

# Uočavanje poslovne prilike: tehnike i alati

---

**Strupar, Andrej**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*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:145:640706>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-17**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josip Juraj Strossmayer

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Poduzetništvo

Andrej Strupar

## UOČAVANJE POSLOVNE PRILIKE: TEHNIKE I ALATI

Diplomski rad iz predmeta	Uočavanje poslovne prilike
ocijenjen ocjenom	dobor (3)
Osijek, 16. 9. 2019.	Potpis nastavnika: Delic

I RAZINA OBRAZOVANJA

Osijek, 2019.

Sveučilište Josip Juraj Strossmayer

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Poduzetništvo

Andrej Strupar

## **UOČAVANJE POSLOVNE PRILIKE: TEHNIKE I ALATI**

Završni rad

**Kolegij: Uočavanje poslovne prilike**

JMBAG:0010220711

email: [strupar232@gmail.com](mailto:strupar232@gmail.com)

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

Osijek, 2019.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek


Undergraduate Study of Entrepreneurship

Andrej Strupar

**SPOTTING A BUSINESS OPPORTUNITY: TECHNIQUES  
AND TOOLS**

Osijek, 2019.

**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 **Andrej Strupar**

JMBAG:0010220711

OIB:31087485961

e-mail za kontakt: strupar232@gmail.com

Naziv studija: **Preddiplomski studij Poduzetništvo**

Naslov rada: **Uočavanje poslovne prilike: tehnike i alati**

Mentorica rada: **izv.prof.dr.sc. Anamarija Delić**

U Osijeku, Rujan, 2019. godine

Potpis Andrej Strupar

## **Uočavanje poslovne prilike: tehnike i alati**

### **SAŽETAK**

Cilj ovog završnog rada je analiza tehnika i alata koji se najčešće u poslovnoj praksi i akademskim istraživanjima koriste kao alati za uočavanje poslovnih prilika. U svrhu generiranja poslovnih ideja i uočavanja poslovnih prilika koriste se tehnike kreativnog razmišljanja, traže se praznine na tržištu, analiziraju trendovi ili rješavaju značajni problemi kupaca. U tim procesima iznimno je važno razlikovati poslovnu ideju od poslovne prilike, koja ima svoje prepoznatljive karakteristike. U tu svrhu koriste se također različiti alati, odnosno modeli. Poslovna prilika u odnosu na poslovnu ideju razlikuje se četiri osnovne karakteristike, a to su atraktivnost, trajnost, pravodobnost i dodavanje nove vrijednosti krajnjem kupcu. U ovom završnom radu prikazat će se alati koji su nastali kao rezultati istraživanja Green-a i Timmonsa. U praktičnom dijelu rada, procijenit će se poslovna ideja nastala kao rezultat seminarske nastave na kolegiju Uočavanje poslovne prilike.

**Ključne riječi:** poslovna prilika, poslovna ideja, Green, Timmons,

## **Seeing a business opportunity: techniques and tools**

### **ABSTRACT**

The goal of this final paper is the techniques and tools most commonly used in business practice and academic research as tools for spotting business opportunities. For the purpose of generating business ideas and identifying business opportunities, creative thinking techniques are used, market gaps are sought, trends are analyzed or significant customer problems are solved. In these processes, it is extremely important to distinguish a business idea from a business opportunity, which has distinctive characteristics. Different tools and models are also used for this purpose. A business opportunity versus a business idea is distinguished by four basic characteristics, namely attractiveness, durability, timeliness and adding new value to the end customer. This final paper will outline the tools that emerged from the research results of Green and Timmons. In the practical part of the paper, the business idea created as a result of a seminar course in the course "Spotting a Business Opportunity" will be evaluated.

**Keywords:** business opportunity, business idea, Green, Timmons

## **Sadržaj**

1.Uvod .....	2
2.Poslovna prilika i poslovna ideja .....	3
2.1 Poslovna ideja.....	4
2.2 Poslovna prilika .....	5
2.3 Prozor prilika .....	7
3.Tehnike za generiranje poslovnih ideja.....	8
3.1 Kreativne tehnike.....	10
3.2 Uočavanje praznina na tržištu.....	12
3.3 Analiza trendova u okruženju.....	13
4.Modeli procjene poslovnih ideja .....	16
4.1 Green-ov model .....	16
4.2 Timmons-ov model.....	25
5.Praktični primjer: procjena poslovne ideje.....	27
6.Zaključak .....	31
7.Literatura .....	33



## 1.Uvod

Poduzetnik je osoba koja je odgovorna za pokretanje uspješnog poduzetničkog pothvata, a za to mu je potrebna poduzetnička ideja, odnosno ideja s kojom nastoji ostvariti svoj poduzetnički pothvat. Poduzetničkom idejom poduzetnik je napravio korak naprijed ka ostvarenju pothvata, ali za uspješno ostvarenje potrebna je poslovna prilika. Poslovna prilika je preduvjet za pokretanje poduzetničkog pothvata, a hoće li poduzetnik uočiti poslovnu priliku, ovisi o različitim faktorima, kao što su poduzetničke osobine, vještine i motivacija, poduzetnička klima u njegovoj sredini, ali i razne tehnike koje služe za uočavanje poslovne prilike. Poduzetnik je odgovoran i zaslužan za uspješan poduzetnički pothvat jer on upravlja cijelim pothvatom, a i uostalom dobiva novac za osmišljenu ideju. Uspješan poduzetnik trebao bi posjedovati vještine kao što su: upornost, predanost radu i ideji, marljivost, upornost u ostvarivanju svoji ciljeva. Pored ovih nabrojanih osobina, poduzetnik prije svega mora biti vođa, odnosno inovator, kreativac i preuzimatelj rizika. Uspješnim poduzetnikom se postaje, a ne rađa. Sve vještine i osobine uspješnog poduzetnika usvajaju se učenjem, ponavljanjem i radnim iskustvom.

## 2. Poslovna prilika i poslovna ideja

Poslovna ideja je misao ili predodžba o nekom poslovnom pothvatu, dok je poslovna prilika, pravovremeni trenutak ulaska na određeno tržište sa proizvodom ili uslugom za kojima postoji potražnja. „Pronalaženje dobre ideje prvi je korak potreban za preobrazbu kreativnosti poduzetnika u priliku“ (Timmons, 1999: 76). Prema Timmons-u, svaka ideja treba proći niz ponavljanja i pokušaja, sve dok se proizvod ili usluga ne dovede do krajnjeg kupca. Ideja i prilika nisu sinonimi, odnosno ne znači da će dobra poslovna ideja biti istovremeno i dobra poslovna prilika. Razlog tome je tržište na koje ulazimo, ukoliko su kupci upoznati sa proizvodom ili uslugom koju smo isplanirali.

Poslovna prilika znači da na određenom tržištu trenutačno postoji nedostatak nekog proizvoda ili usluge te nam takvi uvjeti stvaraju mogućnost zarade. „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. Mnoge su početničke ideje prevelike. Želimo zadovoljiti veliko (cijelo) tržište s velikim brojem proizvoda/usluga, a nismo sigurni jesmo li u mogućnosti razviti samo jedan od tih proizvoda/usluga. Poduzetnici početnici moraju biti svjesni da je nemoguće zadovoljiti sve – veću priliku za uspjeh imaju oni koji se usmjere na jedan tržišni segment – nišu, dobro je upoznaju i pokušaju zadovoljiti potrebe kupaca u njoj“ (Alpeza, M; Delić, A; Oberman Peterka, S; Kristić, D; Marković, N; Osmislite i provjerite svoju poduzetničku ideju, 2014:19). Vrijeme je veoma bitan čimbenik kod implementiranje poslovne ideje u poslovnu priliku jer ukoliko se budemo dugo premišljali oko naše poslovne ideje, za to vrijeme drugi poduzetnici mogu ući na tržište pravovremeno i ostvariti veći profit od nas koji ulazimo drugi na to tržište.

## 2.1 Poslovna ideja

Poslovna ideja je misao, mišljenje ili stajalište o nekom poduzetničkom pothvatu. Ukoliko poslovna ideja nastaje kreativnim razmišljanjem i praćenjem trendova na tržištu, moguće je da će se ona razviti u poslovnu priliku.

“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 i ujedno daje grube odgovore o vašem mogućem biznisu“ (Vodič za poduzetnike; Republika Hrvatska, 1999:18). Poslovna ideja je prvi korak k postizanju poduzetničkog pothvata. Svaki poduzetnik u ideju mora vjerovati i nastojati biti pravovremen sa plasiranjem proizvoda ili usluge na određeno tržište. Stvaranje novih ideja ovisi o poduzetniku, pojedincu ili timu i njegovoj kreativnosti i inovativnosti. Osobine koje treba posjedovati uglavnom se mogu naučiti te stjecati radnim iskustvom. Kreativnost je vještina koja se može izvježbati i s vremenom se razvija. S nekima od izvora ideja upoznaje nas Drucker (1985). Drucker je ponudio sedam mogućih izvora ideja. Prva četiri izvora odnose se na interne promjene, a ostale tri na eksterne promjene. Interne promjene su one unutar poduzeća ili gospodarske grane, a eksterne one izvan poduzeće ili gospodarske grane. Izvori ideja su sljedeći:

- „1. neočekivani događaji (neočekivani uspjeh ili neuspjeh, svaki neočekivani događaj)
2. nepodudarnost (između činjenične stvarnosti i onoga kako mi vidimo stvarnosti ili kako smatramo da bi stvarnost trebala biti)
3. inovacija utemeljena na potrebi vezanoj uz procese
4. promjene u strukturi industrije ili tržišta
5. demografske promjene
6. promjene u percepciji (u načinu na koji gledamo na stvari; promjene stavova iako se činjenice same po sebi nisu promijenile)

7. nova znanja (i znanstvene i neznanstvene spoznaje)“ ( Drucker, Peter F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Harper&Row, New York,1985., str. 31.).

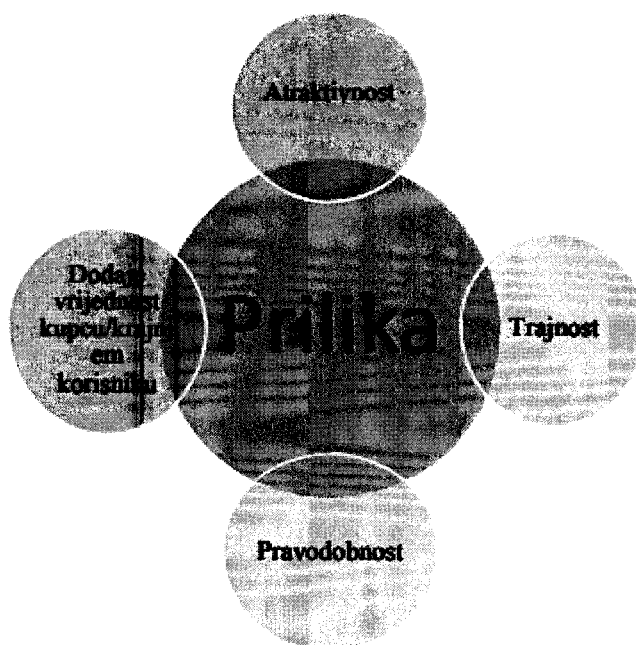
Prema Drucker-u (1985) vidimo da je internim izvorima ideja prikazao nedostatke poduzeća, odnosno nedostatke vezane uz financijsku situaciju poduzeća, demografske promjene i promjene na koje poduzeće. Sve navedene promjene mogu potaknuti postojeća poduzeća prema orijentiranju na inoviranje ideja kako bi opstali na tržištu. Novim poduzetnicima je zadatak analizirati postojeća poduzeća te na njihovim nedostacima graditi svoje nove ideje, kojima mogu ostvariti dobru poslovnu priliku. Dobro uhodana poduzeća ne smiju zanemariti inoviranje novih ideja ili dodavanje nove vrijednosti starom proizvodu ili usluzi. Ulaganjem u nove ideje i inoviranjem osigurat će sebi uspješnu prodaju, ali i uspješno poslovanje. Ne smijemo zaboraviti da uspješna ideja ne znači nužno da je i dobra poslovna prilika.

## **2.2 Poslovna prilika**

Da bi poslovna prilika bila uspješna i stvarala potrebu za novim proizvodom, ona mora sadržavati sljedeće karakteristike: pravovremenost, trajnost, pravodobnost, dodavanje vrijednosti krajnjem korisniku. Kirzner (1997) je definirao poslovnu priliku kao priliku nečega što se čeka da bude otkriveno. Sljedećim riječima objasnio je značenje njegove definicije poslovne prilike: „Ex post moramo priznati da kada izumitelj otkrije nešto novo, to nešto je metaforički čekalo da bude otkriveno. Sa svakodnevnog stajališta, kada se izumi neka nova stvarčica, svi kažemo, stvarno, vidim da nam je to trebalo. Samo je čekala da ju otkrijemo. ... Nije bilo nikakvih razloga da ona već otprije ne postoji. Poduzetnik je „alert“ i uočava takvo stanje stvari, shvaća da to stanje predstavlja priliku za ostvarenje profita i na tu priliku odgovara na kreativan način.“ (Kirzner, Israel. *Between Mises and Keynes. An Interview with Israel M. Kirzner*. Ludwig von Mises Institute. *The Austrian Economics Newsletter*, Spring 1997).

On govori da je poslovna prilika proizvod ili usluga koju je osmislio, odnosno inovirao poduzetnik koji je sagledao postojeće resurse i tehnologiju na kreativan način i uvidio priliku za ostvarenje profita. Poslovna prilika ne znači samo inovirati, nego i koristiti proizvod ili

uslugu na drugačiji način. Sve je oko nas može biti potencijalna poslovna prilika, a o poduzetniku ovisi na koji način će iskoristiti svoje sposobnosti, resurse i tehnologiju.



**Slika 1.** Četiri osnovne karakteristike prilike ([http://www.efos.unios.hr/pokretanje-poslovnog-pothvata/wp-content/uploads/sites/143/2013/04/PPP1\\_P3\\_Razvijanje-uspjesnih-poslovnih-ideja\\_HO.pdf](http://www.efos.unios.hr/pokretanje-poslovnog-pothvata/wp-content/uploads/sites/143/2013/04/PPP1_P3_Razvijanje-uspjesnih-poslovnih-ideja_HO.pdf))

Slika broj 1. prikazuje četiri osnovne karakteristike prilike koje su bitne za ostvarivanje uspješnog poduzetničkog pothvata. Da bi poslovna prilika bila uspješna ona mora biti trajna za određeno vrijeme i određeno tržište, a ne trend koji se samo pojavljuje na tržištu. Uspješna prilika kontinuirano osigurava potražnju za određenim proizvodom ili uslugom. Dodavanje vrijednosti krajnjem korisniku ili kupcu odnosi se na zadovoljavanje njihovih potreba za i rješavanjem problema na tržištu. Također jedna od bitnih karakteristika poslovne prilike je pravodobnost. Ukoliko poduzetnik na tržište uđe prerano, ostvariti će dodatne troškove kroz ulaganja u marketing i upoznavanje korisnika sa novim proizvodom ili uslugom. Prekasnim ulaskom na tržište, poduzetnik se susreće sa prevelikom konkurencijom i zasićenim tržištem. Da bi izbjegao dodatne troškove, mora odabrati pravi trenutak ulaska.

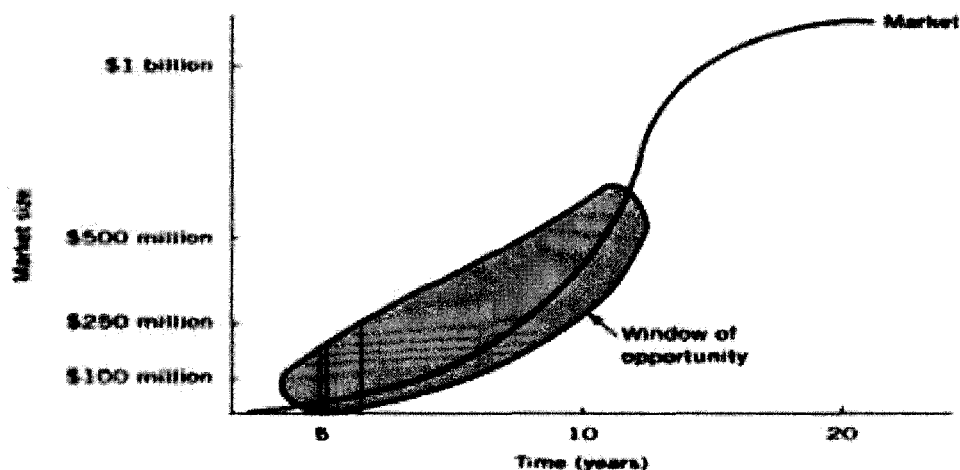
Prilikom ulaska na određeno tržište sa novim ili modificiranim proizvodom ili uslugom, potrebno je procijeniti atraktivnosti istoga. Procijeniti postoje li ulazne barijere novim

poduzećima u određenu djelatnost, postoje li zamjenski proizvodi, odnosno usluge i procijeniti kolika je pregovaračka moć kupaca i dobavljača.

### 2.3 Prozor prilika

Vremenski period ulaska poduzeća na novo tržište naziva se „Prozor prilika“. Prilikom nastanka novog tržišta prozor prilika se otvara i nova poduzeća ulaze na tržište. Nakon određenog vremena tržište postaje zasićeno i „Prozor prilika“ se zatvara.

„Prilike je potrebno uočiti u pravom vremenskom periodu kako bi one bile uspješne, isto tako je važno ući na tržište u pravo vrijeme, niti prekasno, nit prerano. 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). Prilikom uočavanja potencijalne poslovne prilike na tržištu, poduzetnik mora biti samopouzdan i odlučan kako bi ulaskom u pravo vrijeme na tržište, svoju poslovnu ideju pretvorio u uspješan poslovni pothvat. Takvim pothvatom poduzetnik preuzima veliki rizik, a uz uloženi veliki rizik može ostvariti najveći profit jer se pojavljuje prvi na tržištu.



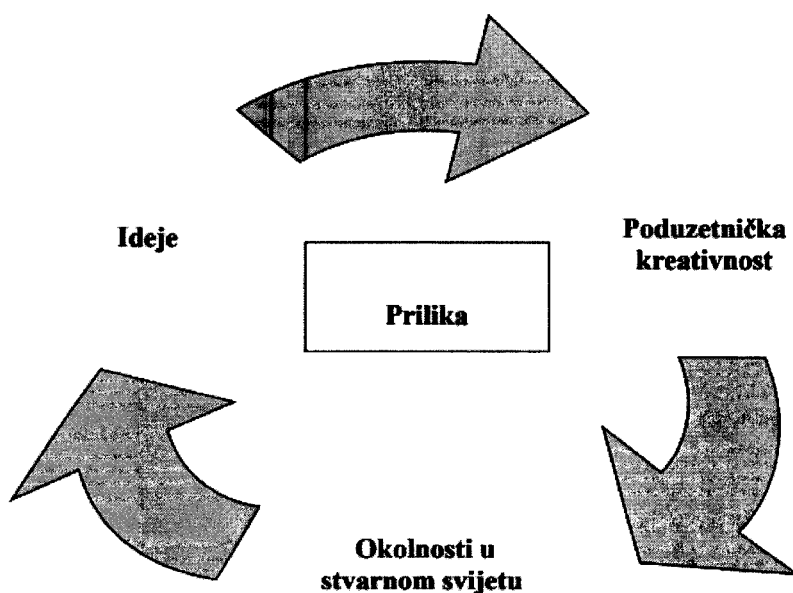
Slika 2. Prozor prilika (Timmons i Spinelli, 2007:118)

Ukoliko na tržište uđe prerano, moguće je da će poduzetnik ostvariti gubitke jer tržište nije dovoljno upoznato. Na tržištu se moraju dogoditi interne ili eksterne promjene pojedinog tržišta ili industrije da bi nastala potražnja za nekim proizvodom. Uđemo li pravovremeno uslijed neke promjene na tržište, naša mogućnost za profitom je veća. O sposobnosti poduzetnika ovisi hoće li uočiti potražnju ili potrebu za nekim proizvodom u pravo vrijeme. Nakon uočavanja profitabilnosti i ostali poduzetnici će također uočiti potrebu ulaska na tržište i samim time djelovati na proširenje prozora prilika.

### **3. Tehnike za generiranje poslovnih ideja**

Poslovne prilike se na tržištu stvaraju uslijed internih i eksternih promjena u određenoj gospodarskoj grani. Uočavanje poslovne prilike predstavlja važnu sposobnost i preduvjet za opstanak u određenoj industriji. „Poduzetnik će upotrijebiti svaku taktiku koju poznaje kako bi bolje razumio priliku, a posebno za smanjenje osobnog rizika“ (Hulbert, Berman Brown i Adams, 1997: 70).

Poduzetnici nemaju određeni model po kojemu bi prepoznavali uspješne poduzetničke prilike, nego učestalom interakcijom ideja, kreativnosti i okolnostima u svijetu sami stvaraju potencijalne poslovne prilike.



**Slika 3.** Interakcija ideja, promjenjivih okolnosti u stvarnom svijetu i poduzetničke kreativnosti stvara priliku. (Prema: Timmons, 1999: 80)

Da bi se pokrenuo poduzetnički pothvat, postoje različiti alati i tehnike kojima možemo generirati poslovne ideje i uočiti poslovne prilike. U svrhu generiranja poslovnih ideja i uočavanja poslovnih prilika koriste se tehnike kreativnog razmišljanja, traže se praznine na tržištu, analiziraju trendovi ili rješavaju značajni problemi kupaca.



### 3.1 Kreativne tehnike

Prvi korak prema uspješnom poduzetničkom pothvatu je poslovna ideja. Kreiranje novih poslovnih ideja ovisi o kreativnosti poduzetnika ili poduzetničkog tima. Da bi poduzetnički pothvat bio uspješan nije dovoljno imati samo jednu poslovnu ideju već nekoliko poslovnih ideja s ciljem što kvalitetnijeg eksploatairanja uočenih prilika. Poduzetnik može koristiti nekoliko metoda za generiranje i oblikovanje poslovnih ideja, kao na primjer: *brainstorming* („oluja mozgova“), tematske skupine (fokus grupe) i problemska analiza.

#### *Brainstorming* („oluja mozgova“)

*Brainstorming* ili oluja mozgova je jedna od najkorištenijih metoda za generiranje poslovnih ideja. „Provodi se tako da se sudionici koncentriraju na problem i potom nastoje smisliti što više, što radikalnijih rješenja. Ideje bi namjerno trebale biti što šire i što neobičnije, a brzina je važan faktor, dinamičnost je jedna od glavnih karakteristika *brainstorminga*“ (<https://burza.com.hr/portal/sto-je-brainstorming/1407>). Ova metoda se provodi u grupama gdje svaki pojedinac iznosi svoje kreativne ideje, a svaka smišljena ideja se zapisuje na papir. Kritiziranje ideje nije poželjno jer kritiziranjem se smanjuje kreativnost i otvorenost sudionika. Cilj samog *brainstorminga* je skupiti što veći broj ideja koje će se na kraju analizirati i odabrati nekoliko koje imaju potencijalnu priliku na tržištu.

#### Tematske skupine (fokus grupe)

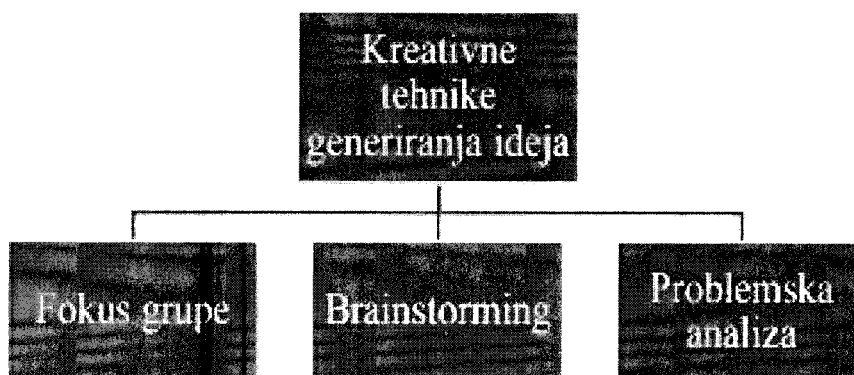
Ova metoda se najčešće koristi nakon *brainstorming* kako bi se analizirale već osmišljene ideje. „Fokus grupe su grupe pojedinaca koje pružaju informacije u strukturiranom obliku, te mogu biti izvrsna metoda za početni pregled ideja i koncepata. Uporabom nekog od postojećih postupaka rezultati se mogu kvantitativnije analizirati, što fokus grupu čini korisnom metodom, za generiranje novih proizvodnih ideja“ (Hisrich R.D., Peters M.P., Shepherd D.A., 2011:141). Cilj ove metode je što žustrija rasprava o osmišljenim idejama, kako bi se izvukle pouke iz istih. Tokom rasprave ispitanici izražavaju svoja mišljenja o prednostima i nedostacima određene poslovne prilike i time potiču druge sudionike na dublje razmišljanje o osmišljenim idejama.

## Problemska analiza

Problemska analiza je metoda kojom se dobivaju nove poslovne ideje rješavanjem problema. „Ona koristi pojedince na način koji je analogan fokus grupama pri 12 generiranju novih proizvodnih ideja. Potrošačima se daje popis problema iz opće kategorije proizvoda, zatim ih se zamoli da odrede i raspravljaju o proizvodima iz kategorije s kojima imaju određeni problem. Ova je metoda često učinkovita jer je lakše povezati poznate proizvode s predloženim problemima i doći do ideje za novi proizvod nego generirati potpuno novu ideju za proizvod“ (Hisrich R.D., Peters M.P., Shepherd D.A., 2011:141,142). Da bi se ovom metodom dobila nova poslovna ideja prvo je potrebno identificirati problem pojedinog proizvoda ili usluge. „Problem se definira na temelju prikupljenih informacija. Definicija uključuje odgovore na sljedeća pitanja:

- a. Što uzrokuje problem?
- b. Što utječe na manifestaciju problema?
- c. Što bi moglo dovesti do rješenja problema?“ (Kako rješavati probleme i donositi odluke?; Majda Rijavec, Dubravka Miljković, 2001:20,21)

Nakon što se definira problem potrebno je pronaći pravo rješenje problema. Zatim je potrebno je razviti što veći broj mogućih rješenja i objektivno procijeniti pozitivne i negativne ishode. Nakon pronalaska pravoga rješenja dobiva se modificirani proizvod ili usluga koja dodaje vrijednost krajnjem korisniku.



**Slika 4.** Kreativne tehnike generiranih ideja (Hisrich R.D., Peters M.P., Shepherd D.A., 2011:141,142)

U kreativne tehnike ubrajaju se još i pretrage u biblioteci i na internetu. Takvim načinom istražuju se ideje na globalnoj razini. Mogu se pronaći proizvodi koji se koriste na inozemnim tržištima i prekopirati na naše tržište ukoliko postoji moguća potražnja za takvim proizvodom. Tehnikom kopiranja i inoviranja tuđega proizvoda može se uštedjeti novac i vrijeme potrebno za inoviranje proizvoda. Još jedan nesvakidašnji način inoviranja je „jedan dan sa kupcem“. U vremenu koje provedemo s kupcem mogu se saznati njegove potrebe i mogućnosti za kupovinu, ali također i kakav je netko kao kupac, koji proizvodi i usluge nedostaju na našem tržištu ili kako da poboljšamo postojeće. Sa perspektive kupca saznat ćemo više nego li sa perspektive poduzetnika, jer poduzetnici ne mogu realno ocijeniti stanje na tržištu. Kreativnost u poduzetništvu je veoma bitna, pogotovo kod generiranja poslovne ideje. Tehnika kreativnog razmišljanja uvelike ušteduje novac, jer samom promjenom pakiranja proizvoda možemo dodati novu vrijednost. Kao posljednja tehniku kreativnog razmišljanja navodi se uočavanje problema i njihovo rješenje. Uočavanje prilika može biti jednostavno pronalaženja problema u gospodarskoj grani, a isto tako i jednostavno pronalaženje rješenja problema. Problemi se mogu prepoznati i analiziranjem, promatranjem, intuicijom ili srećom.

### **3.2 Uočavanje praznina na tržištu**

Generiranje poslovne ideje može nastati kao rezultat analiziranja i uočavanja praznine na tržištu. Praznine na tržištu nastaju uslijed nedostatka određenih proizvoda ili usluga za kojim postoji potražnja od specifične grupe kupaca. Takvi kupci ne posjeduju veliku kupovnu moć da bi privukli dovoljan broj proizvođača koji proizvode na veliko.

„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, 1990: 81) Praćenjem promjena i uočavanjem praznina na tržištu poduzetniku se povećava mogućnost za osnivanjem uspješnog poduzetničkog pothvata. Hoće li poduzetnik prepoznati priliku i prazninu na tržištu ovisi o njegovom poduzetničkom ponašanju. Ukoliko je poduzetnik samopouzdan i spreman na rad u nesigurnim uvjetima, mogućnost za ulaganje u određene djelatnosti se povećava. Uočene praznine na tržištu nastaju analiziranjem i prikupljanjem informacija od kupaca iz okoline. Od kupaca će se saznati postoji li potražnja za

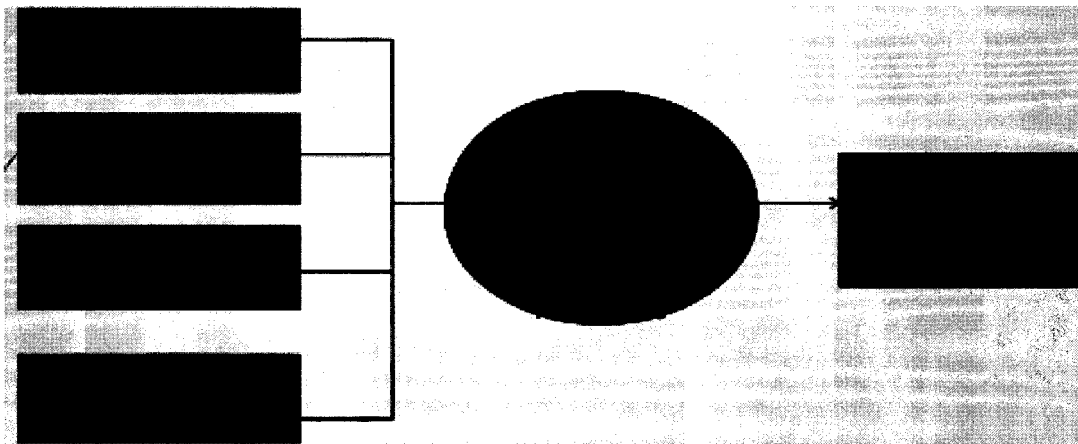
novim proizvodom ili uslugom na određenom tržištu. Prilikom pokretanja određeno poduzetničkog pothvata, poduzetnik mora imati ekonomsku računicu kako bi se upustio u pokretanje istoga. Primjerice kako bi trgovina odjećom bila ekonomski isplativa za kupce izvan prosjeka, morala bi sadržavati i odjeću za ostale kupce ili bi poduzetnik trebao analizirati okolinu u kojoj bi pokretao poduzetnički pothvat. Praznina na tržištu koja se javlja je potreba odjeće za kupce izvan prosjeka, ali taj poduzetnički pothvat poduzetniku ne osigurava ekonomsku stabilnost poduzeća te zbog toga poduzetnik mora proširiti ponudu proizvoda.

### **3.3 Analiza trendova u okruženju**

U današnje vrijeme kada se u poslovnoj okolini svakodnevno događaju promjene, neophodno je praćenje trendova i promjena, kako bi poduzeće opstalo u poslovnom svijetu. Trendovi nastaju uslijed promjena u poslovnom okruženju, a nove promjene stvaraju i nove poslovne prilike. Iskorištavanjem novonastalih trendova povećava se uspješnost poslovanja poslovnog pothvata. Također je bitno znati razliku između hira i trenda. Hir predstavlja nepredvidivu promjenu u društvu, a trend težnju društva za nečim u nekom određeno periodu. Vremensko razdoblje hira je kraće od trenda te je zbog toga bitno prepoznati razliku. Trendovi koji se javljaju u poslovnoj okolini dijele se na: ekonomske trendove, društvene i kulturne trendove, tehnološke trendove i političko pravne trendove (Slika 4.).

Da bi poduzetnik ostvario uspješan poduzetnički pothvat potrebno je praćenje i implementiranje svih navedenih trendova.

Spojem ova četiri trenda nastaje velika potražnja za novim proizvodom, koji nastaje kao rezultat promjena u društvu.



**Slika 5.** Trendovi ([http://www.efos.unios.hr/uocavanje-poslovne-prilike/wp-content/uploads/sites/439/2013/04/UPP\\_2\\_Razvoj-uspjesnih-poslovnih-ideja.pdf](http://www.efos.unios.hr/uocavanje-poslovne-prilike/wp-content/uploads/sites/439/2013/04/UPP_2_Razvoj-uspjesnih-poslovnih-ideja.pdf))

Kako je vidljivo sa Slike 4. Glavne trendove možemo podijeliti na četiri osnovna trenda:

#### 1. Ekonomski trend

- „Ekonomski trendovi pomažu odrediti područja koja su povoljna start upovima i ona koja start upovi moraju izbjegavati
- Važno je procijeniti tko ima novaca za trošenje i tko pokušava smanjiti troškove“([http://www.utt.unist.hr/files/prezentacije/sihe\\_inovacije\\_i\\_poduzetnistvo.pdf](http://www.utt.unist.hr/files/prezentacije/sihe_inovacije_i_poduzetnistvo.pdf))

Kod ekonomskog trenda bitno je analizirati stanje u gospodarstvu. Gospodarstvo čine tri bitna čimbenika proizvodnja, potrošnja i razmjena. Nakon što se sazna kakvo je stanje gospodarstva, može se zaključiti postoje li barijere ulaska na određeno tržište i atraktivnost istoga. Stanje u gospodarstvu odredit će kupovnu moć kupaca, drugim riječima ako je gospodarstvo na visokoj razini to znači da će više kupovati i da postoji veća potražnja za novim proizvodima. Kako raste gospodarstvo, tako rastu i želje kupaca za novim proizvodima. Zatim je bitno saznati koje su potrošačke navike kupaca i kolika im je razina raspoloživog dohotka. Analizom tih podataka poduzetnik dobiva sve bitne informacije za kreiranje poslovne prilike.

## 2. Društveni trendovi

- „Promjene u društvenim trendovima mijenjaju ponašanje ljudi i tvrtki i određuju njihove prioritete. Pojavljuju se prilike za prilagodbu tvrtki trendovima.
- Odnose se na društvene i kulturne trendove, demografske promjene, što je "in" i što ljudi misle da je "in" ([http://www.utt.unist.hr/files/prezentacije/sihe\\_inovacije\\_i\\_poduzetnistvo.pdf](http://www.utt.unist.hr/files/prezentacije/sihe_inovacije_i_poduzetnistvo.pdf))

Analiziranjem društvenih trendova promatraju se demografske promjene određenog tržišta. Demografske promjene odnose se na broj, dob, obrazovanje i religiju društva na određenom području. Poduzetnik će tim informacijama saznati koje su potrebe i želje kupaca. Također je bitno analizirati društvene trendove, odnosno što je u društvu „in“. Nakon toga može kreirati svoj poduzetnički pothvat koji će zadovoljavati njihove želje i potrebe.

## 3. Tehnološki trendovi

- „Zajedno s ekonomskim i društvenim silama stvaraju poslovne prilike
- Kad se nova tehnologija stvori, često se pojave novi proizvodi koji je unaprjeđuju
- Odnose se na nove tehnologije i nove načine korištenja starih tehnologija“ ([http://www.utt.unist.hr/files/prezentacije/sihe\\_inovacije\\_i\\_poduzetnistvo.pdf](http://www.utt.unist.hr/files/prezentacije/sihe_inovacije_i_poduzetnistvo.pdf))

Tehnologija svakodnevno stvara nove poslovne prilike. Omogućava veću produktivnost u poslovanju i smanjuje troškove. „Pojavom tzv. Pametnih telefona javlja se i sve više poslovnih pothvata vezanih uz izradu aplikacija koje štede vrijeme svojim korisnicima i nude gotovo sve posotjeće usluge na drugačiji način“ (Alpeza, M; Delić, A; Oberman Peterka, S; Kristić, D; Marković, N; Osmislite i provjerite svoju poduzetničku ideju, 2014:23).

## 4. Politički pravni trendovi

- „Pružaju osnovu za nove poslovne prilike
- Odnose se na promjene u politici i nove zakoni i regulative,“ ([http://www.utt.unist.hr/files/prezentacije/sihe\\_inovacije\\_i\\_poduzetnistvo.pdf](http://www.utt.unist.hr/files/prezentacije/sihe_inovacije_i_poduzetnistvo.pdf))

Politički trendovi imaju veliki utjecaj na implementaciju poslovnog pothvata. Donošenjem i promjenom zakona otvaraju se nove poslovne prilike. „... obveza izrade energetske certifikata stvorila je poslovnu priliku za stvaranjem poslovnih pothvata koji nude usluge

izrade ovog certifikata...” (Alpeza, M; Delić, A; Oberman Peterka, S; Kristić,D; Marković, N; Osmislite i provjerite svoju poduzetničku ideju, 2014:23)

Iz navedenih trendova može se zaključiti da svaki trend utječe na razvoj poslovne prilike. Velika većina poslovnih pothvata nastala je kao rezultat postojećih ideja, te samim time stvaraju se nove mogućnosti za ulazak na tržište.

#### **4.Modeli procjene poslovnih ideja**

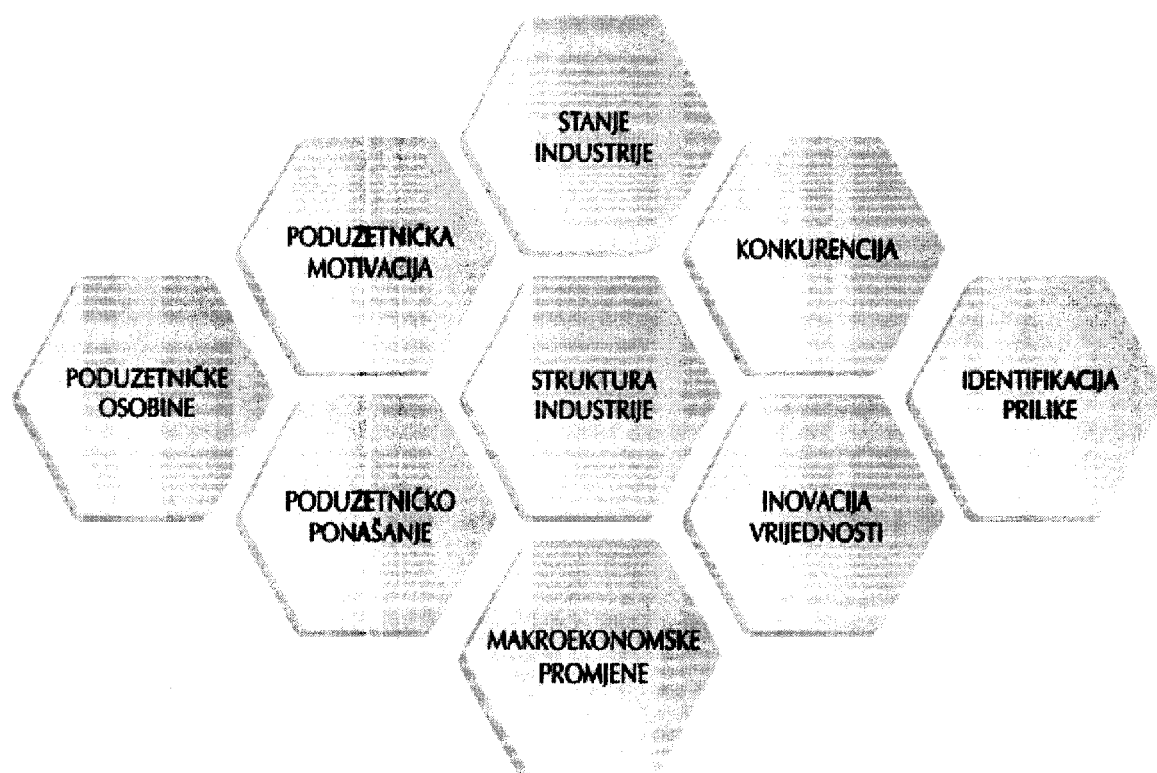
Ukoliko imamo poslovnu ideju koja je i poslovna prilika i nastojimo je implementirati u poduzetnički pothvat, tada će nam se sve potrebne informacije nalaziti u modelima za procjenjivanje. Od brojnih modela kojima je moguće procijeniti poslovne ideje, u ovom će se radu staviti naglasak na Greenov i Timmonsov model.

Green-ov model (2015.) služi za procjenu vještina poduzetnika, ali i za procjenu industrije u koju ulazimo. Navedenim modelom dobiva se jasnija slika o strukturi industrije i konkurenciji te kako ta slika utječe na naš poduzetnički pothvat. Timmons-ov model (1999) kao ključ uspjeha poduzetničkog pothvata navodi priliku, resurse, tim. „Dobre prilike su i poželjne i dostižne članovima tima uz uporabu resursa koji im stoje na raspolaganju“ (Timmons, 1999: 85). Pravilnim raspolaganjem resursa koje poduzetnik posjeduje uz dobro vodstvo, kreativnost i jasnu viziju prilike moguće je ostvariti uspješni poduzetnički pothvat. Timmons-ov model služi kao procjenitelj poslovne ideje, odnosno daje odgovor je li poslovna ideja ujedno i poslovna prilika. Primjenom dobiti Green-ova i Timmons-ova modela te integracijom njihovih osobina procjenjuje se uspješnost poslovne ideje.

##### **4.1 Green-ov model**

Green-ov model (2015.) prikazuje važnost poduzetničke osobine, ponašanja i motiviranosti poduzetnika pri uočavanju poslovne prilike, te naglašava bitnost analize industrije i djelatnosti potencijalne gospodarske grane u koju poduzetnik želi ući. Model se sastoji od

devet elemenata koji su podijeljeni u tri skupine. U prvoj skupini nalaze se poduzetničke osobine, poduzetnička motivacija i poduzetničko ponašanje, u drugoj skupini nalazi se stanje industrije, struktura industrije i makroekonomske promjene, a u posljednjoj konkurencija, inovacija vrijednosti i identifikacija prilike.



**Slika 6. :** Green, J.V. (2015), The Opportunity Analysis Canvas: A New Tool for Identifying and Analyzing Entrepreneurial Ideas, Third Edition, Venture Artisans LLC.

#### Poduzetničke osobine

Poduzetnik je najvažnija sastavnica prilikom pokretanja poduzetničkog pothvata, dobar poduzetnik lakše savladava prepreke na koje nailazi na putu k uspjehu u poslovanju. Osobine koje poduzetnik treba posjedovati su sljedeće:



- predanost, upornost – predanost i upornost omogućavaju poduzetniku svladavanje prepreka, a mogu i značajno nadomjestiti neke druge slabosti poduzetnika
- sposobnost vođenja drugih – poduzetnici su sposobni za postavljanje dohvatljive vizije, spremnije i brže uče od drugih i imaju strpljenja za podučavanje drugih
- opsjednutost prilikom – uspješnog poduzetnika opsjednutost vodi rješavanju pitanja i problema
- toleranciju na rizik, spremnost na rad u nesigurnom okruženju – u današnjici je vrlo važno biti spreman na ne sigurno okruženje, poduzetnik treba biti spreman za rad u nesigurnim, stresnim i teškim uvjetima, rad i bez redovitih prihoda
- kreativnost, prilagodljivost i samopouzdanost – dobar poduzetnik vjeruje u sebe, odiše samopouzdanjem i prilagodljiv je jer je svjestan da je to način prema postizanju uspjeha
- motivacija za izvrsnošću – motiviranost prema usavršavanju i postizanju izvrsnosti trebala bi biti odlika svakoga

Poduzetničke osobine dolaze do izražaja prilikom analiziranja i generiranje poslovne ideje. „Neuspješni poduzetnici izjednačavaju ideju i priliku; uspješni poduzetnici znaju razliku.“ (Timmons, 1999: 1) Poduzetnik mora imati jasno definirane ciljeve koje planira ostvariti. Upornošću poduzetnik nastoji ostvariti svoje ciljeve, unatoč neuspjehu. Također samopouzdanje i motivacija su osobine koje poduzetniku ulijevaju snagu za ostvarenjem istih.

Uspješan poduzetnik trebao bi posjedovati sve navedene osobine, ali to ne znači da se uspješnim poduzetnikom rađa. Sve navedene osobine i vještine mogu se naučiti i uvježbati samo su potrebni volja i vrijeme.

### Poduzetnička motivacija

Motivacija pokreće i održava ponašanje poduzetnika usmjereno k ostvarivanju zamišljenih ciljeva. Poduzetnička motivacija se sastoji od tri faktora:

- Samoučinkovitost  
 „predstavlja vjeru u osobnu sposobnost rješavanja (izvršenja) određenog zadatka. Samouvjerenost i samoučinkovitost nisu sinonimi jer je samoučinkovitost vezana uz određeni zadatak.“ (prezentacijski materijali: Delić A. [http://www.efos.unios.hr/uocavanje-poslovne-prilike/wp-content/uploads/sites/439/2013/04/UPP\\_5\\_Motivacija-za-poduzetni%C5%A1tvo.pdf](http://www.efos.unios.hr/uocavanje-poslovne-prilike/wp-content/uploads/sites/439/2013/04/UPP_5_Motivacija-za-poduzetni%C5%A1tvo.pdf))
- Kognitivna motivacija  
 „Riječ kognitivno predstavlja sam proces razmišljanja. Pojedinci s visokom kognitivnom motivacijom uživaju u traženju, prikupljanju i analiziranju informacija, dok oni s niskom kognitivnom motivacijom se oslanjaju na iskustva, intuiciju, pretpostavke i sreću. Pojedinci koji imaju visok stupanj kognitivnog razmišljanja imaju sposobnost prisjetiti se i na drugačiji način povezati postojeće podatke i informacije. (prezentacijski materijali: Delić A. [http://www.efos.unios.hr/uocavanje-poslovne-prilike/wp-content/uploads/sites/439/2013/04/UPP\\_5\\_Motivacija-za-poduzetni%C5%A1tvo.pdf](http://www.efos.unios.hr/uocavanje-poslovne-prilike/wp-content/uploads/sites/439/2013/04/UPP_5_Motivacija-za-poduzetni%C5%A1tvo.pdf))
- Tolerantnost prema dvosmislenom i nedostatku informacija i podataka  
 „Tolerantnost prema dvosmislenosti je tendencija k opažanju dvosmislenosti ili nejasnih situacija kao prihvatljivih pa čak i poželjnih. Poduzetnici djeluju u promjenjivom okruženju, stoga moraju biti spremni na suočavanje s ne predvidim događajima.  
 (prezentacijski materijali: Delić A. [http://www.efos.unios.hr/uocavanje-poslovne-prilike/wp-content/uploads/sites/439/2013/04/UPP\\_5\\_Motivacija-za-poduzetni%C5%A1tvo.pdf](http://www.efos.unios.hr/uocavanje-poslovne-prilike/wp-content/uploads/sites/439/2013/04/UPP_5_Motivacija-za-poduzetni%C5%A1tvo.pdf))

Poduzetnička motivacija je spoj samoučinkovitosti, kognitivne motivacije i tolerancije prema dvosmislenom. Samoučinkovitost se može definirati kao vjerovanje poduzetnika u njegove sposobnosti za uspješnim ostvarenjem zadataka i ciljeva koji su mu postavljeni. Ukoliko poduzetnik ima visoku razinu samoučinkovitosti veće su šanse za uspjehom poduzetničkog pothvata. Uspješnost pothvata ovisi i o visokoj kognitivnoj motivaciji poduzetnika. Visoka kognitivna motivacija predstavlja volju poduzetnika za istraživanjem, prikupljanjem podataka i pronalazak rješenja. Također da bi se poduzetnik potpuno posvetio uspješnosti poslovne prilike potrebna je i tolerancija prema nepredvidivim događajima. Poduzetnička motivacija je

motivacija koja pokreće poduzetnika i zadržava na putu k ostvarenju uspješnog poslovnog pothvata.

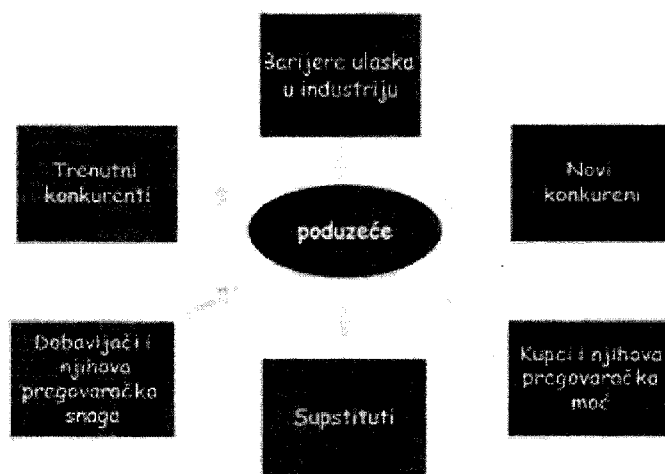
### Poduzetničko ponašanje

Poduzetničko ponašanje uvelike utječe na pokretanje poslovne prilike. Samopouzdanje, odnos prema riziku, interpersonalne vještine i socijalni kapital pridonose pozitivnom poduzetničkom ponašanju

- Samopouzdanje  
„povjerenje u sebe i vlastitu sposobnost da možete ispuniti zadatak i da ste najbolja osoba za to. Samopuzdanje znači da prenosite svoje ideje i stavove na pozitivan način i imate pozitivan utjecaj na druge.“( [http://www.efos.unios.hr/upravljanje-osobnim-razvojem/wp-content/uploads/sites/437/2013/04/PV1\\_01\\_samosvijest\\_2016-17\\_web.pdf](http://www.efos.unios.hr/upravljanje-osobnim-razvojem/wp-content/uploads/sites/437/2013/04/PV1_01_samosvijest_2016-17_web.pdf))
- Odnos prema riziku  
Poduzetnici imaju veliku toleranciju prema riziku, odnosno njihov poduzetnički pothvat je u detalje isplaniran tako da im je rizik sveden na minimum
- Interpersonalne vještine  
Su vještine održavanja odnosa između ljudi, emocionalna inteligencija( upravljanje ljutnjom). Vještine sa kojima kontroliramo svoje osjećaje i odnose sa ljudima.
- Socijalni kapital  
Odnosi se na društveni kapital koji posjedujemo koliko i koje ljude poznajemo te koliko brzo se mogu saznati određene informacije.  
Poduzetnici s velikim socijalnim kapitalom su kreativniji, učinkovitiji, nalaze bolja rješenja, štedljiviji su

## Stanje industrije

Prije ulaska sa novim proizvodom na tržište potrebno je analizirati stanje industrije. Tako se saznaje koliko je atraktivno tržište, koje su barijere ulaska na tržište, tko su nam konkurenti, ima li naš proizvod supstitut. Jedan od modela sa kojim se saznaju sve bitne informacije o tržištu naziva se Porterov model ili model pet konkurentskih sila.



**Slika 7.** Porterov model pet konkurentnih sila ([http://www.efos.unios.hr/uocavanjeposlovne-prilike/wp-content/uploads/sites/439/2013/04/UPP\\_6\\_Gledatipoduzetni%C4%8Dki.pdf](http://www.efos.unios.hr/uocavanjeposlovne-prilike/wp-content/uploads/sites/439/2013/04/UPP_6_Gledatipoduzetni%C4%8Dki.pdf))

### Barijere ulaska u industriju

- Ukoliko ne postoje barijere ulaska u industriju, na tržištu će vladati jaka konkurencija. Zbog toga je potrebo postaviti ulazne barijere kako bi se održala optimalna količina konkurencije na tržištu. Najučestalije barijere ulaska u industriju su: velika početna ulaganja, ekonomija obujma, troškovna prednost, diferencijacija proizvod i dr.

### Konkurenti

- Na tržištu postoji trenutna i nova konkurencija, a konkurencija predstavlja poduzeća koja dijele zajedničke kupce, proizvode, tehnologiju i dr. Ukoliko je konkurencija na tržištu jaka poduzeće može ostvariti gubitke, gubitke kroz smanjenje profita, ali i kroz povećanje ulaganja u marketing. Poduzetnik konstantno treba motriti rad konkurentskih poduzeća, da bi održao konkurentsku prednost

### Pregovaračka moć dobavljača

- „Dobavljači imaju zadatak da industriju opskrbljuju sirovinama, dijelovima, radom, energijom, novcem i sl. Što je veća ovisnost poduzeća u industriji o dobavljačevim proizvodima, to je veća snaga dobavljača“ (<http://profitiraj.hr/porterove-sile-pregovaracke-pozicije-kupaca-i-dobavljacka/>).

### Pregovaračka moć kupaca

- „Pregovaračka moć kupaca ovisi ponajprije o broju i veličini kupca. Što je veći broj jačih kupaca, veći je njihov utjecaj na proizvođače, distributere, maloprodajni i veleprodajni lanac“ (<http://profitiraj.hr/porterove-sile-pregovaracke-pozicije-kupaca-i-dobavljacka/>).
- Da bi poduzeće zadržalo svoje kupce potrebno je konstantno zadovoljavati njihove želje i potrebe

### Supstituti

- Predstavljaju proizvode koji zadovoljavaju istu potrebu, ali na različit način. Borba poduzetnika za isti djelom proračuna kupca

Porterovim modelom se prikazuje je li određena industrija atraktivna i vrijedi li u nju ulagati. Također prikazuje koncentraciju trenutnih i novih konkurenata i količinu zamjenskih proizvoda ili usluga. Pregovaračka moć kupaca ovisi o broju i veličini, dok pregovaračka moć dobavljača ovisi o ovisnosti poduzeća o njihovim resursima. Navedenih pet sila utječu i određuju profitabilnost industrije.

### Struktura industrije

Ključni faktori koji su bitni za strukturu industrije su kapitalna intenzivnost industrije, intenzitet i utjecaj marketinga, koncentracija poduzeća i veličina poduzeća. U nastavku biti će objašnjeni pojmovi:

#### Kapitalna intenzivnost

- Predstavlja sredstva potrebna za ulazak u industriju i konkuriranje unutar industrije. Za neka tržišta su potrebna veća sredstva za ulazak, a za neka tržišta su potrebna manja. Tim načinom se stvara barijera ulaska u industriju

#### Utjecaj marketinga

- Marketing ima veliki utjecaj za održavanje proizvoda ili usluge na nekom tržištu. U industrijama gdje je veliki intenzitet i utjecaja marketinga, korisnici su fokusirani na poznate brendove i kupovinu starih proizvoda, dok u industrijama gdje je intenzitet i utjecaja marketinga nizak kupci su spremni kupovati nove proizvode ili usluge

#### Tržišna koncentracija

- Za poduzetnika tržišna koncentracija može predstavljati prednost i izazov, također može se promatrati kroz broj konkurencije u industriji. Poznavanje konkurencije veoma je bitno za strukturu industrije u koju poduzeće planira ući i poznavanje resursa sa kojim konkurencija raspolaže

#### Makroekonomske promjene

Makroekonomske promjene utječu na uspješnost pokretanja poduzetničkog pothvata. Kako bi se poduzetnički pothvat uspješno plasirao na tržište, poduzetnik mora pratiti sve promjene u okolini. Neke od promjena koje su bitne za uspješnost pothvata su: demografske promjene, psihodemografske, tehničko-tehnološki trendovi te socijale promjene. Praćenjem navedenih promjena saznati će se želje i potrebe kupaca u danom trenutku.

#### Konkurencija

„Izuzetno je važno prije odluke o realizaciji poslovne ideje, analizirati koliko poduzeća već nudi proizvode / usluge koji zadovoljavaju istu potrebu kod kupaca. Osim broja poduzeća koja već posluju u djelatnosti koja je vama zanimljiva, bitno je znati i koliko ima poduzeća

koja vam mogu biti dobavljači, distributeri, pa i kupci ukoliko je vaš proizvod/ usluga namijenjen i poslovnim korisnicima.“ ( Alpeza, M; Delić, A; Oberman Peterka, S; Kristić,D; Marković, N; Osmislite i provjerite svoju poduzetničku ideju,2014:32). Nakon što saznamo sve bitne informacije o konkurenciji, poduzetnik se može upustiti u realizaciju poslovne ideje.

### Inovacija vrijednosti

Služi poduzetniku kao usporedba između vlastitog proizvoda i konkurentskog. Time poduzetnik saznaje koliko se njegov proizvod razlikuje od drugih i kolika je razlika u cijeni. Cijena za kupce predstavlja razinu kvalitete i vrijednost, dok za poduzetnika cijena znači razliku između prihoda i rashoda određenog proizvoda. Inovacija vrijednosti postićemo kada dobijemo ravnotežu između prihoda i rashoda, cijene i kvalitete proizvoda. Inovacije se može promatrati kroz krivulju vrijednosti.

„Krivulja vrijednosti je alat za razvoj i ponudu inovacije vrijednosti, to je dijagram u kojemu se uspoređuju faktori određenog proizvoda ili usluge prema relativnoj skali od niže do više vrijednosti. Faktori su najčešće mogućnosti, prednosti, cijena, brand, lokacija i brojni drugi prikupljeni istraživanjem tržišta“ (prezentacijski materijali Delić A. [http://www.efos.unios.hr/uocavanje-poslovne-prilike/wpcontent/uploads/sites/439/2013/04/UPP\\_8\\_Inovacija-vrijednosti.pdf](http://www.efos.unios.hr/uocavanje-poslovne-prilike/wpcontent/uploads/sites/439/2013/04/UPP_8_Inovacija-vrijednosti.pdf)).

### Identifikacija prilike

Za prepoznavanje poslovne prilike može se koristiti metoda četiri sidra. Metoda se sastoji od četiri pitanja na koja dobivamo odgovor je li naša poslovna ideja ujedno i poslovna prilika. Metoda će se opširnije opisati u sljedećem poglavlju.

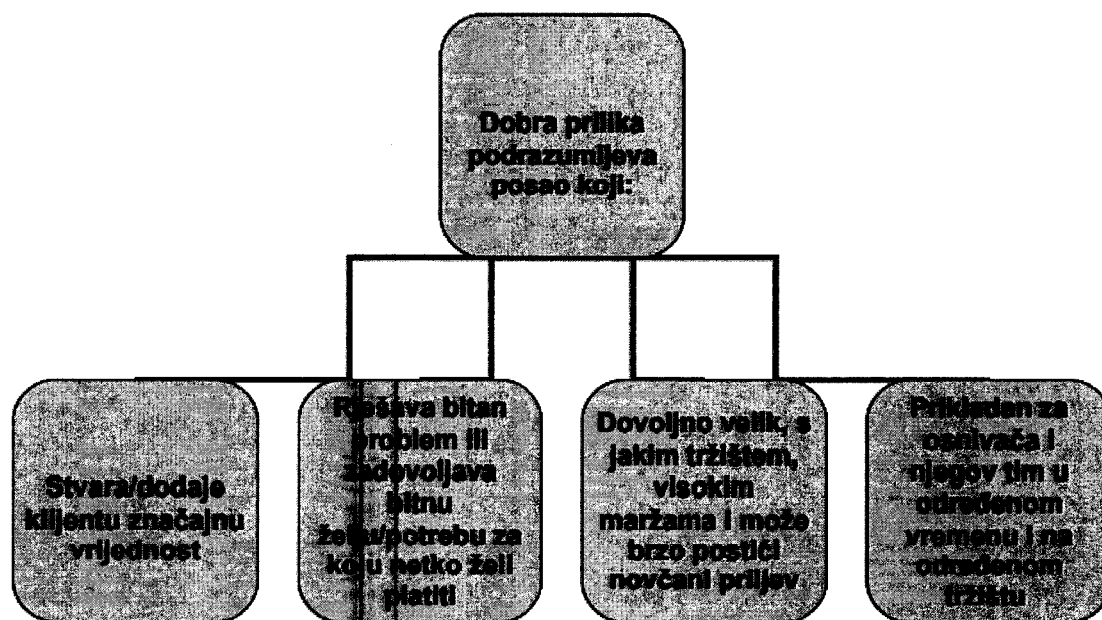
Metoda služi poduzetniku za lakše i brže prepoznavanje prilike. „Poduzetnici prepoznaju priliku na tržištu u trenutku kada postanu svjesni svoje okoline te problema, potreba i nedostataka u njoj“ (Allen, Kathleen R. (1999.), Growing and Managing an Entrepreneurial

Business. Houghton Mifflin Company, Boston, USA, str. 116-117.). Poduzetnik treba nastojati riješiti problem, ali da pri tome i zaradi.

#### 4.2 Timmons-ov model

Uspješni poduzetnici koriste metode procjenjivanja poslovnih ideja. „Dobre prilike su i poželjne i dostižne članovima tima uz uporabu resursa koji im stoje na raspolaganju“ (Timmons, 1999: 85). Kako autor modela navodi da je pravilna uporaba resursa sa kojima tim raspolaže neophodna za uspješnost poduzetničkog pothvata, tako poduzetnik i njegov tim moraju vjerovati u svoju ideju i željeti ostvariti svoj cilj.

Timmons-ov model četiri sidra sastoji se od četiri pitanja. Pitanja su postavljena tako da dobivenim odgovorima se sazna je li poslovna ideja ujedno i poslovna prilika.



Slika 8. Timmonsov model četiri sidra za provjeru je li neka ideja ujedno i prilika.(  
[http://bib.irb.hr/datoteka/957271.Ljubica\\_Matek\\_magistarski\\_rad.pdf](http://bib.irb.hr/datoteka/957271.Ljubica_Matek_magistarski_rad.pdf))

Pitanja na koja je potrebno odgovoriti su sljedeća:

- U čemu je inovacija vrijednosti vaše poslovne ideje? Dodaje li vaša poslovna ideja značajnu vrijednost za ciljnog kupca?



- Rješava li vaša poslovna ideja značajan problem, odnosno zadovoljava li neku nezadovoljenu potrebu vašeg ciljnog kupca?
- Koju su cijenu ciljni kupci spremni platiti? Kakvo je tržište, odnosno kakva je profitabilnost vaše poslovne ideje? Donosite zaključak na osnovu prethodno obrađenih analiza ima li vaše ciljno tržište sljedeće karakteristike: veliko tržište ili tržišna niša, visoke profitne marže, mogućnost osiguranja dovoljno slobodnog novčanog toka, visoki profitni potencijal i imate li osiguran sav početni kapital?
- Imate li vi, kao poduzetnik, i vaš tim sve potrebne poduzetničke osobine, znanja, motivaciju i strast za pokretanje poslovnog pothvata?

([http://www.efos.unios.hr/uocavanje-poslovne-prilike/wp-content/uploads/sites/439/2013/04/Upute-za-pisanje\\_II\\_zadaca.pdf](http://www.efos.unios.hr/uocavanje-poslovne-prilike/wp-content/uploads/sites/439/2013/04/Upute-za-pisanje_II_zadaca.pdf))

Odgovori na pitanja moraju biti jasni kao bi poduzetnik uspješno analizirao poslovnu ideju i dokazao je li poslovna ideja ujedno i poslovna prilika.

„Ako želimo vidjeti koja je razlika između uspješnih i neuspješnih poduzetnika, najvažnije umijeće je prepoznavanje poslovne prilike. Sada smo naučili kako usustaviti taj proces i podučavati poduzetnike u tom smislu. Najuspješniji poduzetnici su oni koji uspijevaju pronaći stvarnu tržišnu nišu koja je dovoljno velika da omogući zadovoljavanje njihovih potreba i želja. Uspješni poduzetnici shvaćaju važnost „neuspjeha na papiru“. Oni pažljivo procjenjuju svoju ideju kako bi bili sigurni da za nju postoji adekvatno tržište i dovoljno velika profitna marža prije nego uopće pokrenu svoj poduhvat“ (Cornwall, 2005:1). Teorijskim djelom pokazalo se koliko uočavanje poslovne prilike utječe na uspješnost poduzetničkog pothvata. Koliko su bitne poduzetničke vještine za prepoznavanje poslovne prilike i sposobnost razlikovanje poslovne ideje od poslovne prilike. Uspješan poduzetnički pothvata ostvarit će se ukoliko poduzetnik koristi sve navedene tehnike i alate i posjeduje sposobnost praćenja promjena i trendova u okruženju.

U praktičnom djelu procijeniti će se poslovna ideja koja je nastala unutar kolegija „Uočavanje poslovne prilike“ Cilj praktičnog djela je procijeniti je li naša poslovna ideja ujedno i poslovna prilika.

## 5. Praktični primjer: procjena poslovne ideje

U navedenom dijelu bit će predstavljen i analiziran praktični primjer procjene poslovne ideje koja se temelji na osmišljanju poslovne ideje unutar kolegija „Uočavanje poslovne prilike“ koja je provedena analizom industrije metodom Porterovog modela pet konkurentskih snaga. Makroekonomske promjene su vezane uz trendove te stoga, imajući u vidu svoju poslovnu ideju, objašnjen je utjecaj istih na poslovnu ideju, jakosti i slabosti potencijalne konkurencije te je prikazan grafikon vrijednosti našeg proizvoda u odnosu na konkurenciju.

Ideja je misao, zamisao o nečemu, odnosno, razmišljanje o nečemu i kao takva predstavlja tek početak ulaska u „svijet poduzetništva“. „Poslovna se ideja može definirati kao kratak opis osnovnih radnji budućeg poslovnog pothvata. Ona je zapravo kombinacija naših resursa i vrijednosti za krajnjeg kupca ili korisnika. Poslovna je ideja početak svakog poduzetničkog pothvata“. Poslovna ideja koja je osmišljena na kolegiju Uočavanje poslovne prilike odnosi se na tehnologiju. Naša ideja je bila osmisliti narukvicu kao punjač za mobitel ili tablet. Smatramo da se danas sve više koristi moderna tehnologija, odnosno mobiteli i tableti, a ako učestalo koristimo uređaj to znači da je potrebno i brzo punjenje uređaja. Našim proizvodom bismo olakšali postupak punjenja baterije i napunili uređaj bez obzira na mjesto gdje se korisnici nalaze. Narukvica bi u isto vrijeme bila punjač i modni dodatak. Ciljano tržište na koje se želimo orijentirati su mlade djevojke i momci. Da bi ideja ujedno bila i poslovna prilika, potrebno ju je provesti kroz analizu tržišta. Analizom tržišta bismo ustanovili je li moguće provesti poslovnu ideju te bismo saznali tko nam predstavlja trenutne prijetnje i tko čini našu konkurenciju.

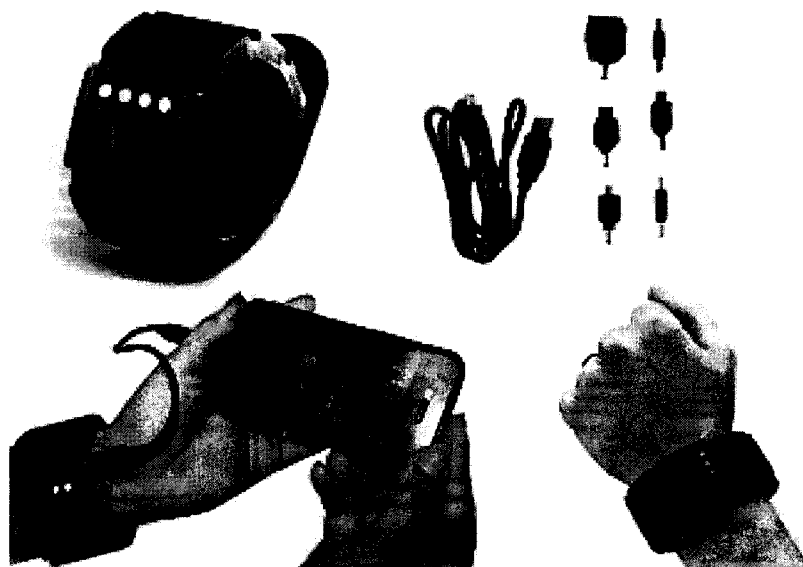
Konkurentne snage	Nivo prijetnje profitabilnosti grane		
	Niski	Umjereni	Visoki
Postojeći konkurenti	+		
Prijetnja od supstituta			+
Prijetnja od novih konkurenata		+	
Pregovaračka snaga dobavljača		+	
Pregovaračka snaga kupaca		+	

Tablica 1. Model pet konkurentski snaga (Izvor: Autor)

Iz Porterovog modela konkurentskih snaga vidljivo je da naš proizvod ima visoku prijetnju od supstituta. Supstituti koji prijete našem proizvodu su razne maske za mobitel koje u sebi sadrže ugrađenu dodatnu bateriju, zatim prenosivi punjač odnosno baterija koja je prenosiva. Ti proizvodi nam predstavljaju konkurenciju, ali naš proizvod nudi dvojno zadovoljstvo.

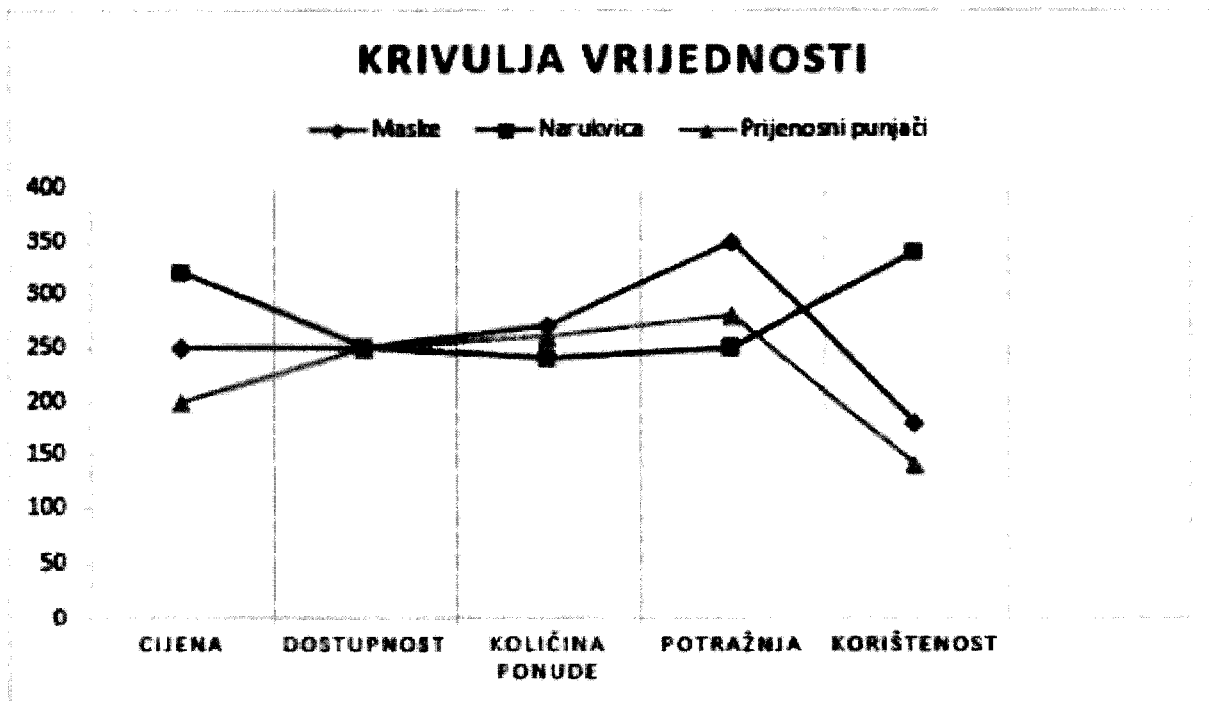
Narukvica ima prednost jer predstavlja modni dodatak i punjač. Danas je konkurencija tehnologije u rastu jer postoje razni proizvođači i poznati brendovi koji kontinuirano izdaju nove proizvode. U takvoj situaciji je potreban dobar marketing kako bismo lakše došli do naših kupaca. Smatram da samo sa ovim proizvodom ne bismo bili konkurenti. Proizvod bi se trebao prodavati već postojećim trgovina, koje bi uz proviziju prodavale naš proizvod. Prodaju bismo orijentirali na web-shop jer bi se time umanjio fiksni trošak. Za ovaj proizvod nije potreban veliki broj dobavljača, sve bi se dobavljalo putem interneta odnosno *ebay-a*. Proizvod i kupci su najvažnija stavka poduzeća. Po mogućnosti je bolje imati što više lojalnih kupaca. Kupci utječu na naš proizvod na način da sami biraju dizajn i jačinu punjača. Najjačim marketingom smatramo društvene mreže. Na društvenim mrežama su najzastupljeniji mladi, koji su nam ujedno i ciljano tržište. Naše start-up poduzeće bavilo bi se isključivo sa proizvodnjom „Narukvica punjača“. Proizvod se razlikuje od konkurentskih proizvoda po tome što ima dvojnu funkciju. Prva i najbitnija funkcija je tehnološka, odnosno punjač za mobitele, druga funkcija je modni dodatak, a smatramo da to dosta dodaje na

vrijednosti našeg proizvoda. Ključna stvar je u tome što bi kupac prilikom naručivanja narukvice sam odlučivao o dizajnu. Cijena našeg proizvoda bila bi oko 400 kuna. Konkurentski proizvodi su nešto jeftiniji nego naš proizvod. Maske koje u sebi imaju ugrađenu dodatnu bateriju imaju cijenu oko 250 kuna, a prijenosne baterije imaju cijenu oko 200 kuna. Sva tri proizvoda obavljaju istu funkciju. Onaj proizvod koji ima bolji marketing, imat će i bolju prodaju. Naš marketing bi se oslanjao na društvene mreže, kao što je rečeno, naše ciljano tržište su mladi ljudi.



**Slika 8.** Narukvica punjač (<https://www.vidi.hr/Pop-Tech/Narukvica-punjac-mobitela>)

Prema našem istraživanju u Hrvatskoj trenutačno nema takvih proizvoda. Takav proizvod se jedino može kupiti putem web-shopa iz neke druge zemlje. To je ono što nama daje na prednosti, zbog brzine dostave proizvoda. Ulazne barijere koje se mogu pojaviti su početna ulaganja, troškovi marketinga, istraživanje tržišta. Danas u Hrvatskoj imamo mogućnost ostvarenja potpore za samozapošljavanje. Novac koji jedna osoba može ostvariti iznosi 50 000 kuna, a ukoliko bi se udružila sa nekim, potpora se udvostručuje. Taj način financiranja bi nam uvelike pomogao jer bi to bio veliki vjetar u leđa. Taj novac bismo iskoristili na izradu web-shopa, troškove otvaranja obrta, doprinose na plaću i opremu.



**Graf 1.** Krivulja vrijednosti (Autor)

Iz Timmons-onovog modela četiri sidra u pogledu na ciljanoga kupca stvara dodanu vrijednost zbog mogućnosti odabira dizajna odnosno stvaranja personalizirane narukvice za svakog kupca zasebno. Smatram da je kupac spreman platiti više za proizvod koji je personalizira i ima dvojnju funkciju, nego li za neki proizvod koju pruža samo jednu funkciju i nije personaliziran. Ukoliko bismo dobili potporu za samozapošljavanje, imali bismo dovoljno početnog kapitala s kojim se može ostvariti veći profit. Veći profit bismo ostvarili zbog toga što bi sa potporom u početku mogli plaćati fiksne troškove poduzeća. Tržište na koje ulazimo je veliko zbog popularnosti tehnologije, te smatram da bismo mogli konkurirati drugim većim poduzećima zbog pružanja drugačije usluge od drugih. Smatram da naš tim ima veliku kognitivnu motivaciju, te svatko od nas ima dobar dio poduzetničkih osobina. Upornost i strast prema poslu za ovu poslovnu priliku su veoma bitni zbog veličine tržišta. Znanja koja trenutačno posjedujemo nisu u potpunosti dovoljna da bi poslovni pothvat u potpunosti bio uspješan. Kako bi nam poslovni pothvat uspio, morali bismo nadograditi naše znanje, razmijeniti informacije i mišljenja s nekim uspješnijim poduzetnicima i time ćemo ojačati naš socijalni kapital koji nam može uvelike biti od koristi. Kao krajnji zaključak naše poslovne ideje smatram da je naša ideja poslovna prilika, jer naše poduzeće pruža drugačije proizvode nego konkurencija. Da bismo opstali na tržištu, trebali bismo ponuditi veći asortiman proizvoda. Na samom početku bismo se orijentirali na krajnjeg kupca, ali sa rastom prodaje bili bismo u mogućnosti prodavati i u veleprodaji. Osobno bih se odlučio na ovakav

poduzetnički pothvat. Međutim, ako bismo se odlučili uistinu ući u ovaj poduzetnički pothvat, potrebna su još mnogobrojna istraživanja.

## **6.Zaključak**

U današnje vrijeme da bi poduzetnik pokrenuo uspješan poduzetnički pothvat potrebni su mu resursi, prilika i tim. Za pokretanje poduzetničkog pothvata potrebna je poslovna ideja koju treba analizirati i vidjeti je li se radi o polovnoj prilici. Poslovna prilika mora biti atraktivna, trajna, pravodobna i mora dodavati dodatnu vrijednost krajnjem kupcu. Tržišta na kojima poduzetnici djeluju su vrlo promjenjiva te je nužno praćenje trendova koji se svakodnevno mijenjaju da bi poduzeća opstala ili krenula u nove poduzetničke pothvate. Praćenjem promjena na tržištu, odnosno promjena u gospodarstvu, društvu i ekonomiji saznajemo kakve su želje i potrebe kupaca. Pravovremenim ulaskom na tržište sa proizvodom ili uslugom za kojima postoji potražnja ostvariti će se profitabilnost. Ukoliko na tržište uđemo prerano ili prekasno profit se smanjuje.

Procjenjivanjem uspješnosti poslovne ideje moguće je ostvariti kroz dva modela. Green-ovim modelom (2015) analiziramo poduzetnika i njegove vještine, ali i industriju u cijelosti. Njegovom metodom saznajemo kolika je zasićenost tržišta u koje ulazimo te kolika je konkurencija. Za realizaciju određene poslovne ideje poduzetnik mora posjedovati sve bitne vještine i biti potpuno upućen u gospodarsku granu u koju ulazi. Timmons-ovim modelom četiri sidra (1999) prikazano je bitnost procjenjivanja poslovne ideje. Prema Timmons-ovom modelu za implementaciju uspješne poslovne ideje potreban je dokazati je li poslovna ideja ujedno i poslovna prilika.

Procjenom poslovne ideje „Narukvica punjač“ nije održiva poslovna ideja zbog velikog broja konkurenata. Konkurencija se ne odnosi samo na proizvođače identičnog proizvoda već i proizvođači supstituta toga proizvoda. Najveći problem ovoga poduzetničkog pothvata je nedostatak znanja i vještina potrebnih za izradu samog proizvoda. Ostali nedostaci ovog poduzetničkog pothvata su male financije što onemogućuje marketing i malu ponudu proizvoda. Održivost ovakvog poslovnog pothvata moguća je uz veće financije i detaljno istraživanje tržišta.

Današnje vrijeme je veoma turbulentno za poduzetnike. Poduzetnici moraju biti spremniji na preuzimanje rizika i biti što kreativniji u osmišljavanju poduzetničkih pothvata. Poduzetnički pothvat ne mora biti inovativan da bi bio uspješan, već korištenjem postojećih pothvata na kreativniji način dodaje se nova vrijednost proizvodu. Ulaganjem u osobne vještine i ulaganjem u samoga sebe poduzetnik postaje uspješniji.

## **7.Literatura**

### **Knjige**

- 1.Timmons, Jeffry A. (1999.): New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21st Century. Irwin/McGraw-Hill, USA,
2. Drucker, Peter F. (1985), Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles, Harper&Row, New York 1985.
- 3.Alpeza, M; Delić, A; Oberman Peterka, S; Kristić,D; Marković, N; Osmislite i provjerite svoju poduzetničku ideju
- 4.Green, James V; The opportunity analysis canvas, Venture Artisans, 2016.
- 5.Republika Hrvatska, Ministarstvo gospodarstva, Vodič za poduzetnike, Zagreb, 1999.
- 6.Shell, J; Small Business Answer Book, The Entrepreneur Magazin, USA, 1996.
7. Kirzner, Israel (1997) Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach, Journal of Economic Literature, 35 (March): 60-85.
8. Hisrich R.D., Peters M.P., Shepherd D.A., (2011) Poduzetništvo. Zagreb: Mate
9. Allen, Kathleen R. (1999.), Growing and Managing an Entrepreneurial Business. Houghton Mifflin Company, Boston, USA

### **Prezentacijski materijali Uočavanje poslovne prilike (Delić Anamarija)**

<http://www.efos.unios.hr/uocavanje-poslovne-prilike/nastavni-materijali/>

[http://www.efos.unios.hr/uocavanje-poslovne-prilike/wp-content/uploads/sites/439/2013/04/Upute-za-pisanje\\_II\\_zadaca.pdf](http://www.efos.unios.hr/uocavanje-poslovne-prilike/wp-content/uploads/sites/439/2013/04/Upute-za-pisanje_II_zadaca.pdf)

### **Web stranice**

<https://burza.com.hr/portal/sto-je-brainstorming/1407>

[http://www.utt.unist.hr/files/prezentacije/sihe\\_inovacije\\_i\\_poduzetnistvo.pdf](http://www.utt.unist.hr/files/prezentacije/sihe_inovacije_i_poduzetnistvo.pdf)



<http://profitiraj.hr/porterove-sile-pregovaracke-pozicije-kupaca-i-dobavljacka/>

[http://www.efos.unios.hr/upravljanje-osobnim-razvojem/wp-content/uploads/sites/437/2013/04/PV1\\_01\\_samosvijest\\_2016-17\\_web.pdf](http://www.efos.unios.hr/upravljanje-osobnim-razvojem/wp-content/uploads/sites/437/2013/04/PV1_01_samosvijest_2016-17_web.pdf)

## **Popis grafikona**

Grafikon 1. Krivulja vrijednosti (izvor :Autor)

## **Popis tablica**

Tablica 1. Model pet konkurentskih snaga (izvor:Autor)

## **Popis slika**

**Slika 1.** Četiri osnovne karakteristike prilike ([http://www.efos.unios.hr/pokretanje-poslovnog-pothvata/wp-content/uploads/sites/143/2013/04/PPP1\\_P3\\_Razvijanje-uspjesnih-poslovnih-ideja\\_HO.pdf](http://www.efos.unios.hr/pokretanje-poslovnog-pothvata/wp-content/uploads/sites/143/2013/04/PPP1_P3_Razvijanje-uspjesnih-poslovnih-ideja_HO.pdf))

**Slika 2.** Prozor prilika (Timmons i Spinelli, 207:118)

**Slika3.** Interakcija ideja, promjenjivih okolnosti u stvarnom svijetu i poduzetničke kreativnosti stvara priliku. (Prema: Timmons, 1999: 80)

**Slika 4.** Kreativne tehnike generiranih ideja (Hisrich R.D., Peters M.P., Shepherd D.A., 2011:141,142)

**Slika 5.** Trendovi ([http://www.efos.unios.hr/uocavanje-poslovne-prilike/wp-content/uploads/sites/439/2013/04/UPP\\_2\\_Razvoj-uspjesnih-poslovnih-ideja.pdf](http://www.efos.unios.hr/uocavanje-poslovne-prilike/wp-content/uploads/sites/439/2013/04/UPP_2_Razvoj-uspjesnih-poslovnih-ideja.pdf))

**Slika 6.** Green, J.V. (2015), The Opportunity Analysis Canvas: A New Tool for Identifying and Analyzing Entrepreneurial Ideas, Third Edition, Venture Artisans LLC.

**Slika 7.** Porterov model pet konkurentnih sila ([http://www.efos.unios.hr/uocavanjeposlovne-prilike/wp-content/uploads/sites/439/2013/04/UPP\\_6\\_Gledatipoduzetni%C4%8Dki.pdf](http://www.efos.unios.hr/uocavanjeposlovne-prilike/wp-content/uploads/sites/439/2013/04/UPP_6_Gledatipoduzetni%C4%8Dki.pdf))

**Slika 8.** . Timmonsov model četiri sidra za provjeru je li neka ideja ujedno i prilika.([http://bib.irb.hr/datoteka/957271.Ljubica\\_Matek\\_magistarski\\_rad.pdf](http://bib.irb.hr/datoteka/957271.Ljubica_Matek_magistarski_rad.pdf))

**Slika 9.** Narukvica punjač <https://www.vidi.hr/Pop-Tech/Narukvica-punjac-mobitela>