

# Alati za uočavanje poslovnih prilika

---

Rukavina, Barbara

Undergraduate thesis / Završni 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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:854228>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-14**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Preddiplomski studij (Poduzetništvo)

Barbara Rukavina

**Alati za uočavanje poslovnih prilika**

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Preddiplomski studij (Poduzetništvo)

Barbara Rukavina

**Alati za uočavanje poslovnih prilika**

Završni rad

**Kolegij: Uočavanje poslovne prilike**

JMBAG: 0010230036

e-mail: brukavina@efos.hr

Mentor: izv. prof. dr. sc. Anamarija Delić

Osijek, 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 ZAVRŠNI  
(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: BARBARA ŽUKAVINA  
JMBAG: 0010230036  
OIB: 89079841668  
e-mail za kontakt: rukavinab.2000@gmail.com  
Naziv studija: PLENDR/OMSKI STUDIJ(PODUZETNIŠTVO)  
Naslov rada: ALATI ZA UČEVAVANJE POSLOVNIH PRILIKA  
Mentor/mentorica rada: ANAMARIJA DELIĆ

U Osijeku, 2022. godine

Potpis Barbara Žukavina

Josip Juraj Strossmayer of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Undergraduate Study of Entrepreneurship

Barbara Rukavina

**Tools for spotting business opportunities**

Final paper

Osijek, 2022.

## **Sadržaj**

<b>1. Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Metodologija</b> .....	<b>2</b>
<b>3. Poslovna ideja i poslovna prilika</b> .....	<b>3</b>
<b>3.1 Poslovna ideja</b> .....	<b>3</b>
<b>3.2 Poslovna prilika</b> .....	<b>6</b>
<b>3.3 Prozor prilika</b> .....	<b>8</b>
<b>4. Tehnike za kreiranje poslovnih ideja</b> .....	<b>10</b>
<b>4.1 Kreativne tehnike</b> .....	<b>10</b>
<b>4.2 Uočavanje praznina na tržištu</b> .....	<b>12</b>
<b>5. Modeli za procjenu poslovnih ideja</b> .....	<b>13</b>
<b>5.1 Green-ov model</b> .....	<b>13</b>
<b>5.2 Timmons-ov model</b> .....	<b>21</b>
<b>6. Procjena poslovne ideje</b> .....	<b>22</b>
<b>7. Rasprava</b> .....	<b>25</b>
<b>8. Zaključak</b> .....	<b>26</b>
<b>Literatura</b> .....	<b>27</b>
<b>Popis tablica</b> .....	<b>31</b>

## SAŽETAK

Početak svakog uspješnog poslovnog pothvata je odluka da se postane poduzetnikom. No, za uspješno pokretanje i upravljanje poslovnim pothvatom od presudna je značaja nekoliko čimbenika. Poduzetnik mora imati odgovarajuće osobine, motivaciju i strast za ostvarenjem svoje poslovne ideje. Poslovna je ideja tek prvi korak ka pokretanju poslovnog pothvata, prilikom njenog osmišljavanja često se koriste razne metode za kreiranje poput brainstorminga, fokus grupa i proučavanja sekundarnih podataka. Ukoliko ju želimo ostaviti potrebno je da prije svega procijenimo je li ona i poslovna prilika. To možemo učiti pomoću raznih alata za uočavanje poslovnih prilika i procjenjivanja poslovne ideje. Nakon što poduzetnik utvrdi da je njegova poslovna ideja ujedno i poslovna prilika može krenuti sa pisanjem poslovnog plana. Prije nego li krene u realizaciju i implementaciju prilike, nužno je da procjeni svoju potencijalnu i trenutnu konkurenciju, dobavljače, odredi ciljano tržište, istraži ga te otkrije potrebe i želje kupca koje će u budućnosti zadovoljiti.

**Ključne riječi:** Poslovna ideja, poslovna prilika, poslovi pothvat, poduzetnik, alati za uočavanje poslovnih prilika, ciljano tržište, konkurencija, dobavljači, kupci

## **SUMMARY**

The beginning of any successful business venture is the decision to become an entrepreneur. Several factors are crucial for successfully starting and managing a business venture. Entrepreneur needs to have specific personalities, motivation and passion for making their business ideas come true. Business idea is first step in making business moves. During it's creation there is a lot of methods that can be used for example brainstorming, focus group and studying secondary informations. If we want to make it first we have to be sure that is business opportunity. We can do that if we use help of business tools for spotting business opportunities and evaluation of business idea. After entrepreneur determine that the business idea is also and business opportunity, he can move with making business plan. Before starting the realization and implementation of opportunity it is needed to be estimated the potential and current competition, suppliers, determine the target market, investigate it and found needs and wishes of customers that will make satisfied in the future.

**Key words:** Business idea, business opportunity, business venture, entrepreneur, tools for spotting business opportunities, target market, competition, suppliers, customers



## **1. Uvod**

Tema ovog završnog rada alati su za uočavanje poslovne prilike. Temeljni dio pokretanja poslovnog pothvata jest ideja koja predstavlja tek misao ili spoznaju. Nakon što poduzetnik osmisli ideju potrebno je otkriti je li ta ideja poslovna prilika i možemo li ju pretvoriti odnosno implementirati u uspješan poslovni pothvat. Poslovna prilika mora imati nekoliko karakteristika: trajnost, atraktivnost, pravodobnost te dodavanje vrijednosti kupcu. Postoje razni alati i modeli za procjenu ideja koji pomažu pri određivanju njihove atraktivnosti. Osim toga alati će pomoći, prije implementiranja, u sagledavanju i ocjenjivanju industrije odnosno gospodarske grane u koju poduzetnik planira ući. Prije pokretanja svakog poslovnog pothvata nužno je upoznati se sa svim važnim faktorima o kojima će poduzeće i njegova profitabilnost ovisiti, a to su konkurencija, supstituti, kupci, dobavljači i dr.

## 2. Metodologija

Cilj ovog rada jest pobliže upoznati čitatelje s alatima za uočavanje poslovnih prilika i procjenom poslovnih ideja.

Ovaj rad se temelji na sekundarnim podacima. U pripremi rada korištene su znanstvene knjige, bilješke i prezentacije s predavanja iz kolegija Uočavanje poslovnih prilika, web izvori i radovi studenata. U radu su korištene deskriptivna metoda i metoda kompilacije. U većem dijelu rada korištena je deskriptivna metoda koja se upotrebljava za opisivanje određenih izraza i definiranje istih. Jednako tako, korištena je metoda kompilacije koja služi za iznošenje stavova drugih autora, citata i opažanja. Na kraju je korištena metoda sinteze kako bi se donio zaključak. Na temelju svih metoda donesene su završne riječi te iznesen vlastiti stav.

Rad se sastoji od sedam poglavlja. U prvom se poglavlju pojašnjava tematika te se navode glavni pojmovi. Sljedeće poglavlje ističe cilj rada te metode koje su korištene prilikom pisanja. Središnji dio rada sastoji se od trećeg, četvrtog, petog i šestog poglavlja. U trećem se poglavlju šire objašnjava pojam poslovna ideja i prilika te razlika između ta dva pojma. Također, definiran je pojam trenda te se naglašava važnost praćenja istog. Osim toga, spominje se pojam „prozor prilika“ koji govori o važnosti ulaska na tržište u pravom trenutku. U četvrtom su poglavlju pojašnjene neke od najpoznatijih tehnika za kreiranje poslovnih ideja. Ističe se važnost uočavanja praznina na tržištu do kojih dolazi pri nastajanju potrebe za određenim proizvodom ili uslugom. U petom se poglavlju pruža temeljiti uvid u strukturu Green-ovog, te Timmons-ovog modela, koji se koriste pri procjeni poslovnih ideja. Osim teorijskog dijela, u šestom poglavlju primijenjena su oba modela, na praktičnom primjeru, kako bi se pobliže objasnio način na koji se koriste u poslovnom svijetu. Zaključni dio rada sastoji se od sedmog i osmog poglavlja. U sedmom poglavlju iznose se argumenti te vlastito stajalište, dok se u osmom donosi zaključak na temelju prethodnih poglavlja.

### **3. Poslovna ideja i poslovna prilika**

Poslovna ideja je tek zamisao ili spoznaja o mogućnosti pokretanja određenog poslovnog pothvata. Poslovna prilika, s druge strane, niz je okolnosti iz kojih proizlazi potreba za pokretanjem novog pothvata. „Neuspješni poduzetnici izjednačavaju ideju i priliku; uspješni poduzetnici znaju razliku“ (Timmons, 1999: 1). Ideja i prilika nisu istoznačnice. No, u osnovi svake poslovne prilike leži poslovna ideja, ali obrnuto ne vrijedi. Tijekom vremena nastane mnogo ideja, ali samo rijetke od njih postanu i prilike. „Pronalaženje dobre ideje prvi je korak potreban za preobrazbu kreativnosti poduzetnika u priliku“ (Timmons, 1999: 76). Poslovna ideja postat će prilika tek onda kada se sve okolnosti poslože tako da slijed događaja dovede do ostvarivosti ideje.

#### **3.1 Poslovna ideja**

Poslovnu ideju možemo opisati kao način razmišljanja, stajalište i misao o nečemu. Mnogim poduzetnicima je najzahtjevniji korak ponajprije njezino osmišljavanje. Timmons (2007) smatra da je poduzetnički proces put od ideje do pokretanja i razvoja poduzetničkog pothvata. Kao i ostali procesi i poduzetnički se proces zasniva na nekoliko faza. Prva se faza odnosi na inicijativu za postajanje poduzetnikom. U toj fazi osoba razmatra je li sposobna pokrenuti vlastiti poslovni pothvat. U drugoj se fazi osmišljava ideja. Ta je faza velika prepreka za svaku osobu koja želi pokrenuti vlastiti posao, iz razloga što nije jednostavno osmisliti kvalitetnu poslovnu ideju koja će u trećoj fazi moći biti realizirana u poslovni pothvat. No, ukoliko poduzetnik uspješno prođe kroz sve tri, doći će do posljednje faze koja se fokusira na upravljanje i rast poslovnog pothvata.

Nije na odmet ponekad potražiti inspiraciju u tuđim idejama ukoliko će ju to poboljšati i uskladiti s potrebama poduzetnika. "U izradi poslovne ideje pomoći će vam poslovna skica ili neka vrsta idejnog rješenja, pojednostavljen plan. On služi vama i onima kojima se obraćate za bolje razumijevanje vaše ideje ujedno daje grube odgovore o vašem mogućem biznisu" (Vodič za poduzetnike, 1999: 18). Prema Schumpeterovim riječima (2002), samo pojedinci mogu osmisliti dobre ideje, a još ih je manje koji su spremni prihvatiti rizik te realizirati i pretvoriti ideju u priliku i uspješan poslovni pothvat. Prema Schumpeteru (2002),iskusni individualci: „manjina koja posjeduje oštrij inteligenciju i življu maštu vidi bezbroj novih kombinacija. Oni

svakodnevne događaje vide jasnije i cijelo bogatstvo ideja im se otkriva samo po sebi“. U poslovnoj je praksi često prisutna tajanstvenost. Naime, neki se poduzetnici ustručavaju iznijeti ideju u javnost zbog sumnje da će njihova ideja biti ukradena. No, većina stručnjaka tvrdi kako ideja ne može biti realizirana na isti način. Odnosno, osoba koja je osmislila ideju, bolje će ju realizirati, nego osoba koja ju je ukrala.

„Poslovna je ideja početak svakog poduzetničkog pothvata. Poslovna je ideja i vaš prvi korak prema ostvarenju poduzetničkih snova. Ona mora dati odgovore na sljedeća pitanja:

- koji ćete proizvod / uslugu proizvoditi, odnosno pružati
- tko će biti vaši kupci / korisnici
- na koji ćete način i gdje prodavati / pružati svoj proizvod / uslugu
- koje će potrebe vaš proizvod / usluga zadovoljiti kod kupaca / korisnika?“

( Alpeza i dr., 2014:4).

Obično se smatra kako poslovna ideja mora isključivo biti originalna, no mnogo je poslovnih pothvata temeljeno na starim i pouzdanim idejama. Ideje vrlo često nisu odraz dobrih poslovnih rezultata pothvata. Vrlo je važno biti kreativan i inovativan kod osmišljavanja načina provedbe te formiranja same ideje. „Dobra poslovna ideja, dakle, predstavlja kombinaciju vaših interesa i vještina, ne zahtijeva velika početna ulaganja niti zapošljavanje većeg broja djelatnika u prvoj godini poslovanja, usmjerena je na tržište na kojem postoji potražnja, ima prepoznatljivu / jasnu konkurentsku prednost i daje odgovore na pitanja što će se proizvoditi, na koji način te za koje ciljno tržište i zašto.“ ( Alpeza i dr., 2014:6).

Dobra poslovna ideja zadovoljava sve kriterije tehničke izvedivosti, tržišne vrijednosti, ali i ulazi u atraktivnu industriju. Naime, tehnička izvedivost govori o tome je li ideja izvediva i podrazumijeva savjetovanje sa stručnim osobama. Provjera tržišne vrijednosti poslovne ideje daje značaj sveukupnom pothvatu, dok se provjera atraktivnosti djelatnosti odnosi na analizu gospodarske grane u koju ulazimo. Model pomoću kojeg možemo analizirati industriju, odnosno gospodarske grane jest Porterov model. Njega karakteriziraju pet faktora, a to su barijere ulaska u industriju, pregovaračka moć kupaca i dobavljača te novi i trenutni konkurenti. Model odgovara na pitanja o privlačnosti industrije, pomaže kod procjene može li poduzetnik zauzeti atraktivnu poziciju u određenoj gospodarskoj grani odnosno poduzetnik će pomoću njega odlučiti hoće li ući u industriju ili ne.

Nove se ideje izrazito rijetko odnose u potpunosti na inovacije, već se referiraju na upotpunjenu i doradenu izvedbu proizvoda i/ili usluga koji su već zastupljeni na tržištu u pojedinim

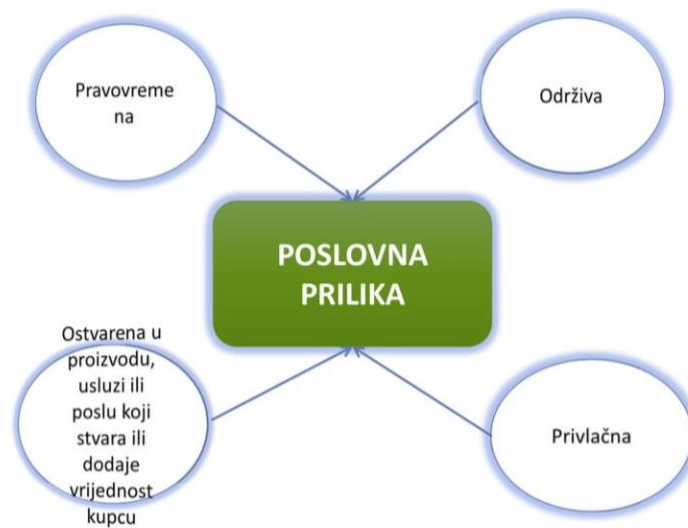
gospodarskim granama. Uslijed ulaska u novu gospodarsku granu ili djelatnost neophodno ju je istražiti i ustanoviti atraktivnost za ulazak novih poduzetnika. Ustanova za obrazovanje odraslih odnosno Učilište Studium (2015:8) navodi da se atraktivnost može provjeriti kroz sljedeće elemente:

- postojanje prepreka za ulazak novih poduzeća u određenu djelatnost,
- prijetnja od zamjenskih proizvoda / usluga (supstituta),
- pregovaračka snaga dobavljača,
- pregovaračka snaga kupaca,
- suparništvo među poduzećima koja se nalaze u istoj djelatnosti.

Što su barijere ulaska u industriju veće to će se više isplatiti ući u nju te postoji veća mogućnost za uspjehom. Prije ulaska u bilo koju gospodarsku granu nužno je upoznati se s njezinim dobrim i lošim stranama te utvrditi možemo li opstati u takvoj industriji. Tek nakon što se prođe kroz potrebne analize industrije, upustit ćemo se u daljnji proces i realizaciju poslovne ideje.

### 3.2 Poslovna prilika

Poslovna je prilika ideja koju je moguće realizirati. Barringer i Ireland (2010) smatraju da poslovna prilika predstavlja splet događanja ili okolnosti u okruženju koji mogu potaknuti poduzetnika na pokretanje poduzetničkog pothvata i iskorištavanje tih okolnosti. Poslovna prilika je jedan od tri glavna elementa koja su nužna za uspješno pokretanje i vođenje poslovnog pothvata, a podrazumijeva dokazanu i pouzdanu ideju.



Slika 1., Četiri glavne poslovne karakteristike

Izvor: <https://slideplayer.com/slide/14381695/> (24.6.2022.)

Barringer i Ireland (2010) smatraju da su osnovne karakteristike poslovne prilike privlačnost, pravovremenost, održivost i dodavanje vrijednosti za krajnjeg kupca/korisnika. Poslovna prilika ne bi trebala biti trend, već je poželjno da bude trajna tj. održiva za specifično vrijeme i tržište. Podrazumijeva se postojanje tržišta na kojem se može osigurati dobit odnosno mogućnost naplate ili takozvana marža. Potrebno je da poslovna prilika neprekidno omogućava potražnju za pojedinim proizvodima ili uslugama i dodaje vrijednost za kupca, odnosno krajnjeg korisnika proizvoda / usluge.

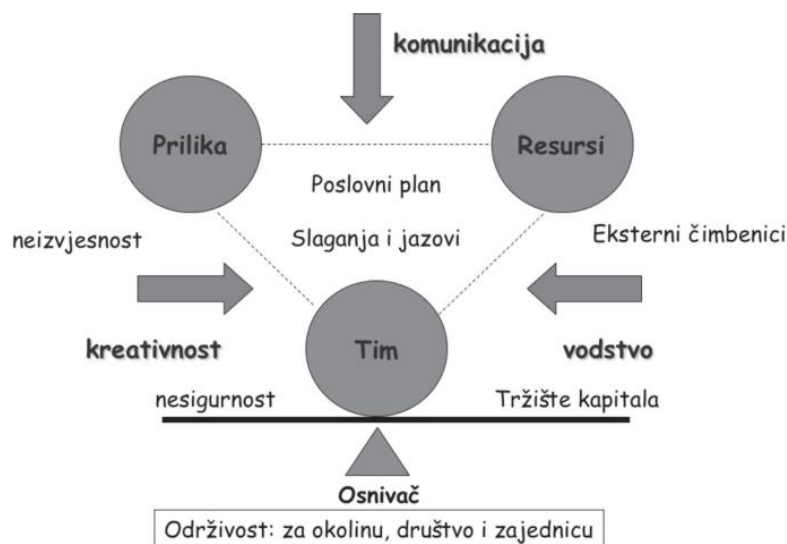
Dodavanje vrijednosti odnosi se na zadovoljavanje želja i potreba za koje su korisnici voljni izdvojiti određenu količinu novca. Usto, jednako tako bitna je i pravodobnost. Poslovnu priliku vežemo uz pojam „prozor prilika“. Nije dobro ući prerano na tržište, a niti prekasno, potrebno

je odabrati pravi trenutak ulaska. Ukoliko želimo da poslovna prilika bude ispravno i uspješno implementirana, ona mora biti pravovremena. Kako bismo uspjeli uočiti poslovnu priliku potrebno je pratiti ekonomske, društvene i kulturne, tehnološke te političke i pravne trendove. Može se reći da su trendovi ti koji stvaraju prilike koje poduzetnici prate. „Smjer kretanja neke pojave u prirodi i društvu u određenom vremenu. Najčešće se ustanovljuje analizom statističkih podataka i prognoza na toj osnovi.“ (Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021). Najpoznatije i najznačajnije trendove čine ekonomski trendovi govore o stanju u gospodarstvu, razini raspoloživih prihoda, potrošačkim navikama kupaca. Prilikom analiziranja ekonomskih trendova otkrit ćemo koja su područja prikladna za start-up poduzeća, a koja bi područja bilo poželjno izbjegavati. Kupovna moć kupaca ovisit će o tome kakvo je trenutno stanje u gospodarstvu, ukoliko je gospodarstvo razvijeno potrošači će biti zainteresiraniji za novim proizvodima dok će u nerazvijenim gospodarstvima biti obrnuto.

Društveni su trendovi vezani uz: kulturu, demografske promjene, trenutne želje i potrebe potrošača odnosno što je „in“, a što nije. „Najkraće rečeno, pod društvenom okolinom misli se na određeni sustav vrijednosti koje se promiču u nekom društvu. Naravno da će on imati važne reperkusije na sve subjekte u društvo pa i na kompanije također. Sustav vrijednosti dominantan u određenom društvu odredit će okvire ponašanja kompanija.“ (Sikavica i dr., 2008;531). Oni govore o načinu na koji se ljudi ponašaju, a poduzeća posluju te omogućavaju priliku novim poduzećima da se usklade sa promjenama. Kada je riječ o tehnološkim trendovima potrebno je promatrati napredak tehnologije odnosno novu tehnologiju te novi način korištenja stare tehnologije. Uslijed nastanka nove industrije, stvaraju se novi proizvodi sa svrhom daljnjeg unapređenja industrije. „Slična situacija događa se danas u svim industrijama proizvoda i usluga, pa je prosperitet jednih ili propadanje drugih još brži, ovisno o tome jesu li usvojili nove tehnologije.“ (Sikavica i dr., 2008;109). Jednako je tako nužno pratiti političke i pravne trendove koji podrazumijevaju promjene u politici i nove zakone i regulative. „Promjena određenih zakona, uvođenje novih zakona, propisa i sl. otvara mogućnosti za nastanak velikog broja poslovnih pothvata koji prate navedene promjene i pronalaze u tome poslovnu priliku...“ (Alpeza i dr., 2014:22). Na primjer, u zadnjih par godina promijenile su se kupovne navike potrošača te se sve više njih odlučuje na kupnju putem interneta. Uzevši to u obzir regulatori su pojednostavili sustav poslovanja *web-shopova* na području Europske unije što će poduzetnicima otvoriti nove poslovne prilike za proširenje ili otvaranje poslovnog pothvata, čiji će potrošači biti ne samo na domaćem već i na inozemnom tržištu.

Iznimno je važno poznavati promjene koje se dešavaju u svakom, gore navedenom trendu, radi toga što upravo oni imaju veliki utjecaj na uočavanje i razvoj poslovne prilike. U svakom je trenutku poželjno biti u toku i pokušati predvidjeti trend koji slijedi u budućnosti kako bi na vrijeme bili spremni za promjene.

Tržišna potražnja važan je pokazatelj koji objašnjava govorimo li o ideji ili poslovnoj prilici. Pritom je vrlo bitno poznavati odgovore na pitanja vezana uz broj kupaca koje očekujemo i kako doći do njih. Jednako tako, vrlo je važno znati odgovor na pitanja vezana uz sposobnost širenja tržišta i tržišnog udjela te stabilnosti tržišta. Prilikom proučavanja strukture i veličine tržišta moramo znati odgovore na pitanja o rascjepkanosti tržišta, mogućnosti spajanja, potencijalu tržišta, barijerama ulaska na tržište i opasnostima od nove konkurencije. Timmons (2007) smatra da je, kada je riječ o pokretanju poslovnog pothvata, nužno osim same ideje imati poslovnu priliku, potrebne resurse i tim. Poduzetnik prilikom pokretanja poslovnog pothvata mora imati na raspolaganju određene resurse, no jednako tako važno je da iza sebe ima tim odgovornih i educiranih ljudi koji će mu pomoći pri realizaciji uočene poslovne prilike.



Slika 2., Poslovni proces

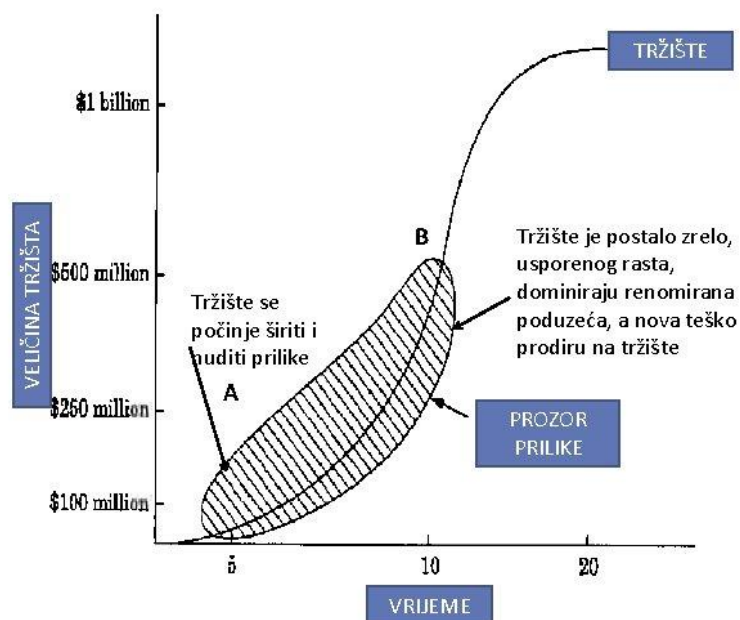
Izvor: <https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/%C5%BDelim%20postati%20poduzetnik.pdf>  
(23.7.2022.)

### 3.3 Prozor prilika

Da bi se poslovna prilika uspjela ostvariti potrebno je na tržište ući u pravom trenutku, a termin „prozor prilika“ veže se uz odabir najpovoljnijeg momenta ulaska na tržište. „Prerani ulazak podrazumijeva značajna ulaganja u marketing i općenito upoznavanje kupca s proizvodom ili



uslugom koja još nije prepoznata. Ukoliko se prekasno uđe na tržištu, kada je prozor prilika zatvoren, tržište je već zasićeno određenim proizvodom ili uslugom, a konkurencija je već osvojila značaj tržišni udio“ ( Alpeza i dr., 2014:14). Barringer i Ireland (2010) smatraju da „prozor prilika“ mora biti otvoren u trenutku kada poduzetnik ulazi na tržište s novim proizvodom ili uslugom. „Kada se uspostavi tržište za novi proizvod, njegov „prozor prilike“ je otvoren. Kako se tržište razvija, poduzetnik nastoji uspostaviti profitabilnu poziciju na njemu. U određeno vrijeme, tržište sazrijeva i „prozor prilike“ se zatvara.“ (Barringer & Ireland, 2010:43). To za poduzetnika znači da su njegove šanse za uspjeh manje na tom tržištu. „Važna vještina poduzetnika je mogućnost da brzo procijeni da li postoji ozbiljan potencijal za realiziranje neke ideje i da odluči koliko vremena i truda će uložiti“ (Timmons i Spinelli, 2007:89).



Slika 3., Prozor prilika

Izvor: <https://slidetodoc.com/osnivanje-i-poslovanje-malih-poduzea-radionica-raunovodstvo-i/> (28.7.2022.)

Kada je riječ o pravovremenom ulasku na tržište poduzetnik mora posjedovati poduzetničke vještine. Tijekom uočavanja poslovne prilike trebao bi biti uporan i spreman na preuzimanje rizika. Ukoliko se na tržište uđe prijevremeno, velike su vjerojatnosti za gubitkom radi nedovoljnog poznavanja tržišta. S druge strane loše je i ukoliko se na tržište uđe prekasno jer je ono već preplavljeno pojedinim proizvodima i uslugama.

## 4. Tehnike za kreiranje poslovnih ideja

Temelj svakog poslovnog pothvata je poslovna ideja, a ukoliko ju posjedujemo spremni smo za sljedeće korake. U pravilu se oblikuje par ideja pomoću raznih tehnika. „Iskustva poduzetnika, ali i poduzetnička literatura, govore kako nije dobro imati samo jednu poslovnu ideju. Uglavnom ih se oblikuje nekoliko s ciljem što boljeg iskorištavanja uočenih prilika...“ (Alpeza i dr., 2014:8). Prilikom kreiranja ideja primjenjuju se primjerice tehnike kreativnog razmišljanja, traženja praznina na tržištu, analiziraju se trendovi ili rješavaju važne problematike kupaca.

### 4.1 Kreativne tehnike

Kreativne su tehnike aktivnosti koje olakšavaju osmišljavanje poslovnih ideja. One pokreću naš kreativni potencijal odnosno sposobnost za pronalaženje originalnih i drugačijih rješenja problema. Neke su od najčešćih tehnika *brainstorming* metoda ili tzv. „oluja mozgova“, fokus grupe odnosno tematske skupine i izučavanje sekundarnih podataka.

*Brainstorming* („oluja mozgova“)

*Brainstorming* metoda, zvana i „oluja mozgova“, vrlo je jednostavna te je stoga najčešće korištena pri osmišljavanju ideja u poslovnoj praksi. Prema Čorak, i dr. (2019) prednosti brainstorminga su brzo i jednostavno dobivanje novih ideja i rješenja, smanjeni troškovi za korištenje tehnika, primjenjivost u gotovo svim područjima te poticanje aktivnog sudjelovanja i kreativnosti. Prilikom korištenja ove metode potrebno je uz sebe imati list papira i olovku. Alpeza i dr. (2014) smatraju da je važno tijekom provođenja metode poštivati četiri pravila:

1. zabranjena je kritika – pri osmišljavanju ideje nije dopušteno izražavanje niti pismene, niti usmene kritike iz razloga što ona guši kreativnost,
2. potrebno je zapisivati sve ideje – svaka je ideja dobrodošla jer čak i one čudne u krajnjoj liniji mogu pomoći u pronalaženju prave ideje,
3. potrebno je uzeti dovoljno vremena za postupak – npr. neke su osobe povučenije pa im je potrebno više vremena kako bi se opustile,
4. odobreno je skakanje s jedne teme odnosno ideje na drugu.

Nakon što se proces završi odabire se jedna ideja ili više njih za koje se smatra da su najbolje.

### Fokus grupe (tematske skupine)

Fokus grupa najčešće se konzultira nakon *brainstorminga* radi procijene osmišljenih ideja i njihovog potencijala. „Fokus grupa je 90 – 120 minutni polustrukturirani razgovor između 7 – 12 sudionika koji su izabrani po nekim relevantnim karakteristikama (npr. dob, spol i dr.) te u kojoj unaprijed pripremljeni moderatori produciraju smislenu diskusiju koja obično ne zahtijeva postizanje konsenzusa ili dogovora već je zadatak moderatora da svakog člana potakne na iznošenje najboljih i najinovativnijih ideja vezanih uz zadani problem.“ (Dawidowsky, D., 2004: 8). Grupu ljudi potrebno je unaprijed informirati o problemima, o kojima će se u budućnosti raspravljati, putem pitanja koja postavlja moderator grupe. Svrha razgovora jest što živahnija i napetija rasprava jer je to jedini način da se iz svega toga nauči lekcija te osmisle nove poslovne ideje.

### Proučavanje sekundarnih podataka

Postoje primarni i sekundarni podatci. Primarni podatci su kada istraživač sam dolazi do podataka putem istraživanja, ispitivanja, anketiranja i sl. Sekundarni su podatci oni koje je netko u prošlosti već prikupio umjesto nas te se do njih dolazi brže i jednostavnije. Prema Tasić i Bešlin Feruh (2012) sekundarni su podatci prikupljeni pristupom dostupnih informacija poput prethodnih studija, službene statistike i sl. Podatci iz sekundarnog izvora su mnogobrojni, ali nisu u potpunosti upotrjebljeni pri procesu kreiranja poslovnih ideja. Internet i knjižnice nisu dovoljno rabljen izvor informacija prilikom oblikovanja ideja.

Tasić i Bešlin Feruh (2012) smatraju da se možemo suočiti s problemima prilikom proučavanja sekundarnih podataka kao što su pogreške prilikom uzimanja uzoraka i druge pogreške, pogreške koje mogu podatke učiniti nevažecima i pogreške koje zahtijevaju preformuliranje podataka. Važno je da osoba koja proučava sekundarne podatke bude na oprezu jer se neke od pogrešaka vrlo teško identificiraju čak i nakon što se istraživanje završi. Analiziranje odnosno promatranje sekundarnih podataka pruža najkvalitetniji uspjeh odnosno ishod tek nakon što se putem drugih metoda već kreira par poslovnih ideja.

Kreativne tehnike pojednostavljaju proces uočavanja poslovne prilike. Prilikom osmišljavanja ideje važno je razmišljati izvan granica okvira te biti otvoren za nove inicijative. Na taj će način poduzetnici doći do inovativne ideje koja će popuniti dosadašnju prazninu na tržištu.

## **4.2 Uočavanje praznina na tržištu**

Praznine na tržištu stvaraju se prilikom nastanka potrebe za određenim proizvodom ili uslugom specifične grupe potrošača. Uočavanjem praznina na tržištu moguće je kreirati nove poslovne ideje. „U sustavu slobodnog tržišta, prilike nastaju kada se okolnosti mijenjaju, kada nastane kaos, zbunjenost, kad se uoče nedosljednosti, zaostajanje ili vodstvo, kada imate znanje ili manjak informacija, i kada nastanu različite praznine u nekoj industriji ili na nekom tržištu" (Timmons, 1999: 81). Kako bi poduzetnik opstao na tržištu nužno je pratiti promjene u poslovnom okruženju i pokušati ih predvidjeti. Jednako tako potrebno je istraživati dostupne informacije o tržištu kao što su na primjer promjene u zakonodavstvu koje utječu na određene industrije i poslove u toj mjeri da se događaju tzv. „praznine“ te se pritom stvarju nove poslovne prilike. Također pri naglom razvoju određene industrije, kada konkurenti ne uspiju uhvatiti tempo sa promjenama, nastaju „praznine“ na tržištu koje je potrebno popuniti. Jedan od pristupa uočavanja poslovnih prilika na tržištu jest upravo traženje praznina na tržištu. Poduzetnici moraju neprekidno promatrati tržište, konkurenciju, trendove i ostale važne faktore kako bi na vrijeme zamijetili priliku koju ostali nisu uočili. Pritom moraju voditi računa o tome da poslovna prilika bude isplativa te da njihovo poduzeće u budućnosti bude profitabilno. Primjerice ukoliko poduzetnik uoči prazninu na tržištu odnosno nedostatak restorana koji pružaju ponudu veganskih jela. Postoje dvije opcije, otvoriti restoran koji će isključivo nuditi jela za to ciljano tržište ili otvoriti restoran koji će uz standardnu ponudu nuditi veganska jela. Ukoliko poduzetnik pokrene poslovni pothvat koji nudi isključivo veganska jela postoji velika mogućnost da neće uspjeti osigurati profitabilnost. Stoga je bolja odluka otvoriti restoran sa standardnom ponudom uz dodatnu ponudu veganskih jela, na taj će način poduzetnik osigurati stabilnost i pokriti jednu od praznina na tržištu.

## 5. Modeli za procjenu poslovnih ideja

Ambiciozni i uspješni poduzetnici su oni koji na tržištu nude proizvode ili usluge koji zadovoljavaju potrebe potrošača bolje od konkurenata. Važno je analizirati tržište i poslovnu ideju te procijeniti je li ona poslovna prilika koja se može implementirati u uspješni poslovni pothvat. Neophodan dio traženja jest poznavanje i shvaćanje zadovoljavanja kupčevih potreba po cijeni koja će biti primamljiva i za kupce i za poduzetnika odnosno poduzeće. Informacije koje su potrebne kako bismo uspješno pokrenuli poslovni pothvat nalaze se u modelima za procjenjivanje koji prethode pisanju poslovnog plana. Postoji mnogo modela za procjenu, no u ovom će radu fokus biti na Greenovom (2015) i Timmonsovom (1999) modelu. Greenov model obuhvaća sve podatke i informacije neophodne kod implementiranja uspješnog poslovnog pothvata. Putem ovog modela procjenjuju se poduzetničke vještine i industrija u koju ulazimo. On predstavlja model za temeljno i jedinstveno uputstvo pri identificiranju i analizi poduzetničke ideje. S druge strane u Timmonsovom modelu kao ključne komponente uspjeha navode se prilika, resursi i tim. Ukoliko prilikom provođenja poslovne ideje vješto i učinkovito raspoložemo resursima koje posjedujemo možemo ostvariti uspješan poslovni pothvat. „Dobre prilike su i poželjne i dostižne članovima tima uz uporabu resursa koji im stoje na raspolaganju" (Timmons, 1999: 85). Ovaj će nam model pokazati je li naša poslovna ideja također i poslovna prilika.

### 5.1 Green-ov model

James V. Green je direktor odjela za učenje i razvoj Mtech na Sveučilištu Maryland. Kroz svoju je karijeru imao osnivačke, izvršne i operativne uloge u start-upovima te je primatelj raznih nagrada poput dekanove nagrade za izvanredne rezultate u nastavi. Nadalje, primio je nagradu od Udruge Sjedinjenih Američkih Država za mala poduzeća i poduzetništvo čime se odalo priznanje fakultetskim nastavnicima koji su stvorili nove aktivnosti učenja koje intenzivno i kontinuirano uključuju studente u poduzetnička iskustva. U nastavku ovog rada će biti objašnjen njegov model za procjenu poslovnih ideja. Greenov model (2015) ili drugim riječima Greenovo platno, odnosno platno za analizu prilika, predstavlja model za procjenu poslovne ideje. Model je strukturiran odnosno podijeljen u devet kategorija, a to su: poduzetničke osobine, poduzetničko ponašanje, poduzetnička motivacija, stanje industrije,

struktura industrije, konkurencija, inovacija vrijednosti, identifikacija prilike te makroekonomske promjene. One govore o poduzetničkim vještinama i industrijskoj grani u koju planiramo ući. Kategorije su podijeljene u tri skupine. Prva skupina podrazumijeva poduzetničke osobine, poduzetničku motivaciju i poduzetničko ponašanje, druga skupina obuhvaća stanje industrije, strukturu industrije i makroekonomske promjene, dok se u trećoj skupini nalaze konkurencija, inovacija vrijednosti i identifikacija prilike.



Slika 4., J.V. Green, Platno za analizu poslovnih prilika

Izvor: [http://www.efos.unios.hr/uocavanje-poslovne-prilike/wp-content/uploads/sites/439/2013/04/Upute\\_UPP\\_prva\\_zadaca.pdf](http://www.efos.unios.hr/uocavanje-poslovne-prilike/wp-content/uploads/sites/439/2013/04/Upute_UPP_prva_zadaca.pdf) (5.7.2022.)

### Poduzetničke osobine

Poduzetničke osobine dio su prve skupine koja govori o poduzetnikovim vještinama i ponašanju. Nezaobilazna komponenta pri pokretanju poslovnog pothvata jest poduzetnik, a uspješnost pothvata ovisi o poduzetničkim osobinama. Podrazumijeva se da bi svaki poduzetnik trebao biti kreativan i inovativan te da svoju poslovnu ideju mora prezentirati na vlastiti način. Osobine koje bi poduzetnik trebao imati su: predanost i upornost, liderske sposobnosti, opsjednutost prilikom, tolerancija na rizik, odgovornost, prilagodljivost, motivacija za izvrsnošću. Strast prema poslu jedna je od osobina koje bi svaki poduzetnik trebao imati. Vrlo je poželjno da poduzetnik voli ono čime se bavi, no važno je da strast koju osjeća bude u skladu s njegovim vještinama. S druge strane, koliko god poduzetnik volio ono čime se bavi ne smije promatrati svijet kroz „roza naočale“. „Većinu poduzetnika početnika karakterizira gotovo

slijepa povezanost, možemo reći i zaljubljenost, u poduzetničku ideju koja onemogućava sagledavanje stvarnih potencijala za razvoj poduzetničkog pothvata. Treba se naučiti „odmaknuti“ od vlastite ideje i racionalno sagledati njezine mogućnosti“ (Alpeza i dr., 2014:19). Poduzetnik također mora imati fokus na proizvod/kupca. Poznato je kako su dva najznačajnija elementa u svakom poslu proizvod i kupac, stoga je njima potrebno posvetiti najviše pažnje. Važno je da poduzetnik bude uporan unatoč neuspjehu. Promjena i razvoj treba biti nit vodilja poduzetnika. Lakši dio zadatka jest osmisliti ideju, no teži dio je održati poslovni pothvat otvorenim i uspješnim, stoga je uspješna provedba odnosno implementacija vrlo važna osobina. „Nitko se nije rodio sa svim ovim osobinama. Sve se one mogu naučiti, poticati i uvježbati, što znači da svatko može postati uspješan poduzetnik. Potrebni su strpljenje, volja i vrijeme!“ (Alpeza i dr., 2014:18).

### Poduzetnička motivacija

Poduzetnička motivacija objedinjuje elemente koji iniciraju, održavaju i motiviraju ponašanje usmjereno k ostvarivanju zadanih ciljeva. „Razumijevanje motivacije može služiti kao važan instrument za razumijevanje ponašanja u organizacijama, za predviđanje efekata bilo koje menadžerske akcije i za usmjeravanje ponašanja tako da se postignu organizacijski i individualni ciljevi.“ (Sikavica i dr., 2008;531). Poduzetnička motivacija podijeljena je u tri faktora. Prvi je faktor samoučinkovitost. Bitno je naglasiti kako samouvjerenost i samoučinkovitost nisu sinonimi. Samoučinkovitost predstavlja učinkovitost osobe te je vezana uz određeni zadatak, a njezinim jačanjem povećavamo izgleda za pokretanjem i upravljanjem uspješnog poduzeća. Ukoliko je poduzetnik uvjeren odnosno smatra da nešto može učiniti, veoma je velika vjerojatnost da će to uistinu ostvariti. Osobe koje imaju visoku kognitivnu motivaciju vole tražiti, prikupljati i analizirati informacije, za njih je karakteristično da donose bolje i kvalitetnije odluke u poduzetništvu, oni imaju sposobnost prisjećanja i povezivanja postojećih informacija i podataka. S druge strane osobe koje imaju nisku kognitivnu motivaciju usredotočit će se na iskustvo, intuiciju, pretpostavke i sreću. S obzirom na turbulentno i dinamično okruženje, u kojem se poduzetnici nalaze, moraju biti spremni za nepredvidive situacije te imati toleranciju prema dvosmislenom. Ona govori o prihvaćanju nejasnih situacija te suočavanju s njima, pri čemu se odluke donose u kratkom roku s ograničenim informacijama.

## Poduzetničko ponašanje

Poduzetničke osobine i motivacija mogu pokrenuti poslovni pothvat tek onda kada poduzetnik ima izraženo poduzetničko ponašanje. U poduzetničko ponašanje ubrajamo samopouzdanje, odnos prema riziku, interpersonalne vještine i socijalni kapital. Samopouzdanje se odnosi na zadatke koji su povezani uz proces pokretanja posla. Jedno je od najvažnijih oblika ponašanja kod poduzetnika, iznimno kada je riječ o donošenju teških poslovnih odluka. Nadalje, važno je kako bi motivirali druge, a također pomaže pri pregovorima s investitorima. Poduzetnik mora biti spreman na preuzimanje rizika. Rizik se može smanjiti putem prikupljanja dodatnih informacija, alatima za smanjivanje razine rizika, istraživanjem i prikupljanjem informacija o tržištu i kupcima te fokusom na proizvod/kupca. Interpersonalne vještine podrazumijevaju izgradnju, održavanje i obnovu ljudskih odnosa. Neke od najvažnijih interpersonalnih vještina su: komunikacijske vještine, aktivno slušanje, sposobnost za rješavanje sukoba, emocionalna inteligencija, kvaliteta i kvantiteta odnosa s ljudima. Socijalni kapital predstavlja mogućnost povezivanja socijalnih mreža. Poduzetnici koji imaju visok socijalni kapital više surađuju, informirani su, učinkoviti, kreativni, pametnije rješavaju probleme, štede novac i vrijeme

## Stanje industrije

Svaki poduzetnik prije pokretanja poslovnog pothvata ili plasiranja novog proizvoda mora istražiti industriju u koju planira ući. Na taj način saznaje je li industrija atraktivna, kakva je konkurencija, jesu li barijere za ulazak niske ili visoke itd. Jedan od modela koji pomaže pri analiziranju industrije odnosno gospodarske grane jest Porterov model. Drugo ime za Porterov model jest Model pet snaga konkurentnosti. On će poduzetniku odgovoriti na pitanja o privlačnosti industrije, pomoći će mu pri donošenju odluke o tome može li zauzeti atraktivnu poziciju u određenoj gospodarskoj grani odnosno poduzetnik će odlučiti hoće li ući u industriju ili ne. Porterov se model sastoji od šest faktora: barijere ulaska u industriju, pregovaračka moć kupca, pregovaračka moć dobavljača, trenutni i novi konkurenti. Barijere ulaska u industriju podrazumijevaju lojalnost marki konkurenata, visoka početna ulaganja, loš ili dobar pristup kanalima distribucije, patente, licence, ugovore, pravne i zakonodavne regulative. Uz navedene barijere također postoje i netradicionalne ulazne barijere kao što su npr. prednost prvog na tržištu, jedinstveni poslovni model, naziv internet domene, novi pristup gospodarskoj grani te provođenje ideje na visokoj, zavidnoj razini i sl. Pregovaračka moć kupca znatno utječe na poslovanje poduzeća. Ukoliko na tržištu ima više potrošača njihova je pregovaračka moć mala,



no ukoliko ih ima malo, pregovaračka će moć biti veća iz razloga što su to vrlo vjerojatno kupci koji su osviješteni te će lako pronaći nešto novo ili po nižoj cijeni. Pri procjeni industrije uvijek je potrebno zapitati se u kakvom smo odnosu s kupcima jer o njima ovisi naše poslovanje. Za dobavljače vrijedi jednako kao za kupce, što ih je više to je njihova pregovaračka moć manja i obrnuto. Velikom će se brojem dobavljača, ali i kupaca, smanjiti opasnost od vertikalne integracije. Nužno je promatrati dobavljače, pitati se jesu li im supstituti privlačni te kakav je naš odnos s njima. Da bismo opstali u određenoj gospodarskoj grani neophodno je pratiti trenutnu konkurenciju. Nepogodna je situacija kada se nalazimo u visoko konkurentskom okruženju iz razloga što nam se smanjuje mogućnost za ostvarivanjem profita i stopu povrata na investicije, u takvim se situacijama dešava rat cijenama, visoki su troškovi ulaganja u marketing i poboljšanje usluge. Nova poduzeća trebala bi pronaći tržišne niše kako bi izbjegla visoko konkurentsko okruženje. Kao što je nužno pratiti postojeću, jednako tako potrebno je pratiti i novu, odnosno potencijalnu konkurenciju. Uvijek je važno zapitati se imamo li informacije o mogućim novim ulascima u našu djelatnost i o kakvim se poduzećima radi. Potrebno je razviti način na koji ćemo se obraniti u odnosu na nove konkurente. Do informacija o konkurenciji možemo doći putem raznih konferencija, sajmova, kupnjom konkurentskih proizvoda/usluga, proučavanjem web stranica konkurenata, razgovorom s kupcima. Prijetnja svake gospodarske grane su također i supstituti, a oni predstavljaju proizvode koji ispunjavaju istu potrebu potrošača, ali na drugi način. Često se govori kako je to borba za isti dio budžeta potrošača.

## Struktura industrije

Kako bismo razumjeli strukturu industrije nužno je poznavati koje su barijere pri ulasku određenu gospodarsku granu te kakva je dinamika konkurencije u njoj. Glavni faktori koji se spominju kod strukture industrije jesu kapitalna intenzivnost industrije, intenzitet i utjecaj marketinga, koncentracija i veličina poduzeća. Kapitalna intenzivnost industrije uključuje financijska sredstva koja su potrebna za ulazak u određenu industriju i opstanak odnosno konkuriranje. Neke industrije imaju visoke barijere ulaska što na primjer može značiti da je potrebna velika količina financijskih sredstava za ulazak i opstanak u njoj. Intenzitet i utjecaj marketinga obuhvaća oglašavanje i *brandiranje*, programe lojalnosti, integrirane mreže itd. U industrijama koje imaju nizak intenzitet marketinga kupci su spremni na otkrivanje novih proizvoda i brandova te se podrazumijevaju niski troškovi promjene proizvođača. U industrijama koje imaju visok intenzitet kupci se fokusiraju na prijašnje transakcije, *brandove*

na dobrom glasu ili proizvode/usluge za koje su čuli od drugih potrošača. Koncentracija i veličina poduzeća tržišna je koncentracija, pogodnost ili prepreka za poduzetnike. Promatra se kroz broj poduzeća ili geografski položaj. Veličina poduzeća konkurenata je veoma bitna karakteristika strukture gospodarske grane u koju planiramo ući.

### Makroekonomske promjene

Da bi poduzetnik uspio održati svoje poduzeće unutar određene gospodarske grane nužno je da prati makroekonomske promjene. Demografske promjene obuhvaćaju karakteristike stanovništva kao npr. starost, bračni i obiteljski status, spol, obrazovanje te podrazumijevaju informacije o kupovnoj moći ciljane skupine kupaca. „Tako npr. stopa nataliteta bila niska ili visoka bitno određuje tržište kupaca za brojne proizvode. Nije svejedno je li u nekoj zemlji u kojoj djeluju brojne kompanije prosječna starost stanovništva 30 godina, kao u nekim afričkim državama, ili znatno viša, kao u nekim razvijenijim zapadnim zemljama. Iz takve strukture stanovništva mogu se vrlo pouzdano prepoznati mogući kapaciteti proizvodnje i prodaje određenih roba i usluga.“ (Sikavica i dr., 2008;111).

Poznavanje psihografskih promjena pridonosi uspješnom pokretanju i vođenju poslovnog pothvata. Ono nam pomaže pri odlučivanju gdje i kako pozicionirati proizvod/uslugu. Psihografske promjene predstavljaju stavove, interese, mišljenja, vrijednosti i osjećaje. Na njih najveći utjecaj imaju socijalni status, životni stil i osobnost.

Tehničke promjene znatno utječu na poslovanje poduzeća. „Kolika je važnost tehnologije i praćenja i implementacije novih tehnologija u poslovanju, najbolje potvrđuje činjenica da se uz velike tehnološke iskorake kroz povijest uz pojam tehnologije vezivala riječ „revolucija“ pa se tako govorilo o industrijskoj revoluciji u 18. stoljeću, a danas o informacijskoj, kompjuterskoj i komunikacijskoj revoluciji koje su iz temelja promijenile način poslovanja u cijelom svijetu. Te nove tehnologije izazivaju promjene u svim sferama poslovanja, a ne samo u proizvodnji.“ (Sikavica i dr., 2008;108). One mijenjaju dinamičnost industrije te ih je potrebno pokušati predvidjeti i razumjeti. U posljednje se vrijeme tehnologija sve brže razvija, otkrivaju se novi procesi, metode i stječu nova znanja, sukladno s time tehnologija predstavlja nepresušno vrelo novih prilika za pokretanjem poduzetničkih pothvata.

Socijalne promjene obuhvaćaju socijalne i kulturološke segmente trendova. Na primjer tehnologija postaje razvijenija te je potrebno sve manje radnika u proizvodnji određenih

proizvoda. S druge strane političke i regulatorne promjene uključuju trendove koji nastaju radi izmjene u zakonu i regulativi. To su promjene koje donosi najčešće vlada, lokalna politika, državna politika itd. „Pod politikom, kako ističu D. Hellriegel, S. E. Jackson i J. W. Slocum, Jr., misli se na politički sustav tj. vlada li u nekom društvu demokracija, diktatura ili monarhija. Naravno da svaki od tih političkih ustava ima svoje karakteristike i specifičnosti koje u velikoj mjeri određuju i prostor za djelovanje poslovnih subjekata u tom sustavu koji će biti u većoj ili manjoj mjeri slobodan, odnosno kontroliran.“ (Sikavica i dr., 2008;112).

## Konkurencija

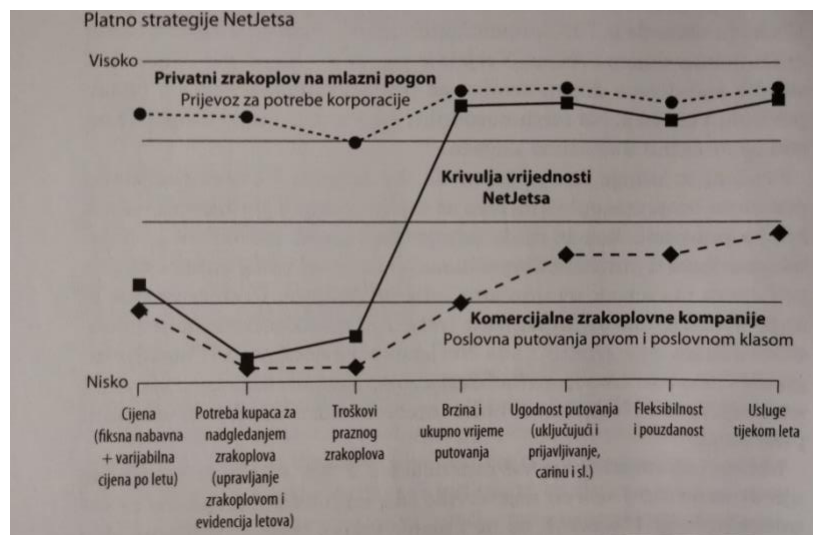
Pri ulasku u industriju vrlo je važno obratiti pažnju na svu trenutno postojeću i potencijalnu konkurenciju. Neophodno je prije plasiranja određenog proizvoda ili usluge proučiti koliko drugih poduzeća nudi sličan ili isti proizvod. „Kompanije se trebaju odmaknuti od konkurencije. Da bi se domogle nove zarade i povoljnih prilika za rast, one ujedno trebaju stvoriti plavi ocean.“ (W. Chan Kim, 2007:19). Plavi se ocean definira kao tržišni prostor koji još uvijek nije iskorišten odnosno industrijske grane koje danas još uvijek ne postoje dok s druge strane crveni ocean označava mnoge industrije u kojima su već određena pravila konkurentne igre. „Nažalost plavi oceani uglavnom nisu ucrtani u karte. Postoji određen broj rasprava oko plavih oceana. Međutim, malo je praktičnih uputa kako ih stvoriti.“ (W. Chan Kim, 2007:19). Izuzev broja poduzeća nužno je provjeriti i koliko, u industriji za koju smo se odlučili, ima poduzeća koja bi nam mogla biti dobavljači i koliko ima potencijalnih kupaca. Prilikom istraživanja možemo se služiti: telefonskim imenikom, žutim stranicama, web stranicama, poduzetničkim portalima, sajmovima itd.

## Inovacija vrijednosti

Inovacija vrijednosti je usporedno traganje za diferencijacijom proizvoda i nižim troškovima, a da se pritom kreira vrijednost i za kupca i za poduzeće. Ono što za kupca označava vrijednost jest razlika između koristi proizvoda i njegove vrijednosti odnosno cijene. S druge strane, kada je riječ o poduzeću, vrijednost predstavlja razlika između cijene (prihoda) od proizvoda ili usluge i troškova proizvodnje tj. rashoda. Inovacija vrijednosti ostvaruje se prilikom postizanja ravnoteže svih elemenata odnosno ravnoteže unutar: prednosti, cijene, prihoda i rashoda. Ona se može sagledati kroz krivulju vrijednosti koja predstavlja instrument za razvoj i ponudu

inovacije vrijednosti. Krivulja vrijednosti predstavlja dijagram u kojem se mogu usporediti faktori specifičnih proizvoda ili usluga putem skale od niže do više vrijednosti. Najčešći faktori prema kojima se uspoređuju proizvodi i usluge su: mogućnosti, prednosti, cijena, brand, lokacija i dr.

Prilikom izrade dijagrama moguće je uočiti praznine (*gaps*), ali i dobre strane koje su pogodne za poduzetnika.



Slika 5., Primjer krivulje vrijednosti

Izvor: W. Chan Kim, 2007:19

### Identifikacija prilike

Poslovna je prilika ono što poduzetnik uoči. Da bi uočio priliku mora imati određeno znanje te razumjeti da ga posjeduje, odnosno treba znati na dobar način iskoristiti znanje koje ima. „Poduzetnici prepoznaju priliku na tržištu u trenutku kada postanu svjesni svoje okoline te problema, potreba i nedostataka u njoj" (Allen, 1999.: 116-117). Proces otkrivanja poslovnih prilika vrlo često iziskuje ulaganje resursa. Ti su resursi vrijeme, novac, prostor itd. Ponekad poduzetnici ne ulažu dovoljno resursa i truda u pronalazak i identifikaciju poslovnih prilika.

## 5.2 Timmons-ov model

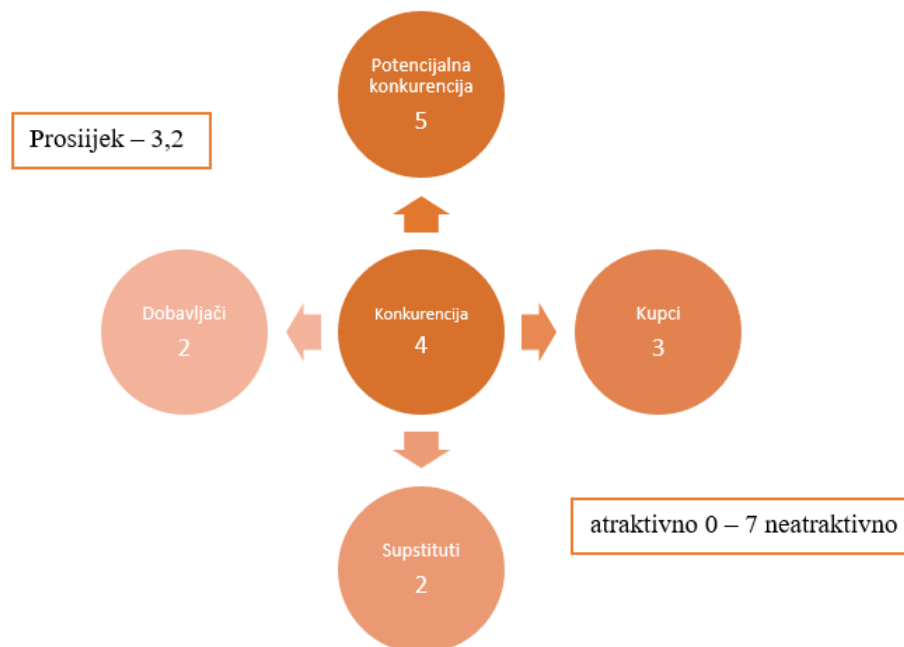
Jeffrey A. Timmons bio je poznat i vrlo uspješan američki profesor poduzetništva koji je 2004. godine proglašen edukatorom godine od strane Udruge Sjedinjenih Američkih Država za malo poduzetništvo. U nastavku će biti objašnjen njegov model pod nazivom četiri sidra. Pomoću ovog modela veoma se brzo može zaključiti je li određena poslovna ideja i poslovna prilika te ima li ona budućnost i je li ostvariva. Kod ovog su modela specifična četiri pitanja na koja je potrebno dati odgovore na temelju kojih se donosi zaključak je li poslovna ideja ujedno poslovna prilika na našem odabranom ciljanom tržištu. Odnosno dodaje li odabrani proizvod ili poslovna ideja znatnu vrijednost za ciljane kupce. Na sva četiri pitanja odgovara se s „da“ ili „ne“ ili „djelomično da“ uz opširno i temeljito obrazloženje odgovora. Nužno je odgovoriti u čemu je inovacija vrijednosti odabrane poslovne ideje. Nadalje, važno je da odabrana ideja rješava znatan problem, tj. zadovoljava neke od nezadovoljenih potreba potrošača ciljanog tržišta. Potrebno je zapitati se koju su novčanu vrijednost ciljani potrošači spremni izdvojiti odnosno koju cijenu su spremni platiti za određeni proizvod. Neophodno je odrediti profitabilnost odabrane poslovne ideje i kakvo je ciljano tržište. Zaključak se određuje putem prijašnje obavljenih analiza putem kojih se definiraju karakteristike koje poduzeće ima. Karakteristike govore o tome je li tržište veliko ili tržišna niša, jesu li visoke profitne marže, daju uvid u to osigurava li poslovna ideja dobar novčani tok, velik profitabilni potencijal te osiguran potreban početni kapital. Posljednje pitanje na koje treba odgovoriti je posjedujete li vi i vaš tim sve potrebne osobine, znanja, motivaciju, ljubav ili strast potrebnu za pokretanje poslovnog pothvata. Bez dobrog tima, ljudskih resursa, motivacije i upornosti ne može se ostvariti poslovna prilika ni pokrenuti poslovni pothvat.

Odgovori na sva četiri pitanja moraju biti razumljivi i vjerodostojni kako bi poduzetnik lakše donio odluku i procijenio ima li poslovnu priliku ili je njegova ideja neizvediva i neisplativa.

## 6. Procjena poslovne ideje

U ovom će dijelu završnog rada biti prikazan praktični primjer na temelju kojeg će se procijeniti poslovna ideja koja je nastala na seminarskoj nastavi kolegija „Uočavanje poslovne prilike“.

Ideja koja je osmišljena za praktičan dio rada temelji si na osviještenosti zagađivanja putem tekstilne industrije. Naime, cilj je pokrenuti poslovni pothvat odnosno poduzeće koje će se baviti recikliranjem tekstila. Posljednjih se godina ubrzao tempo života, a jednako se tako ubrzala promjena trendova u modnom svijetu, samim time količina tekstila za otpad je sve veća. U Hrvatskoj se godišnje proizvede oko 135.000 tona tekstilnog otpada, dok se reciklira samo 12%. Recikliranjem odjeće potrošači bi mogli zaštititi okoliš. U nastavku je prikazana analiza putem modela pet snaga konkurentnosti. Ocjenjena je atraktivnost konkurentskih snaga na skali od 0-7.



Slika 6., Pet snaga konkurentnosti/Porterov model

Izvor: Porter M.E. 1997

Na temelju Porterovog modela pet konkurentskih snaga može se zaključiti da bi se ova poslovna ideja mogla realizirati jer postoji potreba na tržištu za zbrinjavanjem tekstilnog otpada. Iako ova ideja ima nešto višu razinu prijete od strane konkurencije i potencijalne odnosno buduće konkurencije i dalje je jedna od atraktivnih, radi svoje prirode. Ona je vrlo privlačna zbog toga

što je namijenjena zaštiti okoliša. Osim Porterove metode u nastavku je provedena Timmonssova metoda, odnosno procjena ideje putem metode četiri sidra.

1. U čemu je inovacija Da.  
vrijednosti odabrane  
poslovne ideje?
2. Je li odabrana ideja rješava Djelomično da. Za ovaj problem  
znatan problem, tj. može se reći da je veoma značajan jer  
zadovoljava li ona neke od je od globalne važnosti i vezan je uz  
nezadovoljenih potreba brigu za okoliš te očuvanje zemlje.  
potrošača ciljanog tržišta? No, s druge strane već postoje  
poduzeća koja se bave recikliranjem  
stoga se ne može u potpunosti reći da  
je potreba u cijelosti nezadovoljena.  
Djelomično da. Ciljano su tržište
3. Kakva je profitabilnost odgovorni i osviješteni građani, a  
odabrane poslovne ideje i samim time bi ova poslovna ideja  
kakvo je ciljano tržište? trebala biti profitabilna, no sve ovisi o  
promociji i marketingu te koliko će  
ljudi čuti za nju.
4. Posjedujete li vi i vaš tim Djelomično da. Tim ima motivaciju i  
sve potrebne osobine, strast za pokretanjem poslovnog  
znanja, motivaciju, ljubav pothvata zbog toga što je uvidjelo  
ili strast potrebnu za koliki je problem nedostatak  
pokretanje poslovnog osviještenosti te da je iznimno  
pohvata? potrebno još jedno poduzeće koje će  
se baviti recikliranjem tekstila.  
Nedostatak znanja nastoji se  
nadoknaditi kroz svakodnevno učenje  
i informiranje.

Tablica 1., Metoda četiri sidra

Izvor: Timmons, A.J., 1999

Na temelju analize putem modela četiri sidra može se zaključiti kako ova ideja ima potencijal za ostvarivanje i može se reći kako je ujedno i poslovna prilika. Razlog tome je što je poslovni pothvat vezan uz zaštitu okoliša, a redizajn i recikliranje tekstila još uvijek nije industrijska grana u kojoj ima mnogo konkurencije te i dalje postoji potreba za još sličnih poduzeća. Zbog uistinu brzog mijenjanja trendova recikliranje se može smatrati kao osnovna i minimalna odgovornost građana za okoliš planete Zemlje.



## 7. Rasprava

Poslovna ideja ne smije se izjednačavati sa poslovnom prilikom. Mnogi poduzetnici nisu svjesni razlike između ta dva pojma pa koriste oba termina naizmjenice. Poslovna je ideja tek koncept koji se fokusira na misao o proizvodu ili usluzi. Ideja je prvi korak ka osnivanju poduzeća tj. pokretanja poslovnog pothvata. Unatoč tome što poslovna ideja u konačnici može doprinijeti ostvarenju profita, u početku neće imati nikakvu komercijalnu vrijednost. Koliko god ideja u mislima izgledala privlačno potrebno ju je analizirati putem raznih modela kao što su Greenovo platno i Timmonsov model, za procjenu ideja. Greenovim modelom procjenjuje se poduzetnik, njegove vještine i motivacija, promjene u makroekonomskoj okolini, ali i industrija u koju planiramo ući, dok putem metode četiri sidra možemo zaključiti imamo li poslovnu priliku. Pri osmišljavanju poslovne ideje najvažnije je da poduzetnik bude kreativan i inovativan, a poslovna ideja mora biti atraktivna, ali ujedno i izvediva, jedinstvena i dugoročna. S druge strane poslovna prilika je istražena, utvrđena i provjerena ideja koja će nam pomoći pri zaradi financijskih sredstava odnosno u ostvarivanju dobiti. Unatoč tome što neke poslovne ideje nalikuju poslovnoj prilici, samo će neke od njih u konačnici biti dugoročno profitabilne. Da bi ideja bila prilika mora imati potencijal praćenja trendova i želja i potreba kupaca. Mnogo je dobrih ideja, no veoma je malo uspješnih poduzetnika s odgovarajućim osobinama, vještinama i motivacijom koji imaju mogućnost za uočavanje poslovne prilike. Moguće je pretočiti poslovnu ideju u poslovnu priliku okupljanjem tima, izučavanjem tržišta i izvedivosti.

## 8. Zaključak

Za pokretanje poslovnog pothvata prije svega potrebno je osmisliti ideju koja će se moći realizirati i postati poslovna prilika. Prilikom osmišljavanja poslovnih ideja možemo koristiti tehnike poput *brainstorminga*, fokus grupe te proučavanje sekundarnih podataka. Metode će nam pomoći da lakše osmislimo ideju, a ponekad će rezultirati i većim brojem ideja. Poželjno je procijeniti svoju poslovnu ideju i odrediti je li ona i poslovna prilika, a to se može napraviti putem modela za procjenu ideja. Neki od njih objašnjeni su u radu kao što su. Greenov model i Timmonsov model. Potrebno je sastaviti tim s osobama koje imaju odgovarajuće kompetencije i sakupiti dovoljno resursa za ostvarivanje poslovnog plana. Uspješan poduzetnik mora biti samopouzdan, ustrajan i strastven kada je riječ o njegovoj poslovnoj ideji. No, mora prihvatiti odgovornost za preuzimanje rizika. Što je veći rizik i što su barijere ulaska u industriju više to se može očekivati i veća profitabilnost. Važno je da poduzetnik zna potrebe i želje kupaca te da pravovremeno uđe na tržište s proizvodom ili uslugom koja će njemu donijeti profit, a kupcima zadovoljstvo. Neophodno je pratiti trendove koji su u zadnje vrijeme često promjenjivi i nužno je pratiti dinamiku konkurencije. Jednom kada pokrenemo poslovni pothvat moramo biti svjesni da je to tek početak te da naša kreativnost i inovativnost tek sada dolaze do izražaja u „borbi“ s konkurencijom za opstanak na tržištu.

## Literatura

### KNJIGE:

1. Allen, Kathleen R. (1999.), *Growing and Managing an Entrepreneurial Business*. Houghton Mifflin Company, Boston, USA.
2. Alpeza, M., Delić, A., Oberman Peterka, S., Krstić, D. & Marković, N. (2015):  
Osmislite i provjerite svoju poduzetničku ideju; Vodič za sve one koji razmišljaju o ulasku u poduzetničke vode, Osijek, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku.
3. Barringer, B. R., & Ireland, R. D. (2010): *Successfully launching new ventures*.
4. Čorak, I., Salopek Čubrić, I., i Tarbuk, A. (2019): Primjena tehnika kreativnog razmišljanja u istraživanju bio-inoviranih poliesterskih materijala. *Tekstil: časopis za tekstilnu i odjevnu tehnologiju*, 68(7-9), 162-171.
5. Dawidowsky, D. (2004). Ispitivanje valjanosti metode fokus grupe usporedbom s rezultatima na upitniku.
6. Delić, A., Oberman Peterka, S., Perić, J. (2014.), *Želim postati poduzetnik / Osijek* : Ekonomski fakultet
7. Drucker, Peter F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Harper&Row, New York.
8. Drucker, P. (1965.): *The Practice of Management*, Heinemann, London.
9. Green, James V (2016.) *The opportunity analysis canvas*, Venture Artisans.
10. Pere Sikavica, Fikreta Bahtijarević-Šiber, Nina Pološki Vokić (2008): *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga d.d., Zagreb, Masarykova 28.
11. Porter, M. (2008.): *Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Zagreb, Masmmedia.
12. Porter, M.E.(1979): *How Competitive Forces Shape Strategy*, Harvard Business Review, March-April.
13. Schumpeter, Joseph A. (1975.) *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper, New York, USA.

14. Schumpeter, J. (2002.) *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Translated by Markus C. Becker and Thorbjørn Knudsen. *American Journal of Economics and Sociology*, Vol. 61, No. 2.
15. Tasić, S., Bešlin Feruh, M. (2012) Errors and issues in secondary data used in marketing research, *Socioeconomica – The Scientific Journal for Theory and Practice of Socioeconomic Development*, str. 326. – 335.
16. Timmons, Jeffrey A. (1999.): *New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21st Century*. McGraw-Hill Education, USA.
17. Timmons, Jeffrey A., Spinelli, S. (2007.): *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. McGraw-Hill/Irwin, USA.
18. VODIČ za poduzetnike (1999). *Vodič za poduzetnike*. Zagreb: Ministarstvo gospodarstva Republike Hrvatske.
19. W. Chan Kim, Renée Mauborgne (2007): *Strategija plavog oceana*, Zagreb, Poslovni dnevnik: Masmedia.

## PREZENTACIJE I INTERNET IZVORI:

1. Delić, A. (2017.) Inovacija vrijednosti. Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/uocavanje-poslovne-prilike/wp-content/uploads/sites/439/2013/04/UPP\\_8\\_Inovacija-vrijednosti.pdf](http://www.efos.unios.hr/uocavanje-poslovne-prilike/wp-content/uploads/sites/439/2013/04/UPP_8_Inovacija-vrijednosti.pdf) [pristupljeno 26.6.2022.]
2. Delić, A. (2017.) – Poduzetničke osobine i vještine. Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/uocavanje-poslovne-prilike/wp-content/uploads/sites/439/2013/04/UPP\\_4\\_Poduzetni%C4%8Dke-osobine-i-vje%C5%A1tine.pdf](http://www.efos.unios.hr/uocavanje-poslovne-prilike/wp-content/uploads/sites/439/2013/04/UPP_4_Poduzetni%C4%8Dke-osobine-i-vje%C5%A1tine.pdf) [pristupljeno 19.6.2022.]
3. Delić, A (2020.) Poduzetničko ponašanje. Dostupno na: [https://moodle.srce.hr/2021-2022/pluginfile.php/5798698/mod\\_resource/content/1/Poduzetni%C4%8Dko%20pona%C5%A1anje.pdf](https://moodle.srce.hr/2021-2022/pluginfile.php/5798698/mod_resource/content/1/Poduzetni%C4%8Dko%20pona%C5%A1anje.pdf) [pristupljeno 2.7.2022.]
4. Delić A. (2020.) Gledati „poduzetnički” – traženje poslovnih prilika. Dostupno na: [https://moodle.srce.hr/2021-2022/pluginfile.php/5798700/mod\\_resource/content/1/UPP\\_Gledati%20poduzetnic%C4%8Cki.pdf](https://moodle.srce.hr/2021-2022/pluginfile.php/5798700/mod_resource/content/1/UPP_Gledati%20poduzetnic%C4%8Cki.pdf) [pristupljeno 27.6.2022.]
5. Delić A. (2020.) Gledati „poduzetnički” (makroekonomske promjene i konkurencija). Dostupno na: [https://moodle.srce.hr/2021-2022/pluginfile.php/5798701/mod\\_resource/content/1/UPP\\_7\\_Makroekonomske%20promjene\\_i\\_konkurencija.pdf](https://moodle.srce.hr/2021-2022/pluginfile.php/5798701/mod_resource/content/1/UPP_7_Makroekonomske%20promjene_i_konkurencija.pdf) [pristupljeno 27.6.2022.]
6. EFOS Unios (2017) Inovacija vrijednosti. Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/uocavanje-poslovne-prilike/wp-content/uploads/sites/439/2013/04/UPP\\_8\\_Inovacija-vrijednosti.pdf](http://www.efos.unios.hr/uocavanje-poslovne-prilike/wp-content/uploads/sites/439/2013/04/UPP_8_Inovacija-vrijednosti.pdf) [pristupljeno 27.6.2022.]
7. Profitiraj.hr (2010.) Porterove sile – pregovaračke pozicije kupaca i dobavljača. Dostupno na: [Porterove sile - pregovaračke pozicije kupaca i dobavljača - Profitiraj.hr](http://www.profitiraj.hr/porterove-sile-pregovaračke-pozicije-kupaca-i-dobavljača) [pristupljeno 25.6.2022.]
8. Enciklopedija.hr (2021.) Trend. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=62167> [pristupljeno 29.7.2022.]
9. Poslovni.hr (2021.) Prilika za hrvatske poduzetnike: Od 1. srpnja kreće velika promjena za web trgovine: <https://www.poslovni.hr/trzista/od-1-srpnja-krece-velika-promjena-za-web-trgovine-evo-sto-se-mijenja-4278166> [pristupljeno 24.8.2022.]

10. Upute za pisanje zadaće (2017.) J.V. Green, Platno za analizu poslovnih prilika. Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/uocavanje-poslovne-prilike/wp-content/uploads/sites/439/2013/04/Upute\\_UPP\\_prva\\_zadaca.pdf](http://www.efos.unios.hr/uocavanje-poslovne-prilike/wp-content/uploads/sites/439/2013/04/Upute_UPP_prva_zadaca.pdf) [pristupljeno 5.7.2022.]
11. Slide ToDoc (2014.) Prozor prilika. Dostupno na: <https://slidetodoc.com/osnivanje-i-poslovanje-malih-poduzea-radionica-raunovodstvo-i/> [pristupljeno 28.7.2022.]
12. Delić, A., Oberman Peterka, S., Perić, J. (2014.), Želim postati poduzetnik. Dostupno na: <https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/%C5%BDelim%20postati%20poduzetnik.pdf> [pristupljeno 23.7.2022.]
13. Slide Player (2019.), Osnivanje i poslovanje malih poduzeća. Dostupno na: <https://slideplayer.com/slide/14381695/%20> [pristupljeno 24.6.2022.]

#### **ZAVRŠNI RADOVI:**

1. Đopar, N. (2020) Poduzetničke vještine, motivacija i ponašanje u procesima uočavanja poslovnih prilika (Mentor: izv.prof.dr.sc. Anamarija Delić)
2. Flinčec, A. (2021) Alati za uočavanje poslovne prilike (Mentor: izv.prof.dr.sc. Anamarija Delić)
3. Matek, Lj. (2009.) Prepoznavanje poslovne prilike kao preduvjet pokretanja poduzetničkog pothvata (mentor: prof. dr. sc. Sanja Pfeifer)
4. Jaković A. (2020.) Utjecaj makroekonomskih promjena na procese uočavanja poslovnih prilika (Mentor: izv.prof.dr.sc. Anamarija Delić)
5. Kusanić M. (2019.) Porterov model pet sila u funkciji analize i planiranja (mentor: Dr. sc. Andrija Sabol)
6. Strupar, A. (2019) Uočavanje poslovne prilike: tehnike i alati (Mentor: izv.prof.dr.sc. Anamarija Delić)

## **PRILOZI:**

### **Popis slika**

Slika 1., Četiri glavne poslovne karakteristike.....	6
Slika 2., Poslovni proces .....	8
Slika 3., Prozor prilika .....	9
Slika 4., J.V. Green, Platno za analizu poslovnih prilika .....	14
Slika 5., Primjer krivulje vrijednosti .....	20
Slika 6., Pet snaga konkurentnosti/Porterov model .....	22

### **Popis tablica**

Tablica 1., Metoda četiri sidra.....	23
--------------------------------------	----