošenju odluke o pokretanju poslovnoga podhvata i minimiziranju rizika od neuspjeha. Empirijski dio rada ima za cilj utvrditi je li poslovna ideja o proizvodnji ekološki prihvatljivih dezinfekcijskih sredstava uistinu prava poslovna prilika. Ovaj dio rada obrađen je na primjeru konkretne poslovne ideje - proizvodnje ekološki prihvatljivih sredstava za dezinfekciju i higijenu poslovnih prostora. Kroz primjenu Greenovog modela analiziran je poduzetnik, njegova motivacija, ponašanje i vještine koji pomažu u razvoju uspješnog poduhvata. Također prikupile su se i analizirale informacije o stanju i strukturi industrije te su analizirani makroekonomski čimbenici i promjene, kako bi se odgovorilo na pitanje je li ideja prava poslovna prilika i ima li šanse pretvoriti se u uspješan poslovni poduhvat.

Iz ovog empirijskog djela ovog rada može se zaključiti kako za poslovnu ideju o proizvodnji ekološki prihvatljivih dezinfekcijskih sredstava postoji budućnost. Ljudi sve više ulažu u zdraviji način života te se sve više trude očuvati okoliš, ali i vlastito zdravlje korištenjem ekološki prihvatljivih proizvoda. Pokrenuti ovu poslovnu ideju nije jeftino niti jednostavno, ali analiza je pokazala kako ideja ima karakteristike poslovne prilike (atraktivna je, pravi je trenutak za njenu realizaciju, ima karakteristike trajnosti/opetovane kupnje, te dodaje vrijednost krajnjem korisniku u smislu ekološki prihvatljivog dezinficijensa), te se dobro uklapa u trendove okruženja i kompetencije i viziju nositelja ideje.

## 8. Literatura

1. Alpeza, M., Delić, A., Oberman Peterka, S., Kristić, D., Marković, N. (2018). *Osmislite i provjerite svoju poduzetničku ideju*, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku
2. Alliance of advanced biomedical engineering, Dostupno na: <https://aabme.asme.org/posts/innovations-in-eco-friendly-disinfectants> [pristupljeno: 25.08.2022]
3. Ardichvili, A., Cardozo, R.N. (2002). *A model of the entrepreneurial opportunity recognition process*, Journal of enterprising culture
4. Barringer, B.R., Ireland, R.D. (2011)., *Entrepreneurship- Successfully Launching New Ventures*, fourth edition, <http://www.mim.ac.mw/books/Barringers's%20Entrepreneurship%20Successfully%20Launching%20New%20Ventures.pdf>, [pristupljeno 08.05.2022.]
5. Barringer, B:R., Ireland R.D. (2010). *Poduzetništvo- uspješno pokretanje poduzetničkih pothvata*, Tuzla
6. Čendo Metzinger T., Toth, M. (2020)., *Metodologija istraživačkog rada za stručne studije*, <https://www.vvg.hr/app/uploads/2020/03/METODOLOGIJA-ISTRA%C5%BDIVA%C4%8CKOG-RADA-ZA-STRU%C4%8CNE-STUDIJE.pdf> [pristupljeno: 30.05.2022.]
7. Delić,A. (2021)., prezentacijski materijali EFOS iz kolegija „Uočavanje poslovne prilike“ po prezentacijskim materijalima [http://www.efos.unios.hr/uocavanje-poslovne-prilike/wp-content/uploads/sites/439/2013/04/UPP\\_5\\_Motivacija-za-poduzetni%C5%A1tvo.pdf](http://www.efos.unios.hr/uocavanje-poslovne-prilike/wp-content/uploads/sites/439/2013/04/UPP_5_Motivacija-za-poduzetni%C5%A1tvo.pdf) [pristupljeno 28.travnja 2022.]
8. Dess, G.G., Lumpkin, G.T. (2003). *Strategic management*, New York: The McGrawHill Companies
9. Deželjin, J., Deželjin, J., Dujanić, M., Tadin, H., i Vujić,V. (2002). *Poduzetnički menadžment- Izazov, rizik, zadovoljstvo*, Zagreb
10. Drucker, P.F. (1985)., *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Harper&Row, New York
11. Genox d.o.o., Dostupno na: <https://genox.hr/o-nama/> [pristupljeno: 30.05.2022.]
12. Green, J.V. (2016) *The opportunity analysis canvas, Fourth edition*, Venture Artisans
13. Hisrich, R.D., Peters, M.P. i Shepherd, D.A. (2011). *Poduzetništvo*, Zagreb, Mate d.o.o.

14. Jozić, I. (2010). Porterove sile- pregovaračke pozicije kupaca i dobavljača. Dostupno na: <https://profitiraj.hr/porterove-sile-pregovaracke-pozicije-kupaca-i-dobavljacka/> [pristupljeno:06.svibnja 2022.]
15. Kirzner, I. (1997) *Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach*, Journal of Economic Literature
16. Muratović-Trutović, A. (2015). Poslovna ideja. Dostupno na: <https://www.scribd.com/doc/285446554/poslovna-ideja> [pristupljeno 07.svibnja 2022.]
17. Porter, M. (2008)., Konkurentska prednost, Masmedia, Zagreb
18. Rengel, A. (2013). *Hrvatski eko-proizvodi na tržištu EU*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/160005> [pristupljeno: 24.kolovoza 2022]
19. Rijavec, M., Miljković, D., (2001). *Kako rješavati probleme i donositi odluke?*, Edicija Obelisk
20. Timmons, J.A. (1999)., *New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21st Century*, Irwin/McGraw-Hill, USA
21. Vajs Vinja, N., Zečević, V., Jojić, Lj., Nakić, A., Ott, I., Cvitanušić Tvico, J., Đurđević, R., Gligorić, I. M., Korajac, A., Kotarac, I., Krajačić, I., Ott, I., Peruško, K., Štriga, N., Vlatković, D. (2015). *Veliki riječnik hrvatskog standardnog jezika*, Zagreb, Školska knjiga

## 9. Popis slika

Slika 1. Četiri osnovne karakteristike prilike .....	5
Slika 2. Model procesa prepoznavanja prilike .....	6
Slika 3. Načini uočavanja poslovne prilike .....	8
Slika 4. Trendovi .....	9
Slika 5. Greenov model uočavanja poslovnih prilika.....	13
Slika 6. Četiri osnovne osobine uspješnih poduzetnika .....	14
Slika 7. Porterov model 5 konkurentskih sila .....	17
Slika 8 Ključne komponente krivulje vrijednosti.....	21
Slika 9 Timmonsov model četiri sidra .....	24



## **10. Popis tablica**

Tablica 1 Izvori privlačnosti.....	30
------------------------------------	----