

# OKRUŽJE KAO IZVOR POSLOVNIH PRILIKA

---

Laufer, Dora

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

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:145:594960>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-06-13**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Poduzetništvo

Dora Laufer

## **OKRUŽJE KAO IZVOR POSLOVNIH PRILIKA**

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Poduzetništvo

Dora Laufer

## **OKRUŽJE KAO IZVOR POSLOVNIH PRILIKA**

Završni rad

**Kolegij: Uočavanje poslovne prilike**

JMBAG: 0010229626

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

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

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Undergraduate Study Entrepreneurship

Dora Laufer

**ENVIRONMENT AS A SOURCE OF BUSINESS  
OPPORTUNITIES**

Final paper

Osijek, 2023.

## **Okružje kao izvor poslovnih prilika**

### **SAŽETAK**

Poslovno okružje čini važan dio u procesu pokretanja poslovnih pothvata i uočavanja poslovnih prilika. Obzirom da je poslovno okružje vrlo kompleksan pojam, potrebno je pobliže razmotriti sve njegove elemente i utjecaje na poslovne pothvate. U radu je pojašnjena definicija poslovnog okružja, njegovi elementi, te utjecaj na poslovne prilike i poslovne pothvate. Pomoću Greenovog modela uočavanja poslovnih prilika (2015) pojašnjeni su svi elementi koji imaju utjecaj na poslovno okružje i sam razvitak poslovne prilike.

U praktičnom dijelu rada analizirano je poslovno okružje Osječko – baranjske županije koristeći Greenov model uočavanja poslovnih prilika (2015), točnije elemente iz navedenog modela vezane za poslovno okružje. Uz pomoć ove analize, utvrđeno je kako poslovno okružje može povoljno ili nepovoljno djelovati na poslovne prilike i pothvate.

**Ključne riječi:** poslovno okružje, Greenov model uočavanja poslovnih prilika, poslovne prilike

# **Environment as a source of business opportunities**


## **ABSTRACT**

The business environment is an important part of the process of starting business ventures and spotting business opportunities. Considering that the business environment is a very complex concept, it is necessary to consider all its elements and influences on business ventures in more detail. The paper explains the definition of the business environment, its elements, and the impact on business opportunities and business ventures. Using Green's model of spotting business opportunities (2015), all elements that have an impact on the business environment and the development of the business opportunity itself are clarified.

In the practical part of the work, the business environment of the Osijek-Baranja County was analyzed using Green's model of observing business opportunities (2015), more precisely the elements from the above model related to the business environment. With the help of this analysis, it was determined how the business environment can have a favorable or unfavorable effect on business opportunities and ventures.

**Key – words:** business environment, Green's Opportunity Analysis Canvas, business opportunities

**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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
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:** Dora Laufer

**JMBAG:** 00102296263

**OIB:** 43146923090

**e-mail za kontakt:** laufer.dora@gmail.com

**Naziv studija:** Sveučilišni prijediplomski; Poduzetništvo

**Naslov rada:** Okružje kao izvor poslovnih prilika

**Mentor/mentorica rada:** izv. prof. dr. sc. Anamarija Delić

U Osijeku, rujan 2023. godine

Potpis Dora Laufer

# Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Metodologija istraživanja.....	2
3. Poslovno okruženje.....	3
3.1. Pojam i karakteristike poslovnog okruženja.....	3
3.2. Vrste i elementi poslovnog okruženja.....	4
3.2.1. Interno okruženje – pojam.....	4
3.2.2. Interno okruženje – elementi.....	4
3.2.2.1. Organizacijska struktura.....	4
3.2.2.2. Organizacijski resursi.....	5
3.2.2.3. Organizacijska kultura.....	6
3.2.2. Eksterno okruženje – pojam i elementi.....	6
3.2.3. Opća (socijalna) okolina.....	7
3.2.4. Poslovna okolina.....	8
4. Alati za analizu poslovnog okruženja.....	9
4.1. Alati za analizu poslovnog okruženja – pojam i vrste.....	9
4.2. Greenov model uočavanja poslovnih prilika.....	10
4.2.1. Greenovo platno.....	10
4.2.2. Poduzetničke osobine.....	11
4.2.3. Poduzetnička motivacija.....	12
4.2.4. Poduzetničko ponašanje.....	13
4.2.5. Stanje industrije.....	15
4.2.6. Struktura industrije.....	17
4.2.7. Makroekonomske promjene.....	18
4.2.8. Konkurencija.....	19
4.2.9. Inovacija vrijednosti.....	20
4.2.10. Identifikacija prilike.....	21



5. Praktični primjer : Analiza poslovnog okružja Osječko – baranjske županije.....	23
5.1. stanje industrije Osječko – baranjske županije.....	23
5.2. Struktura industrije Osječko – baranjske županije .....	24
5.3. Makroekonomske promjene u Osječko – baranjskoj županiji.....	26
5.4. Konkurencija u Osječko – baranjskoj županiji.....	27
6. Zaključak.....	30
Popis literature.....	31
Popis slika .....	34

## 1. Uvod

Uočavanje poslovnih prilika ili stvaranje poslovnih ideja vrlo je važan korak u poduzetničkom procesu. Najbolje ideje uglavnom dolaze neočekivano, a poslovnih prilika ima posvuda. No, vještina prepoznavanja i iskorištavanja prilike temelji se kako na samoj osobnosti poduzetnika, tako i na okružju u kojemu se on nalazi.

Naime, svaka osoba posjeduje određene poduzetničke osobine te poduzetničko ponašanje kojima može doći do novih poslovnih prilika i pothvata. Kada je riječ o samom poduzetništvu u užem smislu te riječi, bitno je naglasiti kako nije dovoljno imati poduzetnički način razmišljanja, nego je nužno i prepoznati priliku u okružju. Dakako, sam proces prepoznavanja prilike te strategija iskorištavanja iste nisu uvijek osigurane na način da je uspjeh zagarantiran. Svaki poduzetnik ili poduzetni pojedinac svjestan je da je rizik bitan faktor u uspješnosti prepoznavanja i iskorištavanja poslovne prilike. Također, potrebno je svakodnevno tragati za novim znanjima i iskustvima.

Karakteristike poduzetnika kao što su inovativnost, proaktivnost i tendencija preuzimanja rizika u ključnim trenucima su vrlo važne za poslovni uspjeh poduzetnika, no bitno je naglasiti kako je za uspjeh potrebno poznavanje i razumijevanje poslovnog okružja. Poslovno okružje pojam je koji sadrži brojne elemente i faktore, te je zanimljiv i neiscrpan izvor novih ideja i prilika. Okružje može djelovati na različite načine na poslovnu priliku, a postoje mnogi alati i tehnike koji mogu pomoći poduzetniku u razumijevanju okružja. Što je okružje kompleksnije, to je veća koncentracija poslovnih prilika i obratno.

Kako je svijet postao vrlo moderniziran i ubrzan, poslovne prilike su na svakom koraku, a okružje je puno konkurencije. Teško je pronaći potpuno nove ideje, no prilika je pregršt te je potrebno konstantno biti upućen u trendove u okružju, te biti svjestan kako prilika, tako i prijetnji u poslovnom okružju.

U ovome radu bit će detaljnije pojašnjen pojam poslovnog okružja, njegovi elementi i utjecaj na poslovne prilike. Također, koristit će se alati za uočavanje poslovnih prilika kao sastavni dio praktičnog dijela rada.

## **2. Metodologija istraživanja**

Glavni je cilj ovoga završnog rada podrobno objasniti pojam poslovnog okružja, njegove elemente te utjecaj istih na pokretanje i kreiranje poslovnih pothvata i prilika.

U teorijskom dijelu završnoga rada pojasnit će se definicije poslovnog okružja bazirane na izvorima iz znanstvene i stručne literature, točnije iz sekundarnih izvora kao što su znanstvene knjige te validni izvori sa interneta primjerice poslovne web stranice na kojima je moguće pronaći izvore informacija. Također, pojasnit će se vrste poslovnog okružja kao i njegovi elementi.

Razmotrit će se utjecaj poslovnog okružja na pokretanje samog poslovnog pothvata, te pojasniti kako okruženje može povoljno ili nepovoljno utjecati na kompleksnost poslovnih prilika.

U istraživačkom dijelu završnog rada koristit će se alati poput Greenovog modela (2015) uočavanja poslovnih prilika, te će se pojasniti pojam i strategija plavog oceana i ostalih alata koji mogu biti od pomoći pri analizi poslovnog okružja i traženju poslovnih prilika.

Praktičnim primjerom analize Osječko – baranjske županije prikazat će se korištenje Greenovog modela (2015), te će se doći do odgovora na pitanje kakvo je poslovno okružje u ovoj županiji za pokretanje poslovnih pothvata.

### **3. Poslovno okruŹje**

#### **3.1. Pojam i karakteristike poslovnog okruŹja**

Pokretanje poslovnog pothvata uvijek predstavlja određen rizik i potrebno je preuzeti odgovornost kako bi ideja bila što bolje realizirana, a prilika iskorištena. Dakako, okolina odnosno okruŹje u kojem poduzetnik Źeli ispuniti svoj poslovni plan vrlo često je nepredvidiva te nedovoljno analizirana, pa dolazi do mogućnosti propadanja poslovne ideje ili čak samog poduzeća.

Prema mišljenju autora Osterwaldera i Pigneura (2014), „Da biste osmislili izdržljive i konkurentne poslovne modele, trebate detaljno razumjeti okolinu svojega poduzeća“ (Osterwalder, Pigneur, 2014:200). No, kako bi se razumjela okolina poduzeća, mora se dati jasna definicija iste. „Poslovno okruŹje je skup čimbenika koji utječu na aktivnost poduzeća“ (definebusinesssterms.com, 2021). Jasno je kako je poslovno okruŹje kompleksno, te ga je teško objasniti jednom definicijom.

Poslovno okruŹje analizirani autori različito definiraju, stoga Osterwalder, Pigneur, (2014) tvrde kako je konstantno skeniranje okruŹja važnije nego ikad upravo zbog rastućeg tržišta i ubrzavanja same ekonomije, a razumijevanje promjena u okruŹju može pomoći prilagođavanju poslovnog modela promjenjivim prilikama.

Kako navode Oberman i dr., (2014) „OkruŹje poduzeća čine svi elementi (pojedinci, druge organizacije i institucije) i faktori (ekonomski, politički, pravni, tehnološki, sociokulturni i sl.) van granica poduzeća koji imaju utjecaj na poslovanje poduzeća“ (Oberman i dr., 2014:57).

Može se zaključiti kako poslovno okruŹje predstavlja svaki čimbenik unutar ili izvan poduzeća koji može utjecati na kreiranje ideje, uočavanje prilike i samo pokretanje poslovnog pothvata, te osmišljavanje strategije poslovnog modela.

### **3.2. Vrste i elementi poslovnog okružja**

Postoje dvije glavne vrste poslovnog okružja, a to su interno te eksterno okružje. Interno okružje obuhvaća organizacijsku kulturu, organizacijsku strukturu te organizacijske resurse, a eksterno odnosno makrookružje se dijeli na opće okružje i poslovno okružje (Buble i dr., 2005:25).

#### **3.2.1. Interno okružje – pojam**

Interno okružje jedno je od važnih čimbenika kada je riječ o uspostavljanju veze između poslovnog pothvata i samog poduzeća te utjecajnih grupa. Interno okružje nalazi se pod utjecajem poduzeća, te je vezano uz karakteristike svakog pojedinog poduzeća. (Buble i dr., 2005:25). Autori, također, tvrde kako karakteristike poduzeća podrazumijevaju njegove snage i slabosti koje mogu imati utjecaj na poduzeće, a samim time i na poslovne pothvate i prilike.

#### **3.2.2. Interno okruženje – elementi**

Internu okolinu predstavljaju organizacijski resursi, organizacijska struktura te organizacijska kultura (Buble i dr., 2005:25). U idućim poglavljima svaki će od navedenih elemenata biti detaljnije pojašnjen.

##### **3.2.2.1. Organizacijska struktura**

Organizacijska struktura predstavlja „kostur“ poduzeća, sustav svih organizacijskih dijelova poduzeća.

Kako je organizacijska struktura vrlo složen pojam, autori Buble i dr. (2005) navode slijedeće elemente koji čine organizacijsku strukturu: specijalizacija, lanac odgovornosti, definiranje odjela, raspon kontrole, centralizacija i decentralizacija te formalizacija. (Buble i dr., 2005:103)

Organizacijska struktura može imati utjecaj na uočavanje prilika te kreiranje poslovnih pothvata. Primjerice, ukoliko je organizacijska struktura poduzeća jasno definirana, te su aktivnosti u poduzeću dobro koordinirane, poduzeće će moći iskoristavati svoj puni potencijal pri uočavanju poslovnih prilika. Isto tako, ukoliko je organizacijska struktura loše postavljena

ili ne postoji, poduzeću će biti teže raditi na formiranju ideja i pronalaženju prilika za nove poslovne pothvate.

Bitno je naglasiti kako postoje četiri vrste organizacijske strukture, a to su, kako navodi Thompson (2008), jednostavna, birokratska, organska, te divizijska (Thompson, 2008). Organska organizacijska struktura bila bi najbolji temelj za kvalitetno iskorištavanje prilika te stvaranje novih poslovnih ideja obzirom da ju obilježava fleksibilna struktura, česti sastanci i osobne interakcije te decentralizirana i niska formalizacija (Thompson, 2008:46).

Može se zaključiti kako je temelj svakog uspješnog poduzeća kvalitetna organizacijska struktura kojom će poduzeće težiti ka novim ciljevima, a samim time pronalaziti nove prilike te ih pretvarati u poslovne pothvate, koji mogu značiti velike i bitne korake ka punom potencijalu poduzeća i svakog poduzetnog pojedinca.

### 3.2.2.2. Organizacijski resursi

Slijedeći čimbenik internog okružja jesu organizacijski resursi. Svakom poduzeću potrebni su određeni resursi ukoliko želi doći do novih pothvata i ciljeva; oni predstavljaju put odnosno „sponu“ između samih temeljnih vrijednosti poduzeća i novih poslovnih prilika. Kako navode autori Osterwalder i Pigneur (2014), „Ti resursi omogućuju tvrtki da kreira i isporuči ponudu vrijednosti, da zahvati tržišta, održava odnos sa segmentima kupaca i ostvari prihode.“ (Osterwalder, Pigneur, 2014:34). Također, navedeni autori navode kako resursi mogu biti fizičke, financijske, intelektualne ili ljudske kategorije, a poduzeće ih može posuditi primjerice putem lizinga ili ih pribaviti kroz suradnju sa određenim partnerima (Osterwalder, Pigneur, 2014).

Fizički resursi sastoje se od fizičke imovine, primjerice zgrade, sustavi strojevi i sl., a mnoga poduzeća mogu ovisiti o ovoj vrsti resursa kako bi mogla normalno poslovati (Osterwalder, Pigneur, 2014). Intelektualni resursi obuhvaćaju robne marke, patente, autorska prava itd. (Osterwalder, Pigneur, 2014). Do intelektualnih je resursa težak put te su potrebne godine rada i uspješnog poslovanja kako bi se do njih došlo, no kada ih se jednom stvori, stvaraju veliku vrijednost za poduzeće (Osterwalder, Pigneur, 2014).

Svakom poduzeću potrebni su ljudi, a od posebne važnosti mogu biti industrijama koje svoj uspjeh temelje na znanju (Osterwalder, Pigneur, 2014). Ovdje se može vidjeti važnost ljudi

kada je riječ o utjecaju okruženja na poslovne prilike. Naime, ukoliko poduzeće posjeduje kvalitetan ljudski kapital, odnosno ljude koje odlikuje poduzetno ponašanje, motivacija te spremnost na preuzimanje odgovornosti, veća je mogućnost da će poduzeće uočavati prilike te ih iskorištavati u svoju korist. Isto tako, poduzetni pojedinci lakše će podnijeti eventualni neuspjeh i moći će se okrenuti novim, boljim prilikama koje se nude u njihovom okruženju.

Naravno, svakom su poduzeću potrebni i financijski resursi, a kako navode autori Osterwalder i Pigneur, „Neki poslovni modeli traže značajne financijske resurse i/ili jamstva, na primjer gotovinu, mogućnost kreditiranja ili vlasničke opcije/dioničarstvo za privlačenje/zapošljavanje ključnih suradnika“ (Osterwalder, Pigneur, 2014:25). Financijski resursi osiguravaju kontinuitet poslovnog procesa, te su potrebni u svim fazama životnog ciklusa poduzeća (Buble i dr., 2005:103).

### 3.2.2.3. Organizacijska kultura

Organizacijsku kulturu predstavlja „specifičan obrazac ponašanja u poduzeću, koji odražava način ponašanja i stil života i rada poduzeća, te grupa i pojedinaca unutar poduzeća“ (Žugaj i dr., 2004). Može se reći kako je organizacijska kultura način na koji ljudi u poduzeću zajedno funkcioniraju. Kao što je ranije spomenuto, za poduzeće je od iznimne važnosti da posjeduje poduzetne pojedince, a ukoliko je način rada i života u poduzeću okarakteriziran poduzetničkim razmišljanje, veća je vjerojatnost da će poduzeće biti spremno na prihvaćanje i razvijanje novih prilika.

Organizacijska kultura koja je orijentirana prema čvrstim temeljnim vrijednostima spremnija je na nove izazove, lojalnija je prema svom poduzeću te uvelike utječe na ponašanje svakog pojedinca.

No, organizacijska kultura može biti i barijera za promjenu, za različita odnosno nova razmišljanja te na taj način usporiti i ograničiti poduzeće. Samim time, može nepovoljno djelovati na razvoj novih ideja i uočavanje prilika, te na samu strategiju poslovanja.

### 3.2.2. Eksterno okruženje – pojam i elementi

Eksterno ili vanjsko okruženje kompleksnije je i dinamičnije od unutarnjeg, može se reći kako je heterogeno, neizvjesno, a karakteriziraju ga neočekivane i nagle promjene koje se konstantno

događaju. Eksterno je okružje složeno, raznovrsno, a informacije koje se u njemu nalaze su često sklone neizvjesnosti i mijenjanju. „Bit će vam lakše gledate li na vanjsku okolinu kao na neku vrstu „prostora kreiranja“, na određeni kontekst u kojemu ćete osmisliti ili prilagoditi svoj poslovni model, uzimajući u obzir nekoliko pokretača dizajna (npr. nove potrebe kupaca, nove tehnologije itd.) i ograničenja (npr. regulativne promjene, dominantni konkurenti itd.). Ta okolina ni na koji način ne bi smjela ograničiti vašu kreativnost ni predodrediti vaš poslovni model. Ona bi, naravno, trebala utjecati na vaše dizajnerske odluke i pomoći vam u donošenju što argumentiranijih odluka“(Osterwalder, Pigneur, 2014:200).

Eksterno okružje pruža mnoštvo prilika, ideja, no isto tako može biti ograničavajuće obzirom na njegovu neizvjesnost i brzinu promjena.

Dakako, obzirom na svoju složenost, eksterno se okružje može podijeliti na opću, tj. socijalnu okolinu, te na poslovnu okolinu odnosno okolinu zadatka.

### 3.2.3. Opća (socijalna) okolina

Opća okolina može se predstaviti kao okolina koja opisuje sve ono što se nalazi daleko od poduzeća; poduzeće na nju ne može utjecati, dok ona ima velik utjecaj na poduzeće i njegovo poslovanje.

Kako je već navedeno, opća okolina nalazi se daleko od poduzeća, a karakterizira ju pet dimenzije kroz koje se može promatrati i razumjeti: prirodno – ekološka, znanstveno – tehnološka, ekonomska, političko – pravna te sociokulturna okolina. (Buble i dr., 2005)

Prirodno – ekološka okolina sadrži sve materijalne resurse, sirovine i ljudski kapital. Ona može djelovati na poduzeće na način da poduzeće ima priliku iskoristiti resurse ukoliko ih ne manjka, dok s druge strane ukoliko u prirodno – ekološkom okružju dođe do pomanjkanja resursa, bilo sirovina ili ljudi, ona može kobno djelovati na rast i opstanak poduzeća. Ljudski kapital potreban je za uvoz novih znanja, talenata i ideja u poduzeće, a sirovine i materijali su temelj profitabilnog poduzeća. Vrlo usko povezana dimenzija sa prirodno – ekološkom okolinom jest znanstveno – tehnološka koja podrazumijeva znanstvena dostignuća, izume, znanja itd. Ekonomska je okolina važna kako bi se mogle pratiti ekonomske promjene na tržištu, može imati jak utjecaj na „zdravlje“ poduzeća, poput primjerice inflacije. Političko – pravna okolina predstavlja zakone, političke sustave te različite regulacije od strane državnih i



pravnih tijela na koje poduzeće mora biti spremno. Konačno, sociokulturna okolina obuhvaća društvene utjecaje, ponašanja individua i grupacija koje imaju utjecaj na tržište i industriju.

Iako je gotovo nemoguće utjecati na opće okružje, ono može odrediti uspješnost poslovanja poduzeća.

#### 3.2.4. Poslovna okolina

Za razliku od opće okoline, poslovna se okolina nalazi u neposrednoj blizini poduzeća, te poduzeće može na nju utjecati, kao i ona na poduzeće.

Nekoliko je segmenata koji čine poslovnu okolinu, dok su najutjecajnije dobavljači, kupci – potrošači te konkurenti. Uz navedene, utjecaj na poduzeće imaju i dioničari, zaposleni i sindikati, kreditori, vladine (državne organizacije), društvene organizacije te strukovna udruženja (Thompson, 2008). Svi navedeni segmenti zajedničkim se imenom mogu nazivati *stakeholderi*.

Dobavljači su važan faktor kada je riječ o osiguravanju resursa potrebnih za poslovanje poduzeća. Naime, uz pomoć dobavljača, poduzeće dobiva potrebne resurse, a uz njih poduzeće može dalje plasirati svoje proizvode i usluge na tržište, te raditi na novim idejama.

Kupci, odnosno potrošači razlog su poslovanja poduzeća. Bez kupaca, poduzeće ne bi moglo ni postojati, te zbog toga najutjecajnije su faktor poslovne okoline.

Kako bi poduzeće bilo uspješno, mora imati konkurentsku prednost, a da bi ju ostvarilo, mora prije svega dobro poznavati svoje konkurente. Svako poduzeće ima cilj dovesti nove ideje, nove proizvode, usluge, „očarati“ kupce i privući ih svojim plasmanom; u konačnici cilj je biti uspješniji od konkurencije. Svaki poduzetnik svjestan je kako je konkurencija važan faktor kada je riječ o utjecajnosti. Potrebno je pratiti snage i slabosti konkurenata, a u tome su od pomoći mnogi alati o kojima će biti riječ u nastavku završnog rada.

## **4. Alati za analizu poslovnog okruţja**

### **4.1. Alati za analizu poslovnog okruţja – pojam i vrste**

Kako bi poslovna prilika postala uspješan poslovni pothvat, potrebno je obaviti kvalitetnu analizu okruţja u kojemu se poduzeće nalazi. Kao što je ranije spomenuto u ovome završnom radu, poslovno okruţje se moţe na najjednostavniji naćin podijeliti na vanjsko, odnosno eksterno, te unutarnje, odnosno interno.

Poslovno je okruţje samo po sebi vrlo kompleksan pojam, te upravo zbog toga zahtjeva određene alate koji mogu olakšati analizu. Srećom, informacije su danas digitalizirane, te izvori informacija su posvuda, a alata za analizu poslovnog okruţja ima pregršt.

Analiza poslovnog okruţja strateška je tehnika koja moţe pomoći pri utvrđivanju vanjskih i unutarnjih faktora koji mogu utjecati na uspjeh poduzeća (Buble i dr., 2005). Samim time, analiza se sastoji od nekoliko vaţnih koraka koji se moraju uzeti u obzir prije odabiranja konkretnog alata za analizu. Naime, kako navodi Buble (2005), prije svega potrebno je definirati okruţje, njegov geografski okvir te glavne utjecaje, zatim je potrebno prikupiti informacije za analizu kako bi se mogle koristiti prilikom korištenja alata, te zaključno interpretirati dobivene informacije kako bi se mogla donijeti strateška odluka.

Alati za analizu poslovnog okruţja mogu se temeljiti na analizi unutarnjeg ili vanjskog poslovnog okruţja. Kao što je spomenuto u ovome završnom radu, vanjsko je okruţje mnogo kompleksnije i podloţnije promjene za razliku od unutrašnjeg okruţja, pa ga je samim time i teţe analizirati.

Općenito, za uspješnu analizu poslovnog okruţja vaţno je, za poćetak, obratiti paţnju na ćetiri komponente, a to su: Ključni trendovi, kretanja u industriji, trţišne prilike te makroekonomske promjene (Osterwalder, Pigneur, 2014:201). Društvo, odnosno trendovi u društvu imaju velik utjecaj na svaku novu poslovnu ideju, a danas se novi trendovi rađaju svakodnevno. Također, konkurenata je sve više, svakim danom dolaze „novi igraći“ koji ųele pristupiti trţištu, a opasnost predstavljaju i „starosjedioci“, tj. kontinuirani konkurenti koji imaju osiguranu poziciju na trţištu. Kupci, odnosno potrošaći konstantno imaju nove potrebe i zahtjeve na koje treba obratiti paţnju, te uz sve navedene ćimbenike brinuti o uvjetima na svjetskom ili domaćem trţištu, kako navode autori Osterwalder i Pigneur (2014).

Mnoštvo je alata za analizu poslovnog okruţja, a u ovome radu pojasnit će se Greenov model uoćavanja poslovne prilike, te će se komparirati s nekoliko drugih alata.

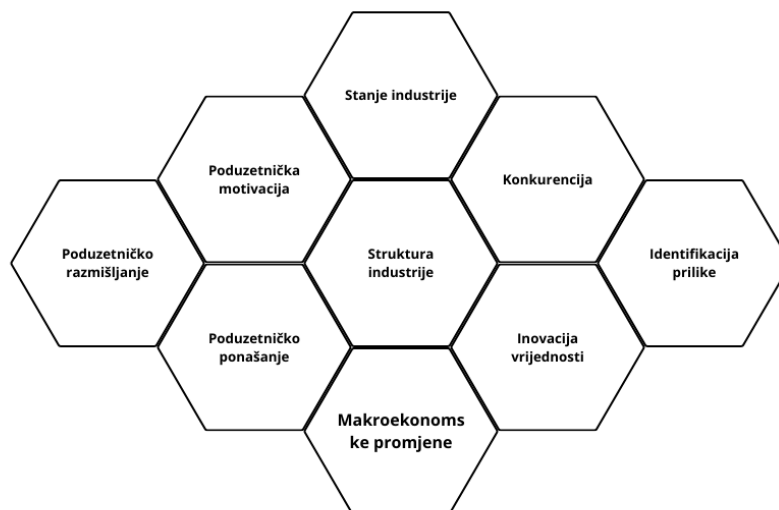
Među najpoznatijim alatima nalaze se SWOT analiza, Timmonsova metoda 4 sidra, Porterov model 5 konkurentskih snaga, PESTEL analiza, D.I.S.C. analiza itd. Također, poduzetnicima posebno je zanimljiva strategija plavog oceana koja može biti velika pomoć pri oblikovanju strategije i ulasku na tržište.

## 4.2. Greenov model uočavanja poslovnih prilika

Dr. James V. Green, razvio je poseban alat koji poduzetnicima omogućava analizu i identifikaciju poslovnih prilika u okruženju, kao i sagledavanje utjecaja poslovnog okruženja na same poslovne pothvate.

### 4.2.1. Greenovo platno

U nastavku prikazana je i pojašnjena ilustracija Greenovog platna uočavanja poslovnih prilika (2015).



Slika 1 Greenovo platno uočavanja poslovnih prilika

izvor:

[https://ilovejoes.weebly.com/uploads/1/9/4/9/19498995/the\\_opportunity\\_analysis\\_canvas\\_-\\_third\\_edition.pdf](https://ilovejoes.weebly.com/uploads/1/9/4/9/19498995/the_opportunity_analysis_canvas_-_third_edition.pdf) (19.6.2023.)

Kako navodi Green (2015) „platno je novi alat za identifikaciju i analizu poduzetničkih ideja. Podijeljeno je u devet dijelova: poduzetničke osobine, poduzetnička motivacija, poduzetničko

ponašanje, stanje industrije, struktura industrije, makroekonomske promjene, konkurencija, inovacija vrijednosti, te identifikacija prilike“ (Green, 2015:7).

#### 4.2.2. Poduzetničke osobine

Svaki pojedinac u sebi posjeduje određene osobine koje mogu biti dobar potencijal za poduzetničke pothvate, odnosno za kreiranje novih ideja ili iskorištavanje prilika koje se nude. No, dakako, poduzetni pojedinci imaju razvijene poduzetničke osobine kojima se vode u svakoj životnoj situaciji ili prilici. Poduzetnici pokušavaju doći do rješenja čak i onih problema koji još nisu na vidiku (Green, 2015:21), te upravo taj način perspektive ih čini drugačijima od ostalih pojedinaca. Važno je napomenuti kako vrlo mali broj poduzetnih pojedinaca zapravo postanu poduzetnici. Samim time, postoji nekoliko poduzetničkih osobina, točnije poduzetničkih načina razmišljanja koji čine razliku. Poduzetnici moraju imati optimistično gledanje na život, pozitivan stav prema promjenama, riziku i pothvatima uopće. Također, težnja prema uspjehu, kontrola i sam fokus na uspjeh i pokretanje poslovnih pothvata čine dobrog poduzetnika. U konačnici, poduzetnik mora težiti individualizmu kako bi samopouzdan mogao donositi nove ideje.

Mnogi vjeruju kako optimizam može donijeti veće uspjehe u poslu, a poduzetnicima mora biti sastavni dio svakodnevnog ponašanja i razmišljanja. Optimisti imaju bolje prodajne performanse od pesimista, naime „Optimistični dio prodajnih agenata prodao je 37% više nego pesimistični dio“ (Cerk, 2020). Također, ljudi koji imaju pozitivan način razmišljanja mogu pozitivno utjecati na sami poslovni tim, što je od velike važnosti pri kreiranju novih poslovnih pothvata. Naravno, optimizam ne znači „gledati svijet kroz ružičaste naočale“, već biti svjestan dobrih i loših ishoda, te imati dovoljno realan pogled na svaku situaciju znajući da je neuspjeh dio procesa, te da se iz njega treba učiti. Nadalje, poduzetnika ponajviše odlikuje želja i strast za uspjehom. Iako je uspjeh relativan pojam, u poduzetničkom svijetu važno je imati određeni cilj te se svakodnevno kretati ka njemu. Isto tako, kako bi poduzetnik znao što za njega znači uspjeh, mora posjedovati ljubav prema poduzetničkom djelovanju, konstantnom stvaranju novih ideja, uočavanju prilika te implementiranju njegovih znanja u svrhu postizanja cilja (Green, 2015:22). Također, individualizam je važna osobina koju poduzetnik mora posjedovati. Individualizam podrazumijeva manju potrebu pojedinca za podrškom drugih ljudi, sposobnost samostalnog donošenja važnih odluka, te orijentiranost ka neovisnosti i slobodi (Green, 2015:23). Iako je timski rad presudan kada je riječ o poslovnim

pothvatima, poduzetnik mora biti siguran u svoje ideje, samopouzđano ih donositi i biti svjestan rizika, odnosno preuzimanja odgovornosti. Može se reći kako poduzetnik mora imati razvijen interni lokus kontrole. Drugim riječima, poduzetnik treba biti sklon preuzimanju odgovornosti za vlastite postupke i vjerovati kako je sam odgovoran za svoj život. Naravno, fokus svakog poduzetnika treba biti na proizvod, kupca ili uslugu. Svaka navedena poduzetnička osobina mora se svoditi na želju za ispunjavanjem potreba i želja kupaca ili usavršavanjem proizvoda ili usluge kako bi bio postignut poslovni uspjeh.

#### 4.2.3. Poduzetnička motivacija

Bez motivacije koja pojedinca pokreće ka ispunjenju cilja, nema uspjeha. U poduzetničkom svijetu motivacija je jedan od presudnih faktora, te ukoliko je nema dovoljno, veća je vjerojatnost neuspjeha.

Poduzetnička motivacija većinom dolazi iz snažne potrebe i želje za uspjehom ili radom. Ona je nešto što pojedinac razvija u sebi te se može reći kako je jednim dijelom temeljena na poduzetničkim osobinama. No, motivacija se ne odnosi samo na pojedinca, već i na okružje pojedinca. Osoba koja ima visoku razinu motivacije za rad poticat će ljude u njezinom okružju te svojim ponašanjem i razmišljanjem dati primjer drugima. Kako navodi Green (2015), „Poduzetnička motivacija obuhvaća sve faktore koji pokreću i održavaju ponašanje usmjereno ka ostvarivanju poduzetničkih ciljeva. Prema poduzetničkom strateškom odlučivanju, tri su faktora naglašena: samoučinkovitost, kognitivna motivacija te tolerancija prema nedostatku podataka i informacija“(Green, 2015:31).

Samoučinkovitost označava uvjerenje pojedinca, tj. vjeru da je sposoban nositi se s različitim situacijama i izazovima koji se javljaju (Sainte – anastasio.org, 2019). Za svaki poslovni pothvat važno je vjerovati u svoje vještine, u mogućnost pronalaska adekvatnog rješenja. Ovaj je pojam usko povezan sa pojmom samopouzđanja, no ti pojmovi nisu sinonimi (Green, 2015:31). Dakako, mnogi faktori utječu na razvijenost samoučinkovitosti, primjerice prošla iskustva, djetinjstvo, društvo i obrazovanje ili strah od neuspjeha. No, na sreću, samoučinkovitost se može razvijati, čovjek uči kroz mnoga iskustva, te na taj način postaje svjesniji svojih snaga.

Određeni pojedinci uživaju u rješavanju problema. Takvi ljudi imaju visoko razvijenu kognitivnu motivaciju. Ovakav način razmišljanja velik je pokazatelj kako pojedinac u sebi

posjeduje potencijal postati poduzetnik jer je takvim osobama užitak prikupljati nova znanja, informacije, istraživati određene problemske zadatke ili situacije, dok je onima sa niskom kognitivnom motivacijom oslanjanje na intuiciju ili prošla iskustva puno prirodniji način razmišljanja. Ovaj pojam također podrazumijeva fokusiranje na detalje, sagledavanje situacije iz različitih perspektiva. Dakako, poduzetnici koji razmišljaju na ovakav način imaju bolje rezultate, no, ponekad je u redu osloniti se na „osjećaj“, tj. intuiciju, pa čak i u poduzetničkim pothvatima.

Kao što je ranije spomenuto, poslovno je okružje vrlo dinamično, sklono promjenama i neizvjesnosti. Upravo zbog toga, za poduzetnika je važno posjedovati određenu razinu toleranciju ka dvosmislenome, odnosno ka nedostatku informacija ili iznenadnim promjenama u okružju. Nepredvidive situacije na tržištu, nedostatak informacija, nagle promjene samo su neki od mogućih izazova s kojima se poduzetnici svakodnevno susreću. Ponekad je moguće razviti poduzetničku strategiju do najsitnijih detalja, a doživjeti neuspjeh upravo radi nepredviđenih situacija u okružju.

Poduzetničke odluke se, u većini situacija, moraju donositi brzo, što može biti izazovno obzirom da su informacije često ograničene ili je teško doći do njih. Samim time, poduzetnici moraju razvijati toleranciju prema dvosmislenom i neizvjesnom, a to mogu postići novim iskustvima, prepuštanjem u nepoznato. Na taj način čovjek može rasti kako poslovno, tako i osobno (Green, 2015:36).

#### 4.2.4. Poduzetničko ponašanje

Poduzetničko ponašanje nužno je uz motivaciju, osobine i vještine za pokretanje poslovnog pothvata. Način na koji se poduzetnici ponašaju uvelike doprinosi iskorištavanju i uočavanju poslovnih prilika. Općenito, poduzetničko ponašanje može utjecati na kreativne inicijative, a samim time i na pokretanje poslovnih pothvata (Srića, 2016).

Postoji nekoliko faktora koji utječu na razinu poduzetničkog ponašanja, a u ovome radu stavljen je fokus na četiri: samopouzdanje, odnos prema riziku, interpersonalne vještine te socijalni kapital.

Samopouzdanje kao pojam već je spomenuto ranije u ovome radu prilikom usporedbe sa samoučinkovitošću. Može se reći kako je samopouzdanje širi pojam od samoučinkovitosti

obzirom da se samopouzdanje ogleda kroz niz pokazatelja, dok je samoučinkovitost vezana uz sposobnost obavljanja zadataka (Green, 2015:38).

Samopouzdanje zapravo označava sliku kakvu pojedinac stvara o sebi, na njega mogu utjecati i vanjski i unutarnji čimbenici. Visokoj razini samopouzdanja može doprinijeti uspjeh, kvalitetno odrađen zadatak, pohvala od strane osobe koju pojedinac smatra važnom ili jednostavno fokusiranje na pozitivne aspekte u svakoj situaciji (poduzetnik.biz, 2018.). S druge strane, nisku razinu samopouzdanja karakterizira stidljivi govor tijela, strah, potreba za vanjskom validacijom itd. (Green, 2015:39).

Kod poduzetnika, samopouzdanje može igrati presudnu ulogu u opstanku u ovakvoj vrsti posla. Kao što je ranije spomenuto, poduzetništvo sa sobom nosi brojne rizike, odgovornost i spremnost na promjene i nepredviđene situacije. Osoba koja ima razvijeno samopouzdanje lakše će se boriti sa donošenjem odluka, bit će sigurna pri pokretanju poslovnog pothvata, te, prije svega, bez straha će uočiti i iskoristiti priliku. Osim za samog poduzetnika, njegovo je samopouzdanje važno i u odnosima sa drugim ljudima, primjerice poslovnim partnerima ili kolegama. Osoba će lakše voditi i motivirati tim ljudi ukoliko je sigurna u sebe, može se reći da takvi poduzetnici imaju karizmu kojom pozitivno utječu na svoje poslovno okruženje.

Naravno, razvijene interpersonalne vještine usko su povezane sa samopouzdanjem pojedinca. Iako mnogi vjeruju kako je poduzetništvo aktivnost u kojoj sudjeluje jedna osoba, ono je zapravo timski rad (Green, 2015:42). „Vještine osobnog razvoja odnosno interpersonalne vještine podrazumijevaju skup vještina i kompetencija koje svakom pojedincu omogućavaju uspješan i pozitivan rad s drugima, uspješno upravljanje sukobima, rad u timovima i njihovu procjenu, prihvaćanje odgovornosti te uspješno međudjelovanje s drugima bez obzira na disproporcije u mišljenjima ili stavovima“ (Proago, 2017). Interpersonalne vještine uključuju komunikacijske vještine, znati kako slušati druge, vladati konfliktima itd., a za poduzetnika je iznimno važno razvijati ih i samopouzdanje koristiti u poslovnim pothvatima.

Rizik je nešto što je sastavni dio svakog poslovnog pothvata. Pokretanje poslovnih ideja sa sobom nosi određenu mogućnost neuspjeha, a poduzetnik za nju snosi odgovornost. No, poduzetnici se ne bore samo sa rizikom od neuspjeha, već i od propuštanja samih prilika u okruženju. Naime, kao što je spomenuto ranije, okruženje tj. svijet je ubrzan, informacija je pregršt, a ponekad su i ograničene, pa je obzirom na ove utjecaje moguće propustiti jako dobru priliku koja bi mogla postati poslovni pothvat. Odnos prema riziku različit je od osobe

do osobe, tj. od poduzetnika do poduzetnika. Neki preferiraju „siguran“ posao, ideje, prilike, dok se drugi rado upuštaju u nešto rizičnije pothvate i prilike (Green, 2015:40).

Poduzetniku je zapravo cilj smanjiti razinu rizika, što se može postići traganjem za dodatnim izvorima informacija, analizom tržišta i procjenom poslovne prilike.

U smanjivanju rizika poduzetniku mogu pomoći mnogi alati uz Greenov model, primjerice Timmonsov model 4 sidra pomoću kojega se dolazi do odgovora na 4 pitanja: 1. U čemu je inovacija poslovne ideje, dodaje li poslovna ideja značajnu vrijednost za ciljnog kupca;

2. Rješava li poslovna ideja neki značajan problem ili nezadovoljenu potrebu kupca, 3. Kakva je profitabilnost poslovne ideje, 4. Imaju li poduzetnik i njegov tim sve potrebne poduzetničke osobine, znanja, strast i motivaciju za pokretanje poslovnog pothvata (Emerald insight, 2011). Ovim alatom odnosno modelom poduzetnik može jasnije vidjeti razinu rizika, te ju smanjiti do određene razine.

Posljednja odrednica poduzetničkog ponašanja jest socijalni kapital. Socijalni kapital predstavlja niz odnosa sa drugim ljudima koji poduzetniku mogu biti od pomoći. Velik socijalni kapital važan je za svakog pojedinca, a poduzetniku on znači više prilika, novih ideja, saznanja ili resursa. Također, poduzetnici sa većim socijalnim kapitalom mogu biti kreativniji, informiraniji, mogu brže doći do potrebnih informacija ili financijskih resursa (Sage Journals, 2016). Ovo je također dokaz kako je poduzetništvo timski rad, točnije za uspješnog je poduzetnika važan velik broj ljudi u njegovom okružju, obzirom da mu svaki pojedinac može na neki način pridonijeti u ostvarivanju poslovnog pothvata ili uočavanju, kreiranju novih ideja i prilika.

#### 4.2.5. Stanje industrije

Nakon analize poduzetničkih osobina, poduzetničke motivacije i poduzetničkog ponašanja, u Greenovom je modelu stanje industrije slijedeći faktor koji može pomoći pri analizi poslovnog okružja. Naime, industrija u kojoj poduzetnik želi pokrenuti svoj poslovni pothvat često je vrlo izazovna i važno je sagledati u kakvom se stanju ona nalazi.

Za kvalitetnu analizu stanja industrije potrebno je obratiti pažnju na postojeća znanja o industriji te na uvjete potražnje (Green, 2015:48). Koristeći se navedenim faktorima, poduzetnik će moći efektivno pokrenuti poslovni pothvat na tržištu, odnosno u odabranoj



industriji. Uz Greenov model se model pri analizi stanja industrije često koristi i Porterov model konkurentskih snaga, koji najčešće služi za procjenu atraktivnosti industrije u koju se planira ući pokretanjem novog poslovnog pothvata.



Slika 2 Porterov model pet konkurentskih snaga

Izvor: <https://profitiraj.hr/porterovih-pet-sila-oblik-poslovne-analize-koji-omogucava-definiranje-slabosti-i-snaga-svake-industrije/> (19.6.2023.)

Porterov model predstavljaju pregovaračka moć dobavljača, pregovaračka moć kupaca, prijetnje postojeće konkurencije, prijetnje supstituta te prijetnje ulaska novih konkurenata. Kombinacijom Greenovog i Porterovog modela poduzetnik može dobiti jasnu sliku o stanju industrije, točnije o postojanju konkurenata, uvjeta potražnje, kakva je pregovaračka moć kupaca i dobavljača te postoje li supstituti. Važno je obratiti pozornost na postojeća znanja, na kvalitetu, tako i kvantitetu. Primjerice, potrebno je saznati koja su znanja potrebna u određenoj industriji, te provesti usporedbu sa znanjima koje poduzetnik i njegov tim posjeduju. Određene industrije zahtijevaju visoku razinu znanja odnosno intelektualnog kapitala, a samim time imaju veće ulazne barijere i teže je biti konkurentom. (Green, 2015:49). Također, uvjeti potražnje predstavljaju drugi važan čimbenik prilikom analize stanja industrije, a oni predstavljaju naprednu potrebu kupaca, veličinu domaćeg tržišta, broj nezavisnih kupaca te rast i stopa domaće potražnje (Green, 2015:49). Kao što je ranije spomenuto, fokus na kupca najvažnija je karakteristika poduzetnika, a obzirom na to, on mora

pratiti kakve su potrebe kupaca u odabranoj industriji, te obratiti pažnju na veličinu tržišta i ostale njegove karakteristike, no o tome će biti riječ u narednom poglavlju rada.

Također, potrebno je segmentirati tržište, odnosno industriju kako bi poduzetnik mogao specijalizirati svoj proizvod ili uslugu te time stvoriti *brand*, odnosno „zaštitni znak“ poduzeća (Green, 2015:50).

#### 4.2.6. Struktura industrije

Slijedeći važan korak pri analizi industrije u Greenovom modelu (2015) jest analiza strukture i životnog ciklusa industrije. Ovaj je korak usko povezan sa stanjem industrije, no bitno je razumjeti oba koraka kako bi poduzetnik dobio što precizniji odgovor o opravdanosti ulaska na ciljano tržište.

Kao što svako živo biće ima svoj životni ciklus, sličan je slučaj i sa poduzećima, odnosno poslovnim pothvatima. Svaki poslovni pothvat počinje kao *start – up*, te u konačnici bude zamijenjen novim pothvatima. Naime, svaki poslovni pothvat počinje razvojem ideje, odnosno iskorištavanjem prilike, zatim slijedi uvođenje tj. ulazak na tržište te je u tom stadiju profitabilnost vrlo mala ili ne postoji. Nadalje slijedi rast poduzeća koji je ujedno i njegovo ispunjenje cilja, a zatim slijedi postepeno opadanje te, u konačnici, propadanje ili zamjena novim poduzećima. Na slici br.3. jasno je prikazan životni ciklus poslovnih pothvata.

Za analizu industrije važno je poznavanje životnog ciklusa poduzeća ponajviše zbog odabira odgovarajuće strategije ulaska u industriju. Primjerice, ukoliko poduzetnik ulazi u industriju gdje postoje uspješni i jaki konkurenti koji su u fazi samog rasta ili zrelosti, mala je vjerojatnost da će se njegov novi poslovni pothvat tj. *start – up* moći boriti sa konkurencijom.

Dakako, potrebno je analizirati i strukturu industrije, točnije njezine barijere ulaska i dinamiku konkurencije, a glavni čimbenici za navedenu analizu su: kapitalna intenzivnost industrije, intenzitet i utjecaj marketinga, koncentracija i veličina poduzeća (Green, 2015:58). Analiza kapitalne intenzivnosti može pomoći poduzetniku pri određivanju kolika je financijska snaga potrebna za ulazak u industriju te opstanak u njoj. Industrije koje zahtijevaju velika financijska ulaganja su primjerice proizvođači automobila, dok su najčešće industrije sa niskom razinom kapitalne intenzivnosti industrije razvoja internetskih stranica (Green, 2015:58). Potrebno je reći kako je utjecaj marketinga veći i važniji nego ikad. *Brandovi* su posvuda, društvene mreže vrve promotivnim porukama, te je sve teže nametnuti se sa novim poslovnim idejama. U ovakvim situacijama poduzetnik može pronaći način probijanja na

neko drugo tržište gdje vlada nizak intenzitet marketinga ili pronalazak načina integracija, tj. umrežavanja sa konkurentima (Green, 2015:59). Koncentracija i veličina poduzeća također su izuzetno važne odrednice analize strukture industrije, a pokazuju koliko je prisutnih poduzeća, tj. postojećih konkurenata u industriji u koju poduzetnik želi ući te koja je veličina poduzeća.

#### 4.2.7. Makroekonomske promjene

Slijedeća kategorija Greenovog modela (2015) koja poduzetnicima pomaže pri analizi poslovnog okružja jesu makroekonomske promjene. „Makroekonomija je područje ekonomije koja proučava ponašanje gospodarstva kao cjeline. Makroekonomija proučava gospodarstvo na razini fenomena kao što su promjene u nezaposlenosti, nacionalnom dohotku, bruto domaćem proizvodu (BDP), rastu privrede, razini cijena (inflacije) i ostalim pokazateljima“ (moj-bankar.hr, 2017). Može se zaključiti kako makroekonomske promjene predstavljaju širok spektar različitih pokazatelja, a prema Greenu (2015), za analizu poslovnog okružja potrebno je obratiti pažnju na slijedeće faktore: demografske i psihografske promjene kao najvažniji čimbenici, te tehničke (tehnološke) promjene, socijalne te političke i regulatorne promjene.

Kako je poduzetniku krajnji cilj zadovoljiti potrebe i želje kupaca, potrebno je biti upućen u promjene u stanovništvo, odnosno demografske promjene. Demografske promjene podrazumijevaju karakteristike kao što su dob, spol, bračni status, obiteljski status, obrazovanje te u konačnici visina prihoda ciljnih kupaca. Znajući navedene podatke o stanovništvu, poduzetnik može osmisliti strategiju kako bi se svojim proizvodima ili uslugama maksimalno približio kupcima i razumio njihove potrebe. Dakako, uz demografske pokazatelje, poduzetniku su od velike koristi saznanje o tome kakve se psihografske promjene događaju u poslovnom okružju. Psihografske promjene pokazuju stavove, vrijednosti, interese, želje, potrebe i razmišljanja stanovništva (Green, 2015:67). Naravno, demografske promjene pokazuju bitna kretanja u populaciji, no za kvalitetnu analizu to nije dovoljno. Poduzetniku je potrebno znanje o tome kako se kupci ponašaju, kakve stavove i razmišljanja imaju, te na taj način može poslovnu ideju prilagoditi svojim ciljnim kupcima.

Tehnološke promjene imaju ogroman utjecaj na samu dinamiku i kretanja na tržištu. Svakim danom otkrivaju se nova tehnološka postignuća, a to za poduzetnika znači velik broj novih prilika i ideja. Obzirom na to, svaki poduzetnik mora biti upućen u tehnološka zbivanja,

prilagođavati im se, te iskoristavati inovacije u korist novih poslovnih pothvata. Također, važno je primijetiti ulogu društvenih mreža u današnjem svijetu, koje su dio socijalnih promjena. Kao što je već navedeno, tehnologija je napredovala, ljudska radna snaga sve je češće zamijenjena robotima i umjetnom inteligencijom, a socijalni se život „preselio“ na društvene mreže. Dakako, poduzetnik ne smije zaboraviti na važnost regulativa, odnosno političkih promjena, točnije novih zakona i politika koje Vlade svakodnevno donose, a vjerojatno utječu na proces pokretanja poduzetničkog pothvata.

#### 4.2.8. Konkurencija

Važnost poznavanja konkurencije već je ranije spomenuta u ovome završnom radu, no u ovome poglavlju jasnije će se pojasniti njezin utjecaj na poslovne prilike i pothvate. Poduzetnik treba biti informiran o svojim konkurentima jer, osim što mu predstavljaju prijetnju, mogu pokazati kakva su znanja i vještine trenutno potrebna na tržištu.

Kako navodi Green (2015), za razumijevanje konkurencije potrebno je proučiti i razumjeti procese učenja, komercijalizaciju, te reputaciju konkurencije.

Za svaku je vještinu potrebna određena količina vremena kako bi ju čovjek savladao odnosno naučio. Svaki pojedinac prolazi kroz određene faze u učenju i savladavanju vještine ili lekcije, a samo trajanje učenja ponajviše ovisi o trudu, izvorima učenja te postojećim znanjima (Kagan, 2021). Kreiranje poslovnog pothvata također predstavlja faze iz kojih poduzetnik uči nešto novo, doživljava uspone i padove, ohrabruje se kada ne zna kako dalje i slavi kada je doživio uspjeh. Utjecaj procesa učenja može se najbolje vidjeti kod velikih, uspješnih tvrtki koje su svoj uspjeh gradile godinama. Svaka velika tvrtka ili veliki poslovni pothvat mora proći kroz faze životnog ciklusa, što svakom novom poduzetniku može biti primjer kako se od konkurencije itekako treba učiti i prikupljati motivaciju za sve izazove kroz koje će morati proći.

Teško je osmisliti potpuno inovativnu ideju, no svakako treba obratiti pažnju na snage koje konkurenciji nedostaju, te doznati koje su njezine slabosti. Sponzorstva i suradnje sve su češći oblik „zblizavanja“ s konkurencijom. Umrežavanje definitivno može donijeti velike koristi za poduzetnika, primjerice razmjena znanja, nove ideje, veća zarada ili stvaranje određene reklame osobito ako je u pitanju suradnja sa *brandom*. Obzirom na to da kupci preferiraju dobro poznate proizvođače, one s kojima su već imali doticaj ili jednostavno one koji imaju

reputaciju. Reputacija je ugled poduzeća, ona se stiče godinama, a održava je gradnjom povjerenja sa kupcima. Za svakog je novog poduzetnika, odnosno poduzeće stvoriti dobru reputaciju velik izazov, obzirom da je potrebno puno sitnih koraka, a jedna greška može u potpunosti uništiti sav trud (Brzić, 2009). Kako bi održali reputaciju, poduzetnici moraju obratiti pažnju na komunikaciju s kupcima, očuvanje imovine i uspostavljanje odnosa sa poslovnim partnerima. Tvrtke koje su „na dobrom glasu“ mogu biti velik izvor inspiracije i ideja za novog poduzetnika, te se definitivno može zaključiti kako je od konkurencije potrebno učiti kako iz neuspjeha, tako i iz velikih poslovnih postignuća, a ponajviše je važno razmatrati korake koje konkurencija čini te biti spreman na rizik i brojne prijetnje, ali i nove prilike i uspjehe.

#### 4.2.9. Inovacija vrijednosti

Svakom je poduzetniku cilj da njegov poslovni pothvat ima određenu vrijednost kako za njega samoga, tako i za ciljane kupce. Dakako, kada je riječ o uspješnom poslovnom pothvatu, profit je jedan od najočiglednijih pokazatelja tog uspjeha, no uz to od velike je važnosti što više smanjiti troškove poslovnog pothvata, odnosno proizvoda ili usluge koja je plasirana na tržište. S druge strane, za kupce vrijednost proizvoda može predstavljati pristupačna cijena ili određena inovacija u moru istih ili sličnih proizvoda, drugim riječima diferencijacija.

Kako bi se postigla ravnoteža između vrijednosti za poduzeće i za kupce, tj. inovacija vrijednosti, potrebno je sagledati elemente koji utječu na nju, a prema Greenu (2015:81), to su prihodi, troškovi (rashodi), te prednosti proizvoda i njegova cijena. Uspoređujući navedene čimbenike može se doći do strategije koja će za poduzeće osigurati niske troškove, a za kupce traženu vrijednost proizvoda. Prilikom usporedbe ovih čimbenika, najčešće se koristi krivulja vrijednosti (FourweekMBA, 2023).

Kako bi inovacija vrijednosti bila u potpunosti i jasno utvrđena, potrebno je razmotriti koje čimbenike je potrebno eliminirati, a koje kreirati kako bi se stvorila vrijednost za kupce, tj. diferencijacija proizvoda; te koji bi faktore trebalo reducirati na razinu ispod industrije, a koje povećati na razinu iznad industrije kako bi se došlo do niskih troškova, pristupačne cijene te kako bi poduzeće bilo profitabilno.

Prilikom definiranja inovacije vrijednosti, uz Greenov model (2015), poduzetnik treba koristiti strategiju plavog oceana.

Strategija plavog oceana koja odlično djeluje upravo u situacijama uvođenja novog poslovnog pothvata na tržište. Naime, ideja strategije plavog oceana jest stvoriti novi tržišni prostor bez konkurencije, točnije postojeće jake konkurente učiniti nebitnim (Chan Kim i dr., 2007:36). Fokus poduzetnika treba biti na diferencijaciji i specijalizaciji proizvoda ili usluge, te na taj način izbjeći konkurente koji su u fazi zrelosti. Poduzetnik svoj start – up treba plasirati upravo na taj način da stvori svoj „sigurni“ prostor na tržištu na kojemu će moći napredovati i privlačiti ciljane kupce.

Savršen primjer dobrog korištenja navedenih metoda i postignute ravnoteže između vrijednosti za kupce i za poduzeće jest Cirque du Soleil, tj. Cirkus Sunca. Naime, kreator ovog inovativnog cirkusa uklonio je zastarjele elemente u klasičnim cirkusima, npr. divlje životinje i prodaju napitaka i hrane, a uveo je umjetničku glazbu i sofisticiranu priču i ozračje. Može se reći kako je kreator spojio elemente cirkusa i kazališta, te time došao do diferencijacije i dodavanja vrijednosti kupcima odnosno posjetiteljima, te je mogao povećati cijenu i time doći do uspješnog poslovanja (Osterwalder, Pigneur, 2014:229).

#### 4.2.10. Identifikacija prilike

Posljednji element Greenovog modela uočavanja i prepoznavanja poslovnih prilika (2015) jest identifikacija prilike. Kako bi poslovni pothvat uopće bio pokrenut, potrebno je uočiti određenu priliku iz okružja ili stvoriti poslovnu ideju.

No, prilikom procesa koji počinje uočavanjem prilike i završava pokretanjem poslovnog pothvata, potrebno je razlučiti koliku korist od tog poslovnog pothvata mogu imati svi ključni elementi koji utječu na taj pothvat, te ima li poduzetnik uopće potrebne resurse i mogućnosti za plasiranje poslovnog pothvata. Prvenstveno, poduzetnik bi trebao biti svjestan svoje odgovornosti, te odrediti s kojim resursima raspolaže, no također važno je odlučiti je li prilika koju poduzetnik želi iskoristiti uopće racionalna, točnije potrebno je utvrditi koji problem na tržištu može biti riješen pokretanje odabranog poslovnog pothvata. Nadalje, poslovna prilika bi trebala dodavati određenu vrijednost poduzetniku, kupcima, te *stakeholderima* koji su od velike važnosti u svijetu poduzetništva obzirom da imaju jak utjecaj na poduzeće odnosno poslovni pothvat ( DeTienne, Chandler:2004.).

Poduzetnik bi trebao znati koristiti potrebne alate kako bi došao do zaključka ima li odabrana poslovna prilika smisao, a nakon toga krenuti u planiranje strategije plasiranja na tržište.

Dakako, pri samom poslovanju i pri pokretanju poslovnog pothvata, bitno je imati kvalitetan tim koji će biti poduzetnički orijentiran, motivirajući, proaktivan i inovativan (Green, 2015:97).

Odluka o pokretanju poslovnog pothvata nije nimalo laka, no pravi poduzetnik svjestan je važnosti rizika, te odgovornosti koju on nosi. Mnogo je čimbenika koji utječu u procesu uočavanja poslovne prilike, no poduzetničkim načinom razmišljanja te korištenjem datih alata za analizu poslovnih prilika i poslovnog okruženja, poduzetnik će doživjeti brojne uspjehe, lekcije i dobiti različita nova znanja i ideje koje će mu biti korisne u poduzetničkom načinu života.

## **5. Praktični primjer : Analiza poslovnog okružja Osječko – baranjske županije**

Osječko – baranjska županija nalazi se na sjeveroistoku Republike Hrvatske te podrazumijeva prostor sjeveroistočne Slavonije i Baranje; točnije 7 gradova, 35 općina i 263 naselja u kojima živi 305032 stanovnika (Županijska razvojna strategija Osječko – baranjske županije, 2020). Na istoku ova županija graniči sa Republikom Srpskom, na sjeveru sa Republikom Mađarskom, a važno je naglasiti i riječne tokove Drave i Dunava koji čine važan dio prostornog uređenja ove županije (Županijska razvojna strategija Osječko – baranjske županije, 2020). Prirodna obilježja glavni su čimbenik razvijenosti gospodarstva na ovom području, a u ovome dijelu rada analizirat će se okružje Osječko – baranjske županije kako bi se došlo do zaključka je li okružje ove županije pogodno za razvoj poslovnih pothvata i uočavanje poslovnih prilika.

### **5.1. Stanje industrije Osječko – baranjske županije**

Osječko – baranjska županija svoje gospodarstvo temelji na razvijenoj poljoprivrednoj i prerađivačkoj industriji obzirom na bogate prirodne resurse, no i IT industrija bilježi velik napredak u posljednjih nekoliko godina. Uz to, ruralni turizam ove županije iz godine u godinu doživljava sve veći razvoj (Županijska razvojna strategija Osječko – baranjske županije 2020). Kako bi županija nastavila širiti svoje gospodarstvo, važno je utjecati na ravnomjeran razvoj svih dijelova županije. Razumijevanju toga može pomoći indeks razvijenosti koji za ovu županiju iznosi 96,009% u odnosu na nacionalni prosjek, a prosječni dohodak po stanovniku je na razini od 96,46% prosjeka Republike Hrvatske. Dakako, grad Osijek ima najveći dohodak po stanovniku koji iznosi 33.322,88kn. Rastući broj iseljenih stanovnika ima velik utjecaj na sam gospodarski razvoj županije, te sa indeksom kretanja stanovništva na razini 96,41% i smanjenjem broja stanovnika za 4,1% jasno se dolazi do zaključka kako su svi ranije navedeni pokazatelji međusobno povezani. Naime, ova županija treba težiti vrijednosti dohotka po stanovniku na razini od oko 30.000kn kako bi zadržala svoje stanovnike i time ostvarila temelj za daljnji razvoj industrije (Županijska razvojna strategija Osječko – baranjske županije, 2020). No, indeks gospodarske snage zabilježio je rast te je iznosio razinu od 80,9%, što je pozitivan pokazatelj rasta gospodarstva ove županije (Hrvatska gospodarska komora 2017). Također, zaposlenost je povećana za 0,8% što je utjecalo na smanjenje radne snage za 1,9% (Županijska razvojna strategija Osječko –



baranjske županije, 2020). Bruto domaći proizvod Osječko – baranjske županije 2015. godine zauzimao je 5,6% ukupne vrijednosti Republike Hrvatske, te je time ova županija smještena na šesto mjesto prema veličini BDP-a županija. Unatoč rastu BDP-a po glavni stanovnika u posljednjih desetak godina, može se reći kako, obzirom na mnoge financijske krize, Osječko – baranjska županija još uvijek zaostaje za standardom ostatka Republike Hrvatske i Europske Unije (Županijska razvojna strategija Osječko – baranjske županije, 2020). Poljoprivredna i prerađivačka industrija zauzimaju najveći udio u bruto dodanoj vrijednosti ove županije (Županijska razvojna strategija Osječko – baranjske županije, 2020). Navedene industrije bilježe i najveći postotak izvoza (78%), a u posljednjih nekoliko godina bilježe se i povećane vrijednosti uvoza i izvoza za Osječko – baranjsku županiju te je Njemačka glavni inozemni partner u robnoj razmjeni s kojim je ostvaren negativni saldo u iznosu od 322 milijuna kuna (Stanje gospodarstva Osječko – baranjske županije, 2017). S druge strane, pozitivan saldo razmjene postignut je sa Bosnom i Hercegovinom te je iznosio 369 milijuna kuna (Stanje gospodarstva Osječko – baranjske županije, 2017).

Prema svim navedenim podacima može se doći do zaključka kako Osječko – baranjska županija bilježi određene negativne pokazatelje izazvane mnogim financijskim krizama i migracijama, no bitno je naglasiti kako se može očekivati daljnji razvoj gospodarstva u narednim godinama obzirom na djelatnosti koje bilježe sve veći razvoj posljednjih godina.

## **5.2. Struktura industrije Osječko – baranjske županije**

Kako temelj gospodarstva Osječko – baranjske županije čine njezina prirodna bogatstva i sirovine, jasno je zašto poljoprivredna i prerađivačka, tj. prehrambena industrija zauzimaju glavni gospodarski potencijal ove županije. Ukupna poljoprivredna površina Osječko – baranjske županije čini 212.013 hektara, te, osim svoje ekonomske uloge, ima dodatnu važnost u očuvanju identiteta Osječko – baranjske županije koji se temelji na dugogodišnjim običajima i tradiciji (Županijska razvojna strategija Osječko – baranjske županije, 2020). Prehrambena industrija čini čak 16,6% bruto dodane vrijednosti, te je definitivno najdinamičnija gospodarska grana na ovome području (Stanje gospodarstva Osječko – baranjske županije, 2017), a ukupni je ostvareni prihod u ovoj djelatnosti 2017. godine iznosio 2,7 milijardi kuna. No, razlog zašto Osječko – baranjska županija i dalje zaostaje za standardima Europske Unije nalazi se u manjku pristupa novijoj tehnologiji koja je od iznimne važnosti u ovim industrijama. Počevši od manjka integracije između poljoprivrednih

proizvođača, pa sve do niskog stupnja organizacije u području nabave i promidžbe, Osječko – baranjska županija i njezina poljoprivredna i prerađivačka industrija suočene su sa slabom infrastrukturom i logistikom. Samim time, proizvodi iz ove županije nisu dovoljno prepoznatljivi na tržištu, te ukoliko županija ne počne raditi na novim poslovnim strategijama, postoji mogućnost usporavanja razvoja poljoprivredne i prerađivačke industrije (Stanje gospodarstva Osječko – baranjske županije, 2017). Također, vidljiv je i manjak međusobne povezanosti sa ostalim djelatnostima u ovoj županiji, primjerice sa ruralnim turizmom koji svake godine bilježi sve bolji rast (Županijska razvojna strategija Osječko – baranjske županije, 2020). U razdoblju od 2007. – 2018. godine u Osječko – baranjskoj županiji bilježi se veliki porast broja posjetitelja i broja noćenja, točnije čak 7,76% (Državni zavod za statistiku, 2018). Neki od turističkih potencijala ove županije su seoski turizam, cikloturizam, ekoturizam, vinski te gastro turizam (Županijska razvojna strategija Osječko – baranjske županije, 2020), a može reći kako upravo ova djelatnost ima najveću tendenciju za daljnji rast, obzirom na njezinu turističku atraktivnost u posljednjih nekoliko godina.

Uz razvoj turizma, Osječko – baranjska županija bilježi i rast IT sektora što se može primijetiti u podatku da je ukupni prihod IT tvrtki 2016. godine u ovoj županiji iznosio 143,2 milijuna kuna više nego 2015. godine. Kako IT industrija nudi veliku mogućnost samozapošljavanja govori podatak da je 2016. godine financijsko izvješće o novom poslovanju predalo 18% više novih poduzetnika iz IT djelatnosti na području Osječko – baranjske županije u odnosu na 2015. godinu (Stanje gospodarstva Osječko – baranjske županije, 2017).

Kada je riječ o poduzetničkoj aktivnosti u Osječko – baranjskoj županiji, može se uočiti porast broja novoosnovanih poduzeća u periodu od 2005. – 2017. godine za čak 36% (Stanje gospodarstva Osječko – baranjske županije, 2017). Također, obzirom na veličinu poduzeća, osnovu poduzetničke aktivnosti ove županije čine mikropoduzeća i mala poduzeća što pokazuje podatak da upravo ona čine udio od 98% u ukupnom broju poduzeća (Županijska razvojna strategija Osječko – baranjske županije, 2020) te samim time donose veću dobit u odnosu na velika poduzeća na ovom području. No, velika poduzeća u Osječko – baranjskoj županiji čine važnu ulogu u izvoznim aktivnostima, a ostvarila su pozitivan saldo trgovinske razmjene u iznosu od 3,07 milijardi kuna (Županijska razvojna strategija Osječko – baranjske županije, 2020).

Rast poduzetničke aktivnosti na području Osječko – baranjske županije može se, također, uočiti u podacima iz analize financijskog poslovanja poduzetnika koja pokazuje brži rast prihoda poduzetnika u odnosu na prethodne godine, a ukupni prihodi poduzetnika 2017. godine bili su za 2,4% veći u odnosu na 2016. godinu (Županijska razvojna strategija Osječko – baranjske županije, 2020).

Dakako, najveći broj zaposlenih i najveći broj poduzetnika pripada prerađivačkoj industriji, točnije u proizvodnji prehrambenih proizvoda, a upravo ova industrija ostvarila je i najveći broj prihoda 2017. godine, čak 81% (Stanje gospodarstva Osječko – baranjske županije, 2017).

No, kako bi Osječko – baranjska osigurala siguran daljnji razvoj industrije, te što više išla ka standardima Europske Unije, potrebno je ojačati potporne institucije, suradnju i broj edukacija za poduzetnike. Kada je riječ o poduzetničkoj potpornoj infrastrukturi na području ove županije, registrirano je više od 80 poduzetničkih zona koje su smještene u svakoj od općina. Postojanjem poduzetničkih zona želi se potaknuti poduzetnička aktivnost na području ove županije, te se svakom novom poduzetniku pomaže u ulaganju i stvaranju uvjeta za rad. Uz poduzetničke zone, isti cilj u poticanju poduzetnika imaju i lokalne razvojne agencije, dok poduzetnički centri u Osječko – baranjskoj županiji čine izvor edukativne pomoći poduzetnicima (Županijska razvojna strategija Osječko – baranjske županije, 2020). Poduzetnički inkubatori i poduzetnički akceleratori pomažu poduzetnicima u fazama otvaranja i razvoja poduzeća.

### **5.3. Makroekonomske promjene u Osječko – baranjskoj županiji**

Bitan faktor u analizi okružja i njegove pogodnosti za pokretanje poslovnih pothvata jesu makroekonomske promjene, počevši od demografskih obilježja. Kretanje broja stanovnika u Osječko – baranjskoj županiji ukazuje na negativne pokazatelje u posljednjih nekoliko godina. Od 2001. godine pa sve do danas važno je istaknuti kontinuirano smanjenje broja stanovnika, iseljavanje, negativni prirodni prirast tj. visoke stope mortaliteta i niske stopa nataliteta te povećan udio starijih stanovnika (Županijska razvojna strategija Osječko – baranjske županije, 2020).

Iz navedenih informacija jasno je vidljivo kako je glavni problem Osječko – baranjske županije smanjenje radne snage čiji je uzrok u smanjenju broja mlađih dobnih skupina.

Prema popisu stanovništva iz 2011. godine, na području ove županije živjelo je 305.032 stanovnika, točnije 25.474 osobe manje u odnosi na prethodni popis stanovništva. Obzirom na velik broj migracija, do 2016. godine se broj stanovnika Osječko – baranjske županije smanjio za 12,13%, što ukazuje na izrazito negativne demografske trendove. Kao i na razini Republike Hrvatske, u Osječko – baranjskoj županiji bilježi se smanjen broj živorođenih, dok se povećava broj stanovnika starijih od 65 godina. Vezano uz to, očekivano trajanje života za muškarce prosječno je 74,6 godina, a za žene 80,5, a očekuje se i povišenje navedenih dobi u budućim razdobljima (Županijska razvojna strategija Osječko – baranjske županije, 2020). Prosjek starosti za Osječko – baranjsku županiju iznosi 42,8 godina (Županijska razvojna strategija Osječko – baranjske županije, 2020).

Povećan je i broj iseljenih stanovnika u inozemstvo, 2015. godine zabilježen je podatak kako je čak 262% više stanovnika iselilo u inozemstvo u usporedbi sa 2011. godinom (Županijska razvojna strategija Osječko – baranjske županije, 2020). No, stanovnici iz Osječko – baranjske županije imaju tendenciju iseljavati se i u druge županije u Republici Hrvatskoj, iako je postotak takvih mnogo manji u odnosu na iseljenike u inozemstvo (Stanje gospodarstva Osječko – baranjske županije, 2017).

Uz demografske promjene, bitan čimbenik za analizu makroekonomskih promjena na području Osječko – baranjske županije jest kretanje razine inflacije. Naime, stopa inflacije u razdoblju od 2012. do 2022. godine iznosi 21,8 (Državni zavod za statistiku, 2022.), a godišnja stopa inflacije za 2022. godinu iznosila je 13,1, dok je 2020. godine iznosila -0,7 (Državni zavod za statistiku., 2022). Jasno je kako je razina inflacije u posljednjim godinama podložna velikim promjenama, a nagli porast imao je velik utjecaj na promjene u navikama stanovništva (Državni zavod za statistiku, 2022).

#### **5.4. Konkurencija u Osječko – baranjskoj županiji**

Za stvaranje konkurentnih poduzeća, potrebno je raditi na umrežavanju i integraciji sa poslovnim partnerima. Na području Osječko – baranjske županije postoje znanstveno – tehnološki parkovi kojima je cilj poticanje suradnje između znanstvenika i poduzetnika. Problem nepovezanosti između gospodarstva i znanosti vidljiv je na području cijele Republike Hrvatske, no u posljednjih nekoliko godina primjećuje se veći broj suradnji obzirom na sve veći broj projektnih aktivnosti namijenjenih integraciji poduzetnika i znanstvenika (Županijska razvojna strategija Osječko – baranjske županije, 2020).

Dobar primjer važnosti integracije predstavlja Sporazum o znanstvenoj i stručnoj suradnji koji je 2014.godine potpisao Ekonomski fakultet u Osijeku sa Hrvatskom udrugom poslodavaca (Županijska razvojna strategija Osječko – baranjske županije, 2020). „Kao rezultat potpisanog Sporazuma, uslijedili su brojni pomaci u promicanju povezivanja znanosti i gospodarstva (do danas preko 40 sporazuma čiji je ključni predmet znanstveno-stručna suradnja i različiti oblici prakse za naše studente). Programom dobrovoljnih stručnih studentskih praksi, koji obuhvaća 5 slavonskih županija, studentima se nastoje pružiti dodatna stručna praktična znanja kako bi teorijska znanja koja posjeduju uspješno primijenili u privatnom sektoru. Na taj način Ekonomski fakultet u Osijeku prvi je preuzeo inicijativu povezivanja znanosti i gospodarstva, što su kasnije prepoznali i ostali fakulteti sa Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku“ (Županijska razvojna strategija Osječko – baranjske županije, 2020).

No, unatoč napretku suradnje između znanosti i gospodarstva, još je uvijek potrebno raditi na osnaživanju iste kako bi Osječko – baranjska županija iskoristila svoje potencijale u potpunosti i približila se standardima Europske unije.

Kako bi se potaknula konkurentnost i kohezija Osječko – baranjske županije, pokrenut je projekt pod nazivom „Potpora jačanju konkurentnosti hrvatskog malog i srednjeg poduzetništva“ koji djeluje na razini cijele Republike Hrvatske, a Osječko – baranjskoj županiji ukupno je dodijeljeno 50.055, 74 eura (Potpora jačanju konkurentnosti hrvatskog malog i srednjeg poduzetništva, 2023).

No, kako bi analiza konkurencije u županiji mogla donijeti iskoristive rezultate, potrebno je prije svega poznavati broj postojećih poduzeća prema pojedinim sektorima. Naime, u Osječko – baranjskoj je županiji sveukupno registrirano 15.927 pravnih osoba, od kojih je 8.351 aktivnih (Državni zavod za statistiku, 2022). Najveći broj registriranih poduzeća zauzimaju uslužne djelatnosti sa brojem registriranih pravnih osoba od 3.663, a ovaj sektor slijede trgovine na veliko i malo gdje je broj registriranih poduzeća 2.419. Također, velik broj registriranih poduzeća pripada i sektorima umjetnosti, zabave i rekreacije (1.653) što se može primijetiti po velikom broju različitih organiziranih događaja diljem Osječko – baranjske županije (Državni zavod za statistiku, 2022). Dakako, ranije spomenuta prerađivačka industrija, kao jedan od najvećih gospodarskih potencijala Osječko – baranjske županije, broji 1.160 registriranih pravnih osoba, a prate ju i djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane sa 1.217, te stručne znanstvene i tehničke djelatnosti sa 1.226 registriranih pravnih osoba (Državni zavod za statistiku, 2022). Sektor sa najmanjim brojem registriranih

poduzeća u Osječko – baranjskoj županiji predstavlja rudarstvo sa samo 6 registriranih pravnih osoba (Državni zavod za statistiku, 2022). Građevinarstvo je gospodarska grana koja je u posljednjih nekoliko godina ponovno doživjela procvat, te je u 2022. godini prema podacima Državnog zavoda za statistiku u ovoj djelatnosti registrirano čak 1.337 pravnih osoba (Državni zavod za statistiku, 2022). U obrazovnom sektoru registrirano je 258 pravnih osoba, a u sektoru informacija i komunikacije 510 pravnih osoba (Državni zavod za statistiku, 2022).

Broj registriranih trgovačkih društava u Osječko – baranjskoj županiji iznosi 10.161, a ustanova, fondova, tijela i organizacija registrirano je 5.490. Slijede ih obrti i slobodna zanimanja koji čine broj od 4.811, a najmanje je registriranih zadruga, točnije 276 na području Osječko – baranjske županije (Državni zavod za statistiku, 2022).

## 6. Zaključak

Poslovno okružje kompleksan je pojam koji podrazumijeva velik broj elemenata. Pri samoj podjeli poslovnog okružja može se vidjeti kako ono objedinjuje čimbenike koji mogu djelovati na poduzeće kako iznutra, tako i izvana. Kako bi poduzetnik mogao djelovati na pravi poduzetnički način, mora se znati nositi sa rizikom koji dolazi zbog neizvjesnosti poslovnog okružja. Također, poslovno okružje može povoljno ili nepovoljno djelovati na razvoj poslovnih ideja i prilika, a kako bi poduzetnik znao formirati adekvatnu poslovnu strategiju, potrebno je provesti kvalitetnu analizu. Upravo Greenov model uočavanja poslovnih prilika (2015) predstavlja detaljnu analizu različitih faktora, počevši od poduzetničkih osobina, motivacije i ponašanja, industrije te samog uočavanja prilika. Za analizu samog poslovnog okružja, pomoću Greenovog (2015) modela moguće je razmotriti strukturu i stanje industrije kao dva glavna čimbenika poslovnog okružja, te utjecaj makroekonomskih promjena u okružju i broj konkurencije. U praktičnom dijelu završnog rada napravljena je analiza poslovnog okružja Osječko – baranjske županije upravo pomoću navedenih elemenata Greenovog (2015) modela. Može se zaključiti kako su temelj gospodarstva Osječko – baranjske županije upravo njezini prirodni resursi, a samim time poljoprivredna i prehrambena industrija, no bilježi se, također i jačanje poduzetničkih aktivnosti, turizma i uslužnih djelatnosti na području ove županije. S druge strane, činjenica je da Osječko – baranjska županije bilježi mnoge negativne pokazatelje, te da zaostaje za standardima Europske Unije. No, ukoliko se i u budućem periodu nastavi razvoj i rast poduzetništva na području ove županije, te ukoliko se počne ulagati u samu infrastrukturu u određenim djelatnostima, može se reći kako će ova županija biti vrlo pogodna za pokretanje novih poslovnih pothvata. Drugim riječima, poslovno okružje Osječko – baranjske županije obilježavaju negativni trendovi, primjerice sve veći broj iseljenih stanovnika, visoke razine inflacije, nedostatak ulaganja u gospodarstvo itd., no, također, u posljednjih nekoliko godina uočava se razvoj poduzetničkih aktivnosti, turizma, IT industrije itd., te uz pomoć poticaja i većih ulaganja od strane županije, može se očekivati kako će ova županija postati dobar izvor za nove poslovne prilike i daljnji razvitak.

Zaključno, iako je poduzetništvo i samo pokretanje poslovnih pothvata vrlo rizično i nesigurno, uz detaljnu analizu okružja i svih čimbenika koji mogu utjecati na željeni poslovni pothvat, moguće je rizik svesti na minimum, te dobiti jasnu sliku o poslovnom okružju koje je jedan od najvažnijih faktora u svijetu poduzetništva.

## Popis literature

A. Thomson, A. Strickland, J. Gamble. (2008.). *Strateški menadžment*. Mate d.o.o.

Brzić A. (2009.). *Upravljanje reputacijom održava kompanije na životu*. Dostupno na: <https://lidermedia.hr/poslovna-scena/hrvatska/upravljanje-reputacijom-odrzava-kompanije-na-zivotu-129189> [pristupljeno 22. lipnja 2023.]

Buble M., Cingula M., Dujanić M., Dulčić Ž., Gonan Božac M., Galetić L., Ljubić F., Pfeifer S., Tipurić D. (2005.). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija nakladništvo.

Centar za razvoj karijere (2020.) *Zašto optimisti lakše dolaze do posla?* Dostupno na: <https://cerk.info/zasto-optimisti-lakse-dolaze-do-posla/> [pristupljeno 18. lipnja 2023.]

Chan Kim W., Mauborgne R. (2007.). *Strategija plavog oceana: Kako stvoriti prostor bez konkurencije na tržištu*. Zagreb: Poslovni dnevnik: Masmedia

Coursera.org (2020.). Dr. James V. Green. Dostupno na: <https://www.coursera.org/instructor/jvgreen> [pristupljeno 10. lipnja 2023.]

Define Business Terms. *Poslovno okruženje* (2021.). Dostupno na: <https://www.definebusinessterms.com/hr/poslovno-okruzenje/> [pristupljeno: 19. kolovoza 2023.]

Delić A., Oberman Peterka S., Perić J. (2014.). *Želim postati poduzetnik*. Impresum: Osijek: Ekonomski fakultet

DeTienne Dawn. R., Chandler Gaylen N. (2004.). *Opportunity Identification and Its Role in the Entrepreneurial Classroom: A Pedagogical Approach and Empirical Test [online]*. Utah State University: Academy of Management Learning and Education. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/profile/Gaylen-Chandler/publication/270820232\\_Opportunity\\_Identification\\_and\\_Its\\_Role\\_in\\_the\\_Entrepreneurial\\_Classroom\\_A\\_Pedagogical\\_Approach\\_and\\_Empirical\\_Test/links/5716240e08ae6177286d95a9/Opportunity-Identification-and-Its-Role-in-the-Entrepreneurial-Classroom-A-Pedagogical-Approach-and-Empirical-Test.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Gaylen-Chandler/publication/270820232_Opportunity_Identification_and_Its_Role_in_the_Entrepreneurial_Classroom_A_Pedagogical_Approach_and_Empirical_Test/links/5716240e08ae6177286d95a9/Opportunity-Identification-and-Its-Role-in-the-Entrepreneurial-Classroom-A-Pedagogical-Approach-and-Empirical-Test.pdf) [pristupljeno 25. lipnja 2023.]

Državni zavod za statistiku (2022.). *Podatci za 2022. godinu*. Dostupno na: <https://podaci.dzs.hr/hr/> [pristupljeno 26. lipnja 2023.]



FourWeekMBA (2023.). *What Is The Value Curve Model And The Four Actions Framework*. Dostupno na: <https://fourweekmba.com/value-curve/> [pristupljeno 24.lipnja 2023.]

Green J. V. (2015.). *The Opportunity Analysis Canvas: A new tool for identifying and analyzing entrepreneurial ideas [online]*. Venture Artisans, LLC. Dostupno na: [https://ilovejoes.weebly.com/uploads/1/9/4/9/19498995/the\\_opportunity\\_analysis\\_canvas\\_-\\_third\\_edition.pdf](https://ilovejoes.weebly.com/uploads/1/9/4/9/19498995/the_opportunity_analysis_canvas_-_third_edition.pdf) [pristupljeno 19.lipnja 2023.]

Hrvatska gospodarska komora (2017.). *Stanje gospodarstva Osječko – baranjske županije*. Dostupno na: <https://www.hgk.hr/documents/stanje-gospodarstva-obzrujan-201759ef01f2cf62d.pdf> [pristupljeno 3.rujna 2023.]

Hrvatska Narodna Banka (2023.). *Izravna inozemna ulaganja*. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/sektor-inozemstva/inozemna-izravna-ulaganja> [pristupljeno 26.lipnja 2023.]

*Hrvatska znanstvena bibliografija* (2005).

Jason Fell (2014.). *'Angry Birds' Founder Out as CEO Amid Profit Decline*. Dostupno na: <https://www.entrepreneur.com/business-news/angry-birds-founder-out-as-ceo-amid-profit-decline/236963> [pristupljeno 23.lipnja 2023.]

Matijaš, M. (2022.). *Samopouzdanje – zašto ga nemamo?*. Dostupno na: <https://poduzetnik.biz/produktivnost/samopouzdanje-zasto-ga-nemamo/> [pristupljeno 18.lipnja 2023.]

Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske Unije (2023.). *Potpora jačanju konkurentnosti hrvatskog malog i srednjeg poduzetništva*. Dostupno na: <https://razvoj.gov.hr/UserDocsImages/Arhiva//Potpora%20ja%C4%8Danju%20konkurentnosti%20malog%20i%20srednjeg%20poduzetni%C5%A1tva.pdf> [pristupljeno 6. rujna 2023.]

Osterwalder A., Pigneur Y. (2014.). *Stvaranje poslovnih modela*. Zagreb: Školska knjiga

Osječko baranjska županija (2020.). *Županijska razvojna strategija Osječko – baranjske županije do 2020. godine*. Dostupno na: [https://www.obz.hr/images/ZRS\\_OBZ\\_2020\\_final.pdf](https://www.obz.hr/images/ZRS_OBZ_2020_final.pdf) [pristupljeno: 19. kolovoza 2023.]

Perić J. (2020.). *Poduzetništvo*. Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/206/2020/11/PODUZETNI%C5%A0TVO\\_07\\_konkurentnost\\_19102020.pdf](http://www.efos.unios.hr/poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/206/2020/11/PODUZETNI%C5%A0TVO_07_konkurentnost_19102020.pdf) [pristupljeno 2.lipnja 2023.]

Proago (2017.). *Vještine osobnog razvoja*. Dostupno na: <https://www.proago.hr/interpersonalne-vjestine/> [pristupljeno 19.lipnja 2023.]

Profitiraj.hr (2023.) *Porterovih pet sila, oblik poslovne analize koji omogućava definiranje slabosti i snaga svake industrije*. Dostupno na: <https://profitiraj.hr/porterovih-pet-sila-oblik-poslovne-analize-koji-omogucava-definiranje-slabosti-i-snaga-svake-industrije/> [pristupljeno 19.lipnja 2023.]

Sainte – anastasia (2019.). *Samoučinkovitost Alberta Bandure*. Dostupno na: <https://hr.sainte-anastasia.org/articles/psicologa/la-autoeficacia-de-albert-bandura-crees-en-ti-mismo.html> [pristupljeno 18.lipnja 2023.]

Srića, V. (2016.). *Valja nagrađivati poduzetničko ponašanje*. Dostupno na: <https://www.poslovni-savjetnik.com/aktualno/valja-nagradivati-poduzetnicko-ponasanje> [pristupljeno: 18.lipnja 2023.]

Zeng, F., Bu, X. and Su, L. (2011.). *Study on entrepreneurial process model for SIFE student team based on Timmons model*. Dostupno na: [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17561391111166984/full/html?utm\\_campaign=Emerald\\_Strategy\\_PPV\\_November22\\_RoN](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17561391111166984/full/html?utm_campaign=Emerald_Strategy_PPV_November22_RoN) [pristupljeno 21.lipnja 2023.]

Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R. (2004.) *Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/294262> [pristupljeno 31. kolovoza 2023.]

## **Popis slika**

Slika 1 Greenovo platno uočavanja poslovnih prilika .....	10
Slika 3 Porterov model pet konkurentskih snaga .....	16