

# ALATI ZA UOČAVANJE POSLOVNE PRILIKE

---

**Flinčec, Ana**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*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:145:134021>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-18**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Preddiplomski studij poduzetništvo

Ana Flinčec

**ALATI ZA UOČAVANJE POSLOVNE PRILIKE**

Završni rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Preddiplomski studij poduzetništvo

Ana Flinčec

## **ALATI ZA UOČAVANJE POSLOVNE PRILIKE**

Završni rad

**Kolegij: Uočavanje poslovne prilike**

JMBAG: 0010225770

E – mail: [aflincec@efos.hr](mailto:aflincec@efos.hr)

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

Osijek, 2021.

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

Ana Flinčec

**TOOLS FOR SPOTTING A BUSINESS OPPORTUNITY**

Final paper

Osijek, 2021.

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG**  
**VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM**  
**REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE**  
**RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni 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 studentice:** Ana Flinčec

**JMBAG:** 0010225770

**OIB:** 97345126569

**e-mail za kontakt:** [aflincec@efos.hr](mailto:aflincec@efos.hr)

**Naziv studija:** Preddiplomski studij, poduzetništvo

**Naslov rada:** Alati za uočavanje poslovne prilike

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

U Osijeku, \_\_\_\_\_ 2021. \_\_\_\_\_ godine

Potpis \_\_\_\_\_



## **Alati za uočavanje poslovne prilike**

### **SAŽETAK**

Poduzetnički proces započinje svojim prvim korakom – odlukom da se postane poduzetnikom, a uz što se najčešće vezuje i razvoj poslovne ideje. Ideja, kao začetak poduzetničkog pothvata, može, ali i ne mora biti poslovna prilika. Nije svaka ideja ujedno prilika. Većina ideja se nikada ne budu ostvareno, iz razloga što nisu poduzetničke prilike. Uočavanje poslovne prilike je proces koji zahtijeva određene sposobnosti i znanja. Mnoga od tih znanja stječu se formalnim obrazovanjem i prethodnim iskustvima. Postoji mnoštvo alata koji olakšavaju proces uočavanja poslovne prilike o kojima su pisali Porter, Drucker i drugi istraživači. Pri tome, suglasni su, kako su kreativnost i inovativnost od iznimna značaja prilikom osmišljavanja poslovnih prilika. Osim toga, postoje alati za razlikovanje ideje od prilike. Kako se taj proces odvija, opisali su Green i Timmons u svojim modelima. Svrha njihovih modela je sprečavanje ulaganja u ideje koje nisu poslovne prilike. Poznavanje alata za uočavanje poslovnih prilika olakšava poduzetnički proces i pomaže u realizaciji ideje, koju poduzetnik već posjeduje, ali nije siguran može li ju realizirati. Pomnim poslovnim planiranjem moguće je utvrditi koliko je ideja ostvariva i je li ona i poslovna prilika.

**KLJUČNE RIJEČI:** alati za uočavanje poslovne prilike, poslovna prilika, ideja, poduzetništvo, poduzetnik

## **Tools for spotting a business opportunity**

### **ABSTRACT**

Entrepreneurial process begins with its first step – decision to become an entrepreneur, which is often related to development of business idea. Idea, as a beginning of developing a business can, or doesn't have to become an opportunity. Not every idea is an opportunity. Most ideas are never being realized, because they are not being business opportunities. Spotting a business opportunity is a process, which requires specific abilities and knowledge. Most of those are being acquired by formal education and previous experiences. Porter, Drucker and other researchers have talked about many tools which make process of spotting a business opportunity easier. Thereby, all of them agree that creativity and innovation play the major role when designing a business idea. Besides that, there are tools to distinguish idea from opportunity. Green and Timmons explained in their models how is that process achievable. The purpose of their models is to prevent investment in ideas that are not opportunities. The purpose of education about tools for spotting a business opportunity is making it easier for entrepreneur to start entrepreneurial process and help him carry out an idea, which he owns, but isn't certain if it is possible to perform it. Careful business planning can determine whether or not the idea is achievable and can it become an opportunity.

**KEY WORDS:** tools for spotting a business opportunity, business opportunity, idea, entrepreneurship, entrepreneur

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. PREDMET I CILJ RADA</b> .....	1
<b>1.2. IZVORI PODATAKA I METODE POKUPLANJA PODATAKA</b> .....	1
<b>1.3. SADRŽAJ I STRUKTURA RADA</b> .....	2
<b>2. POSLOVNA IDEJA I POSLOVNA PRILIKA</b> .....	<b>3</b>
<b>2.1. POSLOVNA IDEJA</b> .....	3
<b>2.2. POSLOVNE IDEJE U VRIJEME EPIDEMIJE VIRUSA COVID-19</b> .....	3
<b>2.3. TEHNIKE GENERIRANJA POSLOVNIH IDEJA</b> .....	5
2.3.1. BRAINSTORMING .....	5
2.3.2. FOKUS GRUPE .....	6
2.3.3. POKUPLANJE SEKUNDARNIH INFORMACIJA.....	6
2.3.4. SCAMPER METODA.....	7
2.3.5. ANALOGIJA .....	8
<b>2.4. PODUZETNIČKA PRILIKA – POJMOVNO ODREĐENJE I KARAKTERISTIKE</b> .....	9
2.4.1. POJMOVNO ODREĐENJE POSLOVNE PRILIKE .....	9
2.4.2. KARAKTERISTIKE POSLOVNE PRILIKE.....	12
<b>3. ALATI ZA UOČAVANJE POSLOVNE PRILIKE</b> .....	<b>15</b>
<b>3.1. UOČAVANJE PRAZINA NA TRŽIŠTU</b> .....	15
<b>3.2. ANALIZA TRENDOVA U OKRUŽENJU</b> .....	16
<b>3.3. RJEŠAVANJE PROBLEMA</b> .....	17
3.3.1. SWOT ANALIZA .....	18
<b>3.4. PODUZETNIČKE PRILIKE PREMA DRUCKERU</b> .....	18
<b>4. ALATI ZA PROCJENU POSLOVNIH PRILIKA</b> .....	<b>20</b>
<b>4.1. GREENOV MODEL</b> .....	20
4.1.1. PODUZETNIČKE OSOBINE.....	21
4.1.2. PODUZETNIČKO PONAŠANJE.....	22
4.1.3. PODUZETNIČKA MOTIVACIJA .....	22
4.1.4. STANJE INDUSTRIJE .....	23
4.1.5. STRUKTURA INDUSTRIJE.....	24
4.1.6. KONKURENCIJA.....	25
4.1.7. INOVACIJA VRIJEDNOSTI.....	25
4.1.8. IDENTIFIKACIJA PRILIKE .....	26



4.1.9. MAKROEKONOMSKE PROMJENE.....	26
4.1. TIMMONSOV MODEL 4 SIDRA .....	27
<b>5. PRAKTIČAN PRIMJER UPOTREBE ALATA ZA UOČAVANJE POSLOVNE PRILIKE.....</b>	<b>29</b>
5.1. VJEŠTINE I ZNANJA PODUZETNIKA .....	29
5.2. OPIS PROIZVODA.....	30
5.3. PO ČEMU SE PROIZVOD RAZLIKUJE OD VEĆ POSTOJEĆIH NA TRŽIŠTU? .....	33
5.4. TRŽIŠTE NABAVE – TKO SU DOBAVLJAČI? .....	34
5.5. TRŽIŠTE PRODAJE .....	34
5.6. KONKURENCIJA.....	35
5.7. ANALIZA INDUSTRIJE.....	35
5.8. TIMMONSOV MODEL ČETIRI SIDRA.....	36
<b>6. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>39</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>40</b>

# **1.UVOD**

## **1.1. PREDMET I CILJ RADA**

Predmet ovog završnog rada su alati za uočavanje poslovne prilike. Svaki poduzetnički pothvat započinje rađanjem ideje u glavi poduzetnika. Analizom i razradom te ideje, ona se razvija, te vodi poduzetnika ka pokretanju poduzetničkog pothvata. Kako bi poduzetnik pokrenuo poduzetnički pothvat, potrebne su i ideja i prilika. Ideja može postati prilika ukoliko poduzetnik ima dovoljno resursa, znanja i vještina za njeno ostvarenje u praksi, te ukoliko ona posjeduje određene karakteristike. Postoje različite metode, analize i alati koji pomažu da se uoči poslovna prilika te pokrene poslovni pothvat. Spomenuti alati pomažu poduzetniku detaljnije i pobliže sagledati ideju, provjeriti je li ona ostvariva te naučiti nešto o okolini u kojoj bi se ta ideja razvijala. Ukoliko se i pokaže da ideja nije prilika, poduzetnik alatima za uočavanje poslovne prilike stječe dovoljno znanja o ideji i tržištu na koje je planirao ući.

Cilj rada je pojasniti koje vještine i znanja su potrebna da bi se uočila poslovna prilika, na koje načine se prilika uočava, te kako se od ideje dolazi do poslovne prilike. Rad je namijenjen svima koji su zainteresirani za poslovne ideje, pokretanje poslovnog pothvata, poslovne prilike, kao i alate za njihovo generiranje i uočavanje.

## **1.2. IZVORI PODATAKA I METODE PRIKUPLJANJA PODATAKA**

Za potrebe ovog završnog rada, korišteni su isključivo sekundarni podatci. Osim građe Ekonomskog fakultet u Osijeku, korištene su knjige u vlasništvu Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek. Istraživanju su pridonijeli i nastavni materijali kolegija Uočavanje poslovne prilike (prezentacije i bilješke s predavanja). Osim knjiga i prezentacija, za istraživanje su korišteni web – repozitoriji, poput Hrčka i Dabra, na kojima se nalaze stručni časopisi u elektronskom obliku te završni radovi s relevantnim temama. Korišteni su završni radovi Ekonomskog fakulteta u Osijeku i Ekonomskog fakulteta u Zagrebu. Za prikupljanje statističkih podataka korišten je Državni zavod za statistiku, čije podatke je moguće pretraživati *online*.

### **1.3. SADRŽAJ I STRUKTURA RADA**

Završni rad podijeljen je na pet teorijskih dijelova i jedan praktični. U prvom dijelu, uvodu, razrađeni su predmet i cilj rada, izvori podataka i metode prikupljanja podataka te sadržaj i struktura rada. U drugom poglavlju rada, opisuje se što je to poslovna ideja te tehnike generiranja ideja, poduzetnička prilika, njeno pojmovno određenje, karakteristike te koja je razlika između poslovne ideje i poduzetničke prilike. Treće poglavlje opisuje koji su alati za uočavanje poslovnih prilika, kako se koriste te koja su potrebna znanja i vještine za pojedini alat. Četvrto poglavlje pojašnjava dva modela, Greenov (2015) i Timmonsov (1999), koji su osmišljeni radi provjere je li ideja uistinu i prilika. Uz pomoć svih tehnika, metoda, analiza i alata poduzetnik dolazi do poslovne prilike koja je osnova za pokretanje poslovna pothvata. U petom poglavlju praktično se testiraju dotad navedeni i objašnjeni alati, na primjeru koji je obrađen na predavanjima iz kolegija Uočavanje poslovne, na preddiplomskom studiju Poduzetništvo Ekonomskog fakulteta u Osijeku.

## **2. POSLOVNA IDEJA I POSLOVNA PRILIKA**

Ideja se rađa u glavi poduzetnika puno prije osnivanja poduzeća. Mnogi poduzetnici godinama razmišljaju o ideji koju imaju, dok ju ne odluče pretvoriti u djelo. Nije svaka ideja prilika, ali je u svakoj prilici sadržana poslovna ideja. Razlika između ideje i prilike je u potencijalu i mogućnosti ostvarenja. Prilika posjeduje određene karakteristike koje govore da je ostvariva i moguća za realiziranje, za razliku od ideje. Mnoge ideje ostanu samo u glavama inovativnih ljudi, zbog nepoznavanja alata za uočavanje poslovne prilike.

### **2.1. POSLOVNA IDEJA**

Poslovna ideja je svaka ideja koja poduzetniku ili osobi koja ju posjeduje donosi financijsku ili neku drugu korist. Postoji mnogo razloga zašto se poduzetnici odlučuju na pokretanje poduzetničkog pothvata (nužnost, preferencije, financije, ali i ideja). „Pronalaženje dobre ideje prvi je korak potreban za preobrazbu kreativnosti poduzetnika u priliku" (Timmons, 1999: 76). Ono što stvara mnoge poduzetnike je (poslovna) ideja, koja se razvija godinama, dok ne sazrije dovoljno da se sprovede u djelo. Neke ideje nikada ne sazriju dovoljno da postanu prilike.

Svatko je barem jednom u životu imao poslovnu ideju, no veliki dio se nikada ne realizira, upravo iz razloga što nisu dovoljno ostvarive ili nema dovoljno resursa za njihovo ostvarivanje. Osim toga, poslovna ideja ne mora uvijek biti originalna, kako je uvriježeno mišljenje. Neke poslovne ideje rezultat su drugih poslovnih ideja ili njihova modifikacija.

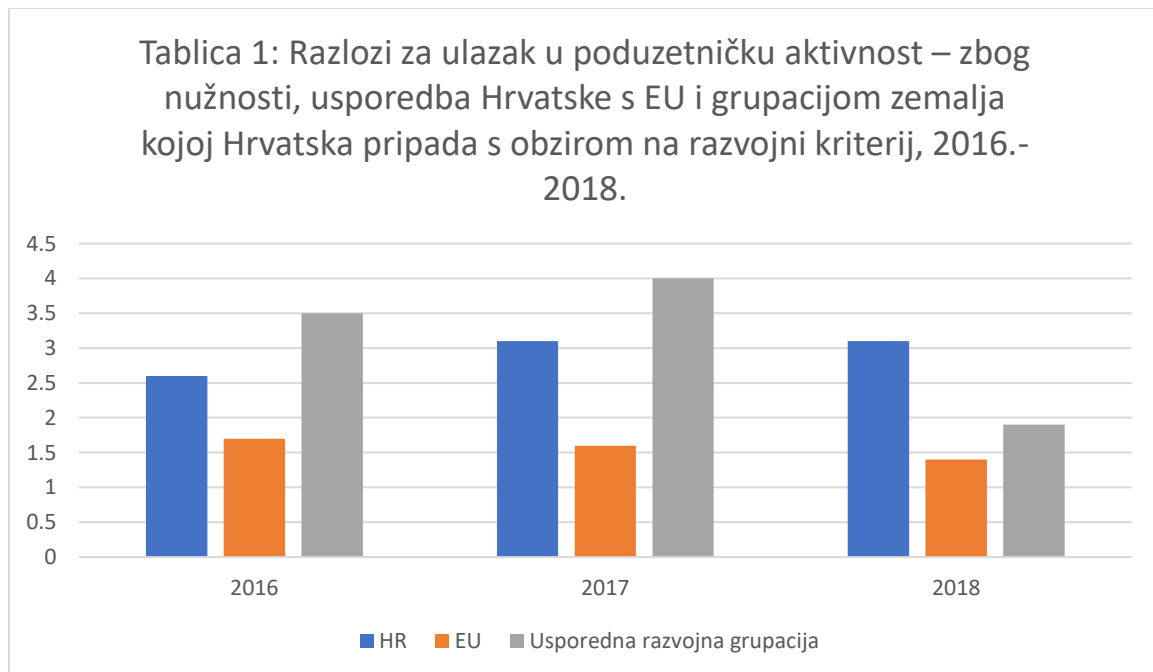
### **2.2. POSLOVNE IDEJE U VRIJEME EPIDEMIJE VIRUSA COVID-19**

Krajem 2019. i početkom 2020. godine, svijet je zahvatila epidemija virusa COVID-19. Obzirom je mnogo ljudi izgubilo posao tijekom epidemije COVID – 19 virusa, poduzetničko razmišljanje bilo je potaknuto nuždom, kako u Hrvatskoj tako i u svijetu. Osim toga, mnoga poduzeća počela su razvijati svoje poslovanje u drugom smjeru (proizvodnja maski, dezinficijensa, rad od kuće, online trgovine i sl.). Situacija s virusom COVID – 19 potaknula je ljude i poduzeća da počnu razmišljati na drugačiji način. Poslovne ideje poput ovih nisu rezultat čistog poduzetničkog razmišljanja, nego nužnosti. Poduzetništvo iz nužde karakteristično je po tome što nije isključivo ideja utjecala na

pokretanje poduzetničkog pothvata, nego situacija iz okruženja koja je utjecala na poduzetnikova razmišljanja i poslovanje.

Općenito, u kriznim situacijama, ljudi su zabrinuti za vlastitu i budućnost nacionalne ekonomije, stoga se odlučuju na pokretanje poduzetničkih pothvata. Pokretanje poduzetničkih pothvata iz nužnosti u Hrvatskoj je u razdoblju od 2016. do 2018. bilo nešto izraženije nego u ostalim zemljama EU.

Tablica 1.: Razlozi za ulazak u poduzetničku aktivnost – zbog nužnosti, usporedba Hrvatske s EU i grupacijom zemalja kojoj Hrvatska pripada s obzirom na razvojni kriterij, 2016. – 2018.



Izvor: Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S. & Oberman Peterka, S. (2018) Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom?, CEPOR, Zagreb

Povećana poduzetnička aktivnost iz nužde u Hrvatskoj, u odnosu na ostale zemlje EU, objašnjava se lošom situacijom u gospodarstvu zemlje (visokom nezaposlenošću) te primoranošću na samozapošljavanje. U ovakvim, kriznim situacijama, također je moguće pronaći i poslovne prilike na tržištu, ali i osmisliti inovativne poslovne ideje koje su ujedno i poslovne prilike. Kriza je uvijek i prilika za određenu vrstu poslovnih ideja.

## 2.3.TEHNIKE GENERIRANJA POSLOVNIH IDEJA

Tehnike generiranja poslovnih ideja olakšavaju proces uočavanja poslovne prilike. Njihov cilj je probuditi kreativnost i potaknuti poduzetnika na razmišljanje na koje sve načine može doći do ideje i poslovne prilike.

„Među najkorištenijima su *brainstorming* metoda („oluja mozgova“), tematske skupine (fokus grupe) i proučavanje sekundarnih podataka. Osim navedenih tehnika, moguće je koristiti i druge tehnike kreativnog razmišljanja, poput Scamper metode, metode analogije i metafore, provokacije i sl.“ (Alpeza, M., 2015: 8)

Navedene metode su metode koje se koriste u nedostatku inspiracije za poslovne ili druge ideje. Važno je razvijati vlastitu kreativnost i razmišljanje izvan okvira kako bi lakše došlo do nastanka ideje.

### 2.3.1. BRAINSTORMING

*Brainstorming* ili „oluja mozga“ poznata je metoda generiranja ideja koja se bazira na asocijacijama. Kada se postavi neki ključni pojam, osoba ili grupa ljudi daje što je više moguće asocijacija na taj pojam. Sudeći po Alpeza, M. i dr, 2015:8,9 postoje četiri pravila u korištenju metode *brainstorminga*, a to su:

1. „Kritika nije dopuštena jer koči kreativnost (svaka kritika guši kreativnost ideje i može doći do sputavanja određenih sudionika ili ideja)
2. Treba zapisivati sve ideje (čak i one „divlje“ i „lude“ ideje su poželjne jer se i iz njih može nešto naučiti)
3. Proces se ne smije ubrzavati (iz razloga što prilikom razgovaranja o problemu dolazi do nekonvencionalnih ideja i rješenja) i
4. Tijekom procesa, dopušteno je skakanje s jedne na drugu ideju.“

Kao i svaka druga tehnika za generiranje ideja, *brainstorming* ima svoje prednosti i nedostatke. Prema Čorak, et al. (2019) prednosti *brainstorminga* su brzo i jednostavno dobivanje novih ideja i rješenja, smanjeni troškovi za korištenje tehnika, primjenjivost u gotovo svim područjima te poticanje aktivnog sudjelovanja i kreativnosti. Nedostatak ove tehnike je što može doći do situacije da samo jedna osoba iznosi ideje i da se samo o

idejama te iste osobe raspravlja. Jasno je da samim time dolazi do zagušenja svih ostalih ideja i zanemarivanja ostalih sudionika.

### 2.3.2. FOKUS GRUPE

Fokus grupe nazivaju se još i tematske skupine. Obično se ova metoda odvija nakon metode *brainstorminga*, kako bi se procijenio potencijal ideja i njihova ostvarivost. Skupine se sastoje od 5 do 10 osoba sličnih kompetencija koje su spremne komunicirati, raspravljati te davati mišljenje na osnovu generiranih ideja. Cilj ove metode je potaknuti i otvoriti nova pitanja u vezi ideja te shvatiti prednosti i nedostatke pojedine ideje.

„Fokus grupa je 90 – 120 minutni polustrukturirani razgovor između 7 – 12 sudionika koji su izabrani po nekim relevantnim karakteristikama (npr. dob, spol i dr.) te u kojoj unaprijed pripremljeni moderatori produciraju smislenu diskusiju koja obično ne zahtijeva postizanje konsenzusa ili dogovora već je zadatak moderatora da svakog člana potakne na iznošenje najboljih i najinovativnijih ideja vezanih uz zadani problem.“ (Dawidowsky, D., 2004:8)

Fokus grupe je metoda koja je strukturirana poput intervjua, u kojoj voditelj grupe ili osoba koja je zadužena za taj zadatak, provodi ispitivanje nekoliko sudionika i pokušava od njih izvući reakcije, mišljenja i stavove na osnovu ideje koju su osmislili tijekom *brainstorminga*. Koristi kako bi se potaknula nova i produbila postojeća rasprava o ideji koja je osmišljena.

### 2.3.3. PRIKUPLJANJE SEKUNDARNIH INFORMACIJA

Postoji prikupljanje primarnih i sekundarnih informacija. Prikupljanje primarnih informacija je prikupljanje informacija na način da istraživač vlastitim istraživanjem, ispitivanjem i sl. dolazi do tih informacija.

Prema Tasić i Bešlin Feruh (2012) sekundarni su podatci prikupljeni pristupom dostupnim informacijama poput prethodnih studija, službene statistike i sl. Podatci iz sekundarnih izvora nisu direktno prikupili istraživači.

Ova metoda obično se koristi kada je ideja već generirana, u svrhu provjeravanja kvalitete i ostvarivosti same ideje. Potrebno je istražiti tržište, konkurenciju, potencijalne potrošače, potrebne resurse i sl.

Prema Tasić i Bešlin Feruh (2012), postoji nekoliko problema koji se mogu pojaviti prilikom istraživanja sekundarnih podataka:

1. Pogreške prilikom uzimanja uzoraka i druge pogreške – pogreške prilikom uzimanja uzoraka javljaju se kada uzorak koji su istraživači uzeli, ne predstavlja vjerodostojno populaciju koju treba predstavljati. Osim pogrešaka prilikom uzimanja uzorka, postoje i pogreške koje se pojavljuju prilikom prikupljanja podataka i one predstavljaju veći problem. Takve pogreške jako je teško identificirati, pa čak i nakon završetka istraživanja.
2. Pogreške koje mogu podatke učiniti nevažećima – pogreške uzrokovane manipulacijom, pogreške uzrokovane neprikladnošću, zbunjenošću ili nepažnjom, pogreške u konceptu prikupljanja podataka.
3. Pogreške koje zahtijevaju preformuliranje podataka – pogreške uzrokovane promjenom okolnosti, pogreške koje proizlaze iz neprikladnih transformacija, pogreške zbog neprikladne vremenska ekstrapolacije, pogreške zbog neprikladnog vremenskog prepoznavanja, službene pogreške, pogreške zbog promjene u postupcima naplate, pogreške zbog ispravljenih podataka.

#### 2.3.4. SCAMPER METODA

Scamper metoda je akronim sljedećih engleskih riječi:

1. S – *substitute* (zamijeniti) – faktori ili dijelovi ideje koje je potrebno zamijeniti jer se ne uklapaju u planirani koncept poslovanja,
2. C – *combine* (kombinirati) – faktori ili dijelovi poslovne ideje koje je moguće kombinirati jedne s drugima ili nekoliko ideja koje je moguće kombinirati u jednu ideju koja više odgovara planiranom konceptu poslovanja,
3. A – *adapt* (prilagoditi) – dijelovi ideje koje je potrebno prilagoditi dostupnim resursima, zakonskom okviru i uvjetima u kojima će poduzeće poslovati,
4. M – *magnify/modify* (naglasiti/modificirati) – dijelovi ideje koje je potrebno još više naglasiti ili istaknuti
5. P – *put to other use* (promijeniti svrhu) – dijelovi ideje koji mogu poslužiti, ali im treba promijeniti svrhu (mogu biti dostupni resursi i sl.),



6. E – *eliminate* (odstraniti/umanjiti) – dijelovi ideje koje je potrebno eliminirati jer su suvišni,
7. R – *rearrange/reverse* (reorganizirati/preokrenuti) – dijelovi ideje koji bi bolje funkcionirali ukoliko bi bili reorganizirani ili drugačije postavljeni.

Scamper metoda koristi se kako bi poduzetnik postavljanjem pitanja došao do odgovora na pitanje koja od generiranih ideja najviše odgovara njegovim željama i mogućnostima. Korištenjem scamper metode utvrđuje se što na ideji treba promijeniti kako bi ona bila još bolja i više ostvariva. Često se govori kako je nastala iz *brainstorminga*.

### 2.3.5. ANALOGIJA

Metoda analogije je metoda kojom se utvrđuju sličnosti dvaju ili više različitih pojava, te se na temelju sličnih karakteristika predviđaju buduće slične karakteristike istih pojava. Primjerice, ukoliko jedno poduzeće iz neke industrije ne uspije na nekom određenom tržištu, zaključuje se da ni drugo poduzeće iz iste industrije neće uspjeti na tom tržištu.

„Možemo reći da se analogijski zaključak zasniva na sličnosti dvaju predmeta (dviju pojava) u nekim osobinama, pa se onda na temelju te sličnosti zaključuje da su ti predmeti (te pojave), slični i u nekim drugim osobinama, za koje prethodno nismo znali da su im slične. To simbolički možemo prikazati:

A i B su slični.

A ima svojstvo p.

Dakle (vjerojatno) i B ima svojstvo p.

Ili, s većim brojem osobina:

A i B su slični s obzirom na osobine p, q i s.

A ima daljnju osobinu x.

Stoga, i B vjerojatno ima osobinu x.“ (Harašić, Ž., 2018:180)

Problem koji se javlja prilikom zaključivanja analogijom je da rezultat nije uvijek pouzdan, tj. nije uvijek točan. Ovisno o informacijama s kojima istraživač raspolaže, rezultat može ili ne mora biti pouzdan.

Generiranje poslovnih ideja važan je dio procesa uočavanja poslovne prilike. Tijekom ovog procesa, bitno je, ne samo razviti ideju, već i uočiti njezine prednosti i nedostatke te raditi na istima. Generiranje poslovne ideje nije kratkotrajan već dugotrajan proces, koji iziskuje mnogo verzija i inačica, dok se ne razvije konačna ideja, ona koja će biti uspješna u poslovanju. Poanta većine od ovih metoda je potaknuti raspravu i razmišljanje o ideji te na taj način uočavanje pogrešaka i ispravljanje ih.

## **2.4. PODUZETNIČKA PRILIKA – POJMOVNO ODREĐENJE I KARAKTERISTIKE**

Poduzetnička prilika rezultat je uočenih promjena u okruženju koje mogu potaknuti ili pozitivno utjecati na razvoj ideje. Može se reći da je poduzetnička prilika zapravo dobro razrađena i ostvariva poduzetnička ideja, koja posjeduje određene karakteristike, a koje će se detaljnije pojasniti u nastavku rada.

### **2.4.1. POJMOVNO ODREĐENJE POSLOVNE PRILIKE**

Poslovna prilika predstavlja splet događanja ili okolnosti u okruženju koji mogu potaknuti poduzetnika na pokretanje poduzetničkog pothvata i iskorištavanje tih okolnosti (Barringer, Ireland, 2010). Svaka poslovna prilika obilježjima je drugačija od svih ostalih. Poslovne prilike razlikuju se u različitim gospodarskim granama, mikrookruženjima, makrookruženjima, vremenskim okolnostima i sl. Da bi netko iskoristio poslovnu ideju, mora znati kako ju prepoznati.

„Postoji nekoliko elementa koji razlikuju ideju od poslovne prilike:

- poslovna prilika stvara ili dodaje vrijednost za kupca, odnosno krajnjeg korisnika proizvoda / usluge. Dodavanje vrijednosti ostvaruje se kroz rješavanje značajnog problema, odnosno, zadovoljavanje neke želje ili potrebe za što je kupac spreman platiti određenu cijenu

- pretpostavlja se postojanje određenog tržišta na kojem se može ostvariti određena marža, tj. dobit, dakle, tržišta koje ima potencijal za rast i ostvarenje zdravog protoka novca (mogućnost naplate)

- poslovna prilika se veže i u uz termin „prozor prilika“, koji govori o pravovremenosti - odabiru pravog trenutka za ulazak na određeno tržište. Prerani ulazak podrazumijeva značajna ulaganja u marketing i općenito upoznavanje kupca s proizvodom ili uslugom koja još nije prepoznata. Ukoliko se prekasno uđe na tržištu, kada je prozor prilika zatvoren, tržište je već zasićeno određenim proizvodom ili uslugom, a konkurencija je već osvojila značaj tržišni udio.“ (Alpeza, M., 2015: 14).

Dodavanje vrijednosti za kupca označava rješavanje nekog postojećeg problema kojeg kupci imaju na tržištu. Da bi se taj problem uočio potrebno je imati razvijenu empatiju i pratiti trendove. Mnogi poslovni pothvati nastali su kao rezultat rješavanja vlastitog problema, poput Whatsapp, Airbnb i dr.

Nadalje, iznimno je važno prepoznati potrebu tržišta za određenim proizvodom. Neka tržišta neće prihvatiti određene proizvode, dok druga hoće. Prema Meleru (2005) postoji nekoliko snaga koje utječu na mikrookruženje poduzeća i na to hoće li proizvod biti prihvaćen ili ne, a one su:

1. demografske snage (stanovništvo i njegova obilježja – starosna dob, natalitet, mortalitet, spolna struktura, stupanj obrazovanja i sl.)
2. ekonomske snage (kupovna moć stanovništva, razina kvaliteta života, opća razina cijena, inflacija, visina kamatnih stopa, stope rasta i sl.)
3. političko-pravne snage (zakonska regulativa, mjere ekonomske politike, pravila, propisi i sl.)
4. kulturne i društvene snage (sustav vrijednosti, etička i moralna načela, životni stil, raspoloživo slobodno vrijeme i sl.)
5. tehnološke snage (utjecaj tehnologije, praćenje promjena, primjena novih dostignuća, stupanj inovativnosti i sl.)
6. konkurentske snage (opći gospodarski uvjeti, domaća i inozemna konkurencija, učinci globalizacije i sl.).

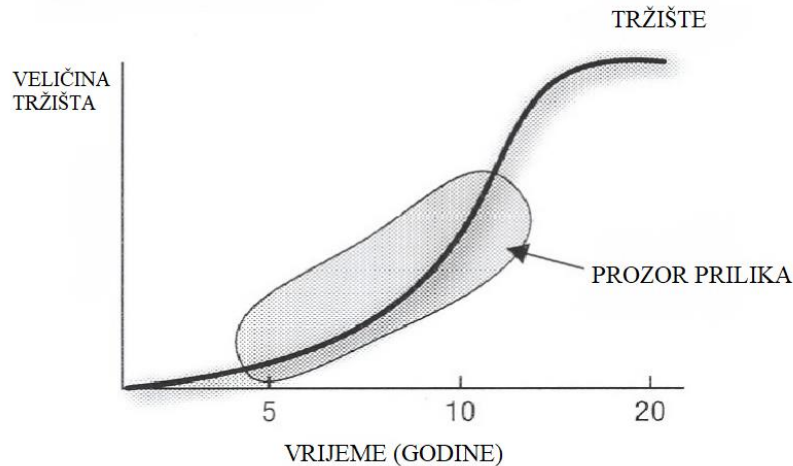
Svaka od ovih snaga mogu bitno utjecati na poslovanje poduzeća u određenom okruženju. Treba znati prilagoditi proizvod onome što tržište traži, a odgovor na pitanje što tržište

„traži“, dobije se analiziranjem gore navedenih šest snaga.. Demografske snage mogu utjecati na prodaju u smislu demografske slike ciljanih potrošača i potrošača koji nastanjuju područje u kojem poduzeće treba poslovati. Potrebe za proizvodima bitno se razlikuju u različitim starosnim dobima života. Osim potrebe za proizvodom, po starosnom dobu razlikuje se i prosječan prihod kupaca ili potrošača. Dakle, kako bi demografske snage bile usmjerene u korist poduzeća, treba znati prepoznati ciljanu grupu potrošača te proučiti demografsku sliku područja na kojem se planira poslovanje. Ekonomske snage poput kupovne moći i razine kvalitete života, također bitno utječu na prodaju. Nije potrebno puno objašnjavati koliko kupovna moć utječe na prodaju proizvoda. Kako bi poduzeće najbolje iskoristilo ekonomske snage, važno je prepoznati s kolikom razinom dohodaka potrošači raspolažu te koliko im je bitan proizvod koji poduzeće proizvodi. Sol je, primjerice, proizvod koji će svi kupovati, bez obzira na kupovnu moć i cijenu, dok, s druge strane, cjenovno skuplji parfem nije. Konkretno, dovodi se u pitanje elastičnost potrošnje. Političko – pravne snage mogu dosta utjecati na poslovanje i prodaju. Postoje mnogi zakoni i regulative koji mogu utjecati na poslovanje. Obzirom da je Hrvatska dio Europske Unije, osim vlastitih zakona i regulativa, mora poštivati i one koji dolaze iz Europske Unije. Kulturne i društvene snage mogu direktno utjecati na prodaju. Važno je proučiti neke od kulturnih obilježja tržišta na kojem se proizvod prodaje jer, na primjer, religija može nekoga odgovoriti od kupovine nekog proizvoda. Osim religije, na prodaju proizvoda mogu direktno utjecati i obrazovanost stanovništva, kulturne norme, moralne norme i sl. Kako bi kulturne i društvene snage najbolje iskoristilo, poduzeće treba napraviti istraživanje tržišta u kulturnom aspektu te prilagoditi poslovanje i proizvode određenim kulturnim standardima koje to tržište zahtijeva. Tehnološke snage mogu utjecati na proces proizvodnje, marketing, poslovanje i dr. Obzirom da tehnologija ubrzano napreduje, važno je biti u tijeku s najnovijim tehnološkim dostignućima jer bi mogli direktno (poduzeće koristi neku od tehnologija) ili indirektno (konkurencija koristi neku od tehnologija i napreduje brže) utjecati na proizvodnju. Osim toga, treba znati što je prilikom prilika i kako ga koristiti.

Prilikom proučavanja ovih snaga, zapravo se proučava tržište na kojem je planirano poslovanje. Tržište diktira trendove i ima određene potrebe, stoga se, proučavanjem Melerovih snaga, lakše dolazi do zaključka je li prilika prigodna ili nije za neko određeno

tržište. Ukoliko neka prilika ne prolazi na jednom tržištu, ne znači da neće ni na jednom. Svako tržište je okruženje za sebe i ima drugačije potrebe, postavlja drugačije trendove te ima različite probleme koje je moguće riješiti i, također, od toga napraviti poslovnu priliku.

SLIKA 1. Prozor prilika prema Timmonsu i Spinelli – ju



Izvor: Timmons i Spinelli, 2007: 118, *New Venture Creation; Entrepreneurship for the 21st Century*, McGraw – Hill

Na tržište treba ući u pravo vrijeme. Previše rani ulazak na tržište može rezultirati nespremnosću potencijalnih potrošača i nezainteresiranošću za proizvod. Tržište tada proizvod smatra novim i nedokazanim, te je potrebno više ulagati u marketing i dopustiti da prođe neko vrijeme kako bi proizvod ipak bio malo više prihvaćen. Dok s druge strane, prekasni ulazak na tržište može rezultirati prevelikom i prejakom postojećom konkurencijom te nemogućnosti razvijanja proizvoda. Lojalnost kupaca starim i postojećim proizvodima može rezultirati brzom propadanjem proizvoda koji tek ulazi na zasićeno tržište.

#### 2.4.2. KARAKTERISTIKE POSLOVNE PRILIKE

Prema Barringer i Ireland (2010), četiri osnovne karakteristike poslovne prilike su privlačnost, pravovremenost, održivost i dodavanje vrijednosti za krajnjeg kupca/korisnika.

Privlačnost ili atraktivnost podrazumijeva prepoznatljivost ideje na tržištu. Odgovara na pitanja trebaju li kupci proizvod i u kojoj mjeri te zadovoljava li proizvod određene probleme kupaca.

Pravovremenost odgovara na pitanje je li tržište i jesu li potrošači spremni za proizvod, hoće li ga i kako prihvatiti. Svako tržište uvjetovano je određenim segmentima okruženja u kojemu je nastanjeno, poput kulture, etike, poimanja obitelji, obrazovanja i sl. Postoje slična, ali ne ista tržišta i, osim toga, potrebe svakog tržišta se razlikuju. Neka tržišta nisu dovoljno razvijena za određene proizvode, dok druga jesu.

Održivost odgovara na pitanje koliko dugo (vremenski) će proizvod ostati aktualan među potrošačima i je li ga moguće mijenjati ili diferencirati da ostane u skladu s potrebama tržišta. Obzirom na globalizaciju, velika količina proizvoda je prisutna na velikom broju tržišta i ukoliko proizvod nije dugotrajan, potrošači će ga jednostavno zamijeniti.

Dodavanje vrijednosti za krajnjeg kupca/korisnika je ono što prodaje proizvod. Odgovara na pitanja koje potrebe proizvod zadovoljava u kupaca, iz kojih razloga će se kupci odlučiti na kupnju ovog proizvoda.

Prema Barringeru i Irelandu, (2010) postoji tri tipa *start-up* poduzeća, a to su:

1. Poduzeća koja se osnivaju radi samozaposlenja (*salary substitute firms*) – poduzeća koja su osnovana iz financijskih razloga, odnosno zbog profita,
2. Poduzeća koja upotpunjuju životni stil osnivača (*lifestyle firms*) – poduzeća koja su osnovana jer je djelatnost poduzeća ono čime se osnivač i inače bavi u životu, ova poduzeća često nastaju iz hobija osnivača ili aktivnosti koje radi u slobodno vrijeme,
3. Poduzetnička poduzeća (*entrepreneurial firms*) – poduzeća koja su nastala iz razloga što je poduzetnik ili osnivač imao poslovnu ideju i realizirao ju.

Ova tri tipa *start – up* poduzeća govore o razlozima osnivanja poduzeća. Poduzeća koja se osnivaju radi samozapošljavanja mogu se nazvati i poduzetništvo iz nužde. Mnogi ljudi koji nemaju posao osnivaju vlastita poduzeća kako bi ga imali. Osim toga, mnogi ljudi koji su nezadovoljni trenutnim mjestom zaposlenja osnivaju poduzetničke pothvate u svrhu ostvarivanja većeg profita. Poduzeća koja upotpunjuju životni stil osnivača često nastaju iz hobija ili onoga čime se poduzetnik u slobodno vrijeme bavi. Često su plod talenta i

razvijenih sposobnosti osnivača, koje drugi ljudi prepoznaju te se posao razvije gotovo sam od sebe. Poduzetnička poduzeća su ona poduzeća koja su plod poslovne ideje i njene realizacije. Razvijaju se osmišljavanjem novih proizvoda i ideja te njihovim plasiranjem na tržište. Ovakva vrsta start – up poduzeća najbolje utječu na gospodarstvo i ekonomiju države u kojoj se razvijaju jer donose veliki profit, brzo napreduju i zapošljavaju više ljudi od prethodne dvije vrste.

### **3. ALATI ZA UOČAVANJE POSLOVNE PRILIKE**

Alati za uočavanje poslovne prilike služe poduzetniku kada on već posjeduje ideju. Njihova zadaća je provjeriti je li ideja zapravo i prilika i kako pretvoriti ideju u priliku. Kada je riječ o poduzetničkoj prilici, treba imati mnogo znanja o tržištu, konkurenciji, industriji i sl., da bi se uopće mogla uočiti. Postoje mnoge metode, analize i provjere koje olakšavaju proces uočavanja poslovne prilike. Barringer i Ireland (2010) navode nekoliko načina uočavanja poslovnih prilika: rješavanje problema, uočavanje praznina na tržištu te analiza trendova u okruženju.

#### **3.1. UOČAVANJE PRAZNINA NA TRŽIŠTU**

Jedan od alata za uočavanje poslovne prilike je uočavanje praznina na tržištu. Navedeni alat doima se vrlo jednostavnim, no za njegovu provedbu potrebna je velika količina znanja. Da bi netko uočio prazninu na tržištu, mora jako dobro poznavati tržište. Proučavanjem konkurencije i potreba kupaca stječe se potrebno znanje da se iskoristi praznina na tržištu. Moguće je na tržište plasirati proizvod koji već postoji kod konkurencije ili potpuno nov proizvod. Ukoliko se praznina na tržištu iskorištava na način da će poduzetnik „poboljšati“ već postojeći proizvod, taj proces moguće je provesti uz pomoć inovacije vrijednosti. Proces inovacije vrijednosti olakšava poduzetniku revitaliziranje starog proizvoda, odnosno odgovara na pitanja koje karakteristike proizvoda treba eliminirati, koje reducirati, koje kreirati, a koje povećati. Ukoliko poduzetnik proizvodi potpuno novi proizvod, teško je znati što očekivati, kako će tržište reagirati i sl., jer ne postoji nitko tko je prije prodavao takav proizvod. Ulazak na tržište s potpuno novim proizvodom znači ulazak na tržište strategijom plavog oceana. Strategija plavog oceana znači ulazak na tržište kao prvi, bez konkurencije s cijelom potražnjom za sebe. Iako ulazak na tržište strategijom plavog oceana zvuči odlično, zna se potkrasti i pokoji problem. Obzirom da je tržište još neistraženo i ne zna se kako će kupci reagirati na proizvod, ovakav nastup na tržištu zna biti i riskantan.



### 3.2. ANALIZA TRENDOVA U OKRUŽENJU

Neke inovacije na tržištu su dobro prihvaćene, neke ne, neke budu prisutne dugo vremena, neke kraće. Kako bi se uočila poslovna prilika analizom trendova u okruženju, važno je razlikovati trend od hira. „Hir predstavlja neku nepredvidivu promjenu, a trend predstavlja sklonost, tendenciju, težnja društva nečemu u određenom vremenskom razdoblju.“ (Đopar, N.,2020:15).

Kako bi bilo jednostavnije uočavati trendove potrebno je pratiti industriju u kojoj je planirano pokretanje poslovnog pothvata. Na tržištu postoje postavljajući trendova (*trendsetteri*), koji uvijek prvi isprobavaju nove stvari i odlučuju što je u trendu, a što ne. Osim njih, na tržištu je moguće pronaći i sljedbenike trendova, odnosno one koji vjerno prate što je u trendu i time se vode. Naravno, postoje i oni koje trendovi ne zanimaju. Poduzeće, kako bi bilo održivo, mora pratiti trendove. Postoje četiri vrste trendova:

1. Ekonomski trendovi – opisuju stanje u gospodarstvu države, regije ili područja koje zahvaća poslovanje, razina raspoloživog prihoda u potrošača, potrošačke navike kupaca
2. Društveni trendovi – društvene i kulturne norme ponašanja i trendovi, demografske promjene, što je „in“, a što „out“
3. Tehnološki trendovi – nove tehnologije, novi načini korištenje stare tehnologije
4. Politički i pravni trendovi – promjene u politici, novi zakoni i regulative, njega u kući, savjetovanje pri pisanju EU projekata

Postoje još neki trendovi koje je potrebno pratiti. Globalizacija vrlo važan faktor u poslovanju. Obzirom da je Hrvatska u Europskoj Uniji, internacionalno poslovanje unutar granica EU je dodatno olakšano. Važno je poznavati i demografske promjene. Primjerice, u Hrvatskoj je prisutna depopulacija i odseljavanje (slika 2.). Dugi niz godina smanjuje se radno aktivno stanovništvo, što negativnim prirodnim prirastom, što odseljavanjem. Treba poznavati strukturu stanovništva, gustoću naseljenosti i slične demografske podatke. Ovaj podatak može znatno utjecati na poslovanje poduzeća na tlu Republike Hrvatske jer se smanjenje broja stanovnika očituje na profitu i obujmu poslovanja. Ukoliko se negativan trend depopulacije nastavi, neka poduzeća mogla bi ostati bez posla. Osim na privatna poduzeća, ovaj trend može utjecati i na državne institucije.

## SLIKA 2. Procjena stanovništva prema pojedinačnim godinama starosti i spolu

Procjena stanovništva prema pojedinačnim godinama starosti i spolu, po županijama, 30.06.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	Republika Hrvatska	Republika Hrvatska	Republika Hrvatska	Republika Hrvatska	Republika Hrvatska	Republika Hrvatska
	Svega	Svega	Svega	Svega	Svega	Svega
Ukupno	4.238.389	4.203.604	4.174.349	4.124.531	4.087.843	4.065.253

Izvor: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, dostupno online na <https://www.dzs.hr/>, pristupljeno 30.6.2021.

### 3.3. RJEŠAVANJE PROBLEMA

Postoji mnogo problema koje je moguće riješiti proizvodima na tržištu, samo ih je potrebno uočiti. Ono što je drugačije kod ovog alata za uočavanje poslovne prilike jeste neizvjesnost koja proizlazi iz toga hoće li potrošači prihvatiti rješenje problema koje je poduzeće odabralo i smatraju li uopće da imaju problem. Prije rješavanja problema, potrebno je donijeti odluku o rješavanju problema. Pokretanje poduzetničkog pothvata uistinu je strateška odluka jer zahtijeva velike novčane izdatke i dugotrajan rok.

Prema Delić, A., 2017. (Poduzetničke osobine i vještine, nastavni materijali) postoji proces koji olakšava proces uočavanja poslovne prilike pomoću rješavanja problema, a to je:

1. Uočavanje problema – uočavanje problema kojeg potrošači ili potencijalni kupci imaju i donošenje odluke da se taj problem riješi. Problem može biti stari koji dosad još nije riješen ili novonastala promjena u okruženju. Kako god, rješenje problema je ono što stvara dodatnu vrijednost za kupca.
2. Generiranje alternativnih rješenja – generiranje nekoliko alternativnih rješenja, koja odgovaraju gore uočenom problemu
3. Evaluacija alternativa – svaku alternativu zasebno treba proučiti, analizirati SWOT analizom
4. Odabir alternative koja najbolje zadovoljava postavljene kriterije.

Rješavanje problema na tržištu jedan je od najčešćih načina uočavanja prilike. Samo postojanje problema budi potrebu za načinom na koji se taj problem može riješiti. Poduzetnik u ovakvoj situaciji vidi poslovnu priliku. Ukoliko nečija ideja riješi nekakav

problem, vrlo je vjerojatno kako će se naći nekolicina ljudi s istim problemom, koji su voljni platiti za rješenje istog.

Treći korak u procesu rješavanja problema je evaluacija alternativa koja se najčešće rješava SWOT analizom svake od pojedinih alternativa, te na taj način odabiranjem najbolje alternative.

### 3.3.1. SWOT ANALIZA

SWOT analiza je akronim sastavljen od četiri slova:

S – *strengths* (snage) – organizacijski čimbenici koji poduzeće čine konkurentnijim od drugog poduzeća (interna okolina)

W – *weaknesses* (slabosti) – organizacijski čimbenici koji poduzeće čine manje konkurentnim od drugog poduzeća (interna okolina)

O – *opportunities* (prilike) – povoljne situacije u eksternoj okolini poduzeća

T – *threats* (prijetnje) – nepovoljne situacije u eksternoj okolini poduzeća.

„SWOT analiza jedna je od metoda analize eksterne i interne okoline poduzeća koja se provodi samostalno ili pak kao sinteza izvedenih specifičnih analiza eksterne i interne okoline.“ (Petrović, V., 2018:2)

Prilikom analize interne i eksterne okoline poduzeća, obrade i razrade tih informacija, stječe se dojam koliko je poželjno upustiti se u poduzetnički pothvat i je li to isplativo. SWOT analiza brz je i jednostavan način za obuhvaćanje velikog dijela istraživanja koje je potrebno napraviti prije pokretanja poslovnog pothvata.

### 3.4. PODUZETNIČKE PRILIKE PREMA DRUCKERU

Poduzetničke prilike mogu se uočiti na razne načine i nekolicina istraživača bavila se opisivanjem tih načina.

Drucker (1985.) daje sedam mogućih izvora ideja:

1. neočekivani događaji – neočekivani uspjeh ili neuspjeh, npr. dobitak na lutriji
2. nepodudarnost – između činjenične stvarnosti i onoga kako mi zamišljamo stvarnost, primjerice ideja da neki proizvod treba biti bolji, no što uistinu je

3. inovacija utemeljena na potrebi vezanoj uz procese – postojeći procesi proizvodnje su loši ili se potencijalno mogu poboljšati
4. promjene u strukturi industrije ili tržišta
5. demografske promjene
6. promjene u percepciji – dogodila su se nova iskustva te je došlo do promjene u percepciji
7. nova znanja – radom u pojedinoj industriji ili stjecanjem znanja uočena je prilika za pokretanje vlastitog pothvata.

Kada već dođe do ideje, treba prepoznati je li ta ideja, uistinu i prilika. Drucker (1985.) navodi tri načina za uočavanje poslovne prilike, a to su:

1. Kreiranje novih informacija – inovacija je ono što je srž svakog poduzetničkog ponašanja. Inovirati ili napraviti nešto novo je ono čemu teži svaki poduzetnik, no takva prilika iziskuje jednu vrlo kompleksnu ideju.
2. Iskorištavanje praznina (nedostataka) na tržištu – uočavanje prostora na tržištu koje je neiskorišteno i potencijalno bi moglo biti plodno tlo za poduzeće (inovacija vrijednosti ili potpuno novi proizvod)
3. Reakcije na promjene – promatranjem promjena u okruženju i pravovremenom reakcijom na iste, moguće je pronaći i iskoristiti poduzetničku priliku. (proizvodnja dezinficijensa u vrijeme koronavirusa).

Svaki od navedenih načina za uočavanje poslovne prilike prema Druckeru (1985) traži usredotočenost na nešto drugo (kreiranje novih informacija na informacije, odnosno ideju, iskorištavanje praznina na tržište, a reakcija na promjene na konkurenciju i okruženje). Svaka ideja sama po sebi nameće centralni fokus, odnosno onaj prioritet na koji usredotočenost treba biti stavljena. Većina poduzetnika koristila je ove načine za uočavanje poslovne prilike, a da toga nisu ni svjesni. Primjerice, kreiranje novih informacija koristio je Jeff Bezos prilikom osmišljavanja poslovne ideje Amazona. Iskorištavanje praznina na tržištu koristili su Jan Koum i Brian Acton koji su osmislili Whatsapp platformu kako ne bi morali plaćati pozive u inozemstvo. Dok je na promjene reagirao L'Oreal uvodeći u svoju uobičajenu proizvodnju i proizvodnju dezinficijensa prilikom virusa COVID – 19.

## 4. ALATI ZA PROCJENU POSLOVNIH PRILIKA

Kao što je već objašnjeno u prethodnim poglavljima, nije svaka ideja prilika. Ukoliko poduzetnik ipak ima ideju ili nekoliko njih, njihova ostvarivost može se provjeriti Greenovim modelom ili Timmonsovim modelom četiri sidra. Greenov model (2015) proučava spremnost industrije u kojoj se planira poslovanje i poduzetnika na pokretanje poduzetničkog pothvata, dok Timmonsov model (1999) četiri sidra proučava poduzetnika, njegovu motivaciju i vještine potrebne za ostvarivanje ideje kao prilike.

### 4.1. GREENOV MODEL

Greenov model (2015) je model za proučavanje poduzetničkih osobina, poduzetničkog ponašanja, poduzetničke motivacije, stanja industrije, strukture industrije, konkurencije, inovacije vrijednosti, identifikacije prilike te makroekonomskih promjena.

SLIKA 3. Green – ov model uočavanja poslovnih prilika



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

#### 4.1.1. PODUZETNIČKE OSOBINE

Prema Alpeza, M. (2015.) osobine koje bi uspješan poduzetnik trebao imati su:

1. Predanost ili upornost – proces napredovanja i poboljšavanja vlastite ideje ili sebe kao poduzetnika, jako je važan za uspjeh. Ono što odlikuje uspješnog poduzetnika je učenje na vlastitim i tuđim greškama. Onaj tko odmah odustane nije spreman preuzeti rizik, a samim time nije spreman postati poduzetnik.
2. Sposobnost vođenja drugih – poduzetnik je u isto vrijeme i učenik (uči od drugih) i učitelj (uči druge). Sposoban je utjecati na druge bez naređivanja te je glavni vizionar poduzeća.
3. Opsjednutost prilikom – ona vodi do rješavanja određenih problema i nedostataka proizvoda, osim toga osoba koja je opsjednuta prilikom bolje poznaje tržište i konkurenciju.
4. Tolerancija na rizik – poduzetništvo je samo po sebi rizičan pothvat, svako tko se odluči pokrenuti vlastiti posao svjestan je da taj posao jednoga dana može propasti. Osim toga, uz poduzetništvo dolazi mnogo rizika i strateških odluka koje je potrebno donijeti brzo i s nedostatkom informacija. Poduzetništvo je samo po sebi jako nesigurna i neizvjesna okolina, posebno u fazi start – upa poduzeća.
5. Kreativnost, prilagodljivost i samopouzdanost – svaki poduzetnik svjestan je da je uspjeh poduzeća velikim dijelom njegova zasluga. Nikada nije zadovoljan statusom quo i pokretač je novih inicijativa.
6. Motivacija za izvrsnošću – potreba za postignućem je jako izražena kod gotovo svih poduzetnika. Ona je ono što pokreće svakog poduzetnika da se odluči na pokretanje vlastitog pothvata.

Svaku od ovih vještina moguće je steći prilikom života, ukoliko nije urođena. Radom na sebi i na ideji razvija se svaka od navedenih osobina te se samim time povećava mogućnost uspjeha i razvijanja ideje do stadija poslovne prilike. Uspješnog poduzetnika definiraju određene osobine. Ove osobine nešto su što može, ali ne mora nužno posjedovati. Osim o osobinama, uspješan poduzetnik ovisi o mnogim drugim faktorima koji se, također, proučavaju u Greenovom modelu (2015).

#### 4.1.2. PODUZETNIČKO PONAŠANJE

Poduzetničko ponašanje podrazumijeva samopouzdanje. Svatko tko se odluči na pokretanje vlastitog poduzetničkog pothvata, ima dovoljno samopouzdanja i vjere u vlastiti uspjeh. Obzirom da je pokretanje poduzetničkog pothvata rizik, svaki poduzetnik ima specifičan odnos prema riziku i spreman je preuzeti rizik ukoliko je potrebno. Nadalje, poduzetničko ponašanje podrazumijeva dobre interpersonalne vještine jer osnivač poduzeća osim što postaje poduzetnik, postaje i menadžer vlastitom poduzeću. Poduzetnik treba znati kako biti asertivan, kako riješiti konflikte u poslovanju, kako upravljati ljudima te kako postaviti autoritet. Osim interpersonalnih vještina, poduzetnik bi trebao imati dobar i razvijen socijalni kapital, odnosno mrežu ljudi. Osobe koje imaju razvijeniji socijalni kapital obično brže dolaze do informacija i lakše rješavaju probleme.

#### 4.1.3. PODUZETNIČKA MOTIVACIJA

Prema Delić, A., 2017. (Motivacija za poduzetništvo, nastavni materijali), motivacija za poduzetništvo su samo-učinkovitost, kognitivna motivacija i tolerantnost prema dvosmislenom, odnosno nedostatku informacija i podataka.

Samo-učinkovitost predstavlja vlastitu vjeru poduzetničke sposobnosti i sposobnosti izvršavanja određenog zadatka. Često se miješa sa pojmom samouvjerenosti, koja nije konkretno vezana uz određen zadatak, kao što samo-učinkovitost je. Ukoliko netko smatra da je sposoban pokrenuti vlastiti poduzetnički pothvat i izvršavati sve zadatke vezane uz to, veća je vjerojatnost da će to i učiniti.

Kognitivna motivacija predstavlja nečiju mogućnost samostalnog istraživanja, analiziranja, prikupljanja i obrade podataka. Prije pokretanja poduzetničkog pothvata važno je odraditi kognitivni dio, odnosno dio u kojem se analizira tržište, konkurencija i sl. Osoba kojoj ideja ne predstavlja nešto zanimljivo, samim time ne posjeduje ni kognitivnu motivaciju za istraživanje o ideji tj. budućem poduzetničkom pothvatu.

Tolerantnost prema dvosmislenom je nečija spremnost na rizik, neizvjesne i nesigurne situacije. Svaki poduzetnik se redovno susreće s rizičnim situacijama, a najbolji poduzetnici znaju kako izvući najbolje iz kriznih vremena te istovremeno nešto i naučiti.

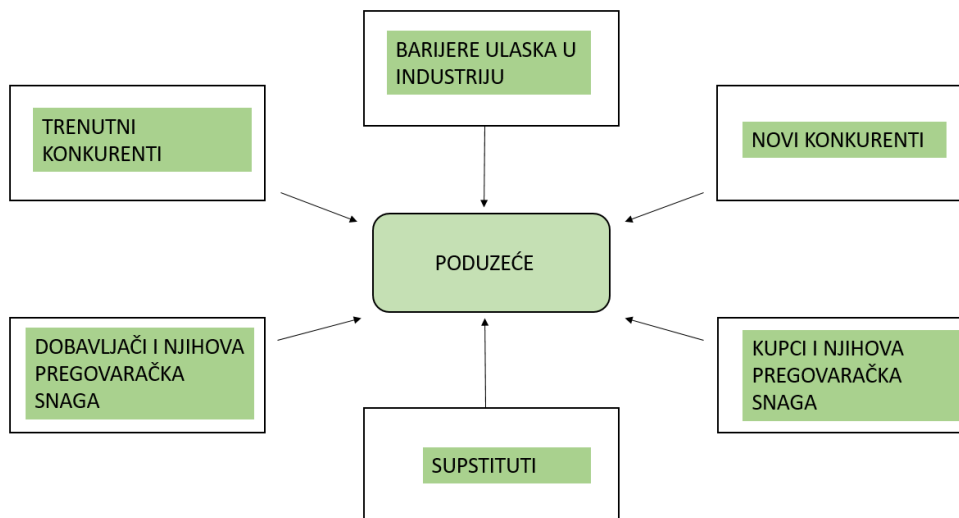
Ukoliko nesigurne i rizične situacije nekome predstavljaju stres, takva osoba sigurno neće pokrenuti vlastiti posao, iz istog razloga.

#### 4.1.4. STANJE INDUSTRIJE

Stanje industrije važno je proučiti da bi se moglo odrediti koliko je industrija poželjna, koliko je kapitalno zahtjevan ulazak u istu industriju i postoje li neke barijere pri ulasku u industriju. Stanje industrije najbolje se određuje pomoću Porterovih pet sila. „Porterovih pet sila značajnih za oblikovanje strategije su:

1. Intenzitet konkurencije među postojećim konkurentima
2. Opasnost od ulaska novih konkurenata
3. Opasnost od ulaska supstituta
4. Pregovaračka moć kupaca
5. Pregovaračka moć dobavljača“ (Kusanić, 2019)

SLIKA 4. Porterov model konkurentskih snaga



Izvor: Porter, M. E. (1997). *Competitive strategy. Measuring business excellence*

Intenzitet konkurencije među postojećim konkurentima predstavlja borbu između postojećih konkurenata (koliko ima konkurenata i koliki dio tržišta zauzimaju).



Opasnost od ulaska novih konkurenata očituje se u kapitalnoj intenzivnosti industrije. Što je lakše ući u industriju, više konkurenata će pokušati. Iz ovog razloga su poželjnije industrije koje su kapitalno intenzivnije (manja je mogućnost ulaska novih konkurenata).

Opasnost od ulaska supstituta je slična kao i opasnost od novih konkurenata, premda je nešto manje predvidljiva. Supstituti mogu biti raznovrsni i uvijek se mogu pojaviti novi koji će potpuno izbaciti druge proizvode iz upotrebe.

Pregovaračka moć kupaca očituje se u broju kupaca. Što poduzeće ima više kupaca, to je njihova pregovaračka moć manja. Dakle, poželjno je imati što više kupaca.

Pregovaračka moć dobavljača slična je kao pregovaračka moć dobavljača. Njihova moć očituje se u broju dobavljača. Ukoliko postoji samo jedan dobavljač od kojeg je moguće nabaviti sirovine, on će imati veliku pregovaračku moć. Što više dobavljača potrebne sirovine postoji, to je njihova pregovaračka moć manja.

#### 4.1.5. STRUKTURA INDUSTRIJE

Struktura industrije predstavlja postojeću konkurenciju i dio tržišta koji svaki od njih zauzimaju. Konkurencija na tržištu može biti različita (monopol, duopol, oligopol, savršena konkurencija itd.). Prije ulaska u industriju važno je proučiti u kojem stadiju životnog ciklusa su poduzeća u industriji, kakvu tržišnu poziciju je moguće očekivati i u kojem vremenskom periodu. Važna stavka je i lojalnost kupaca. Činjenica koliko su kupci lojalni već postojećim poduzećima utječe na uspjeh poduzeća koje želi ući u industriju.

O uspjehu u industriji ovisi i koju gospodarsku granu industrije poduzeće planira zauzeti i u kojem stanju je ona. Postoje nove gospodarske grane ili niše u kojima prednost ima prvi koji ih zauzme. Fragmentirane gospodarske grane podijeljene su među nekoliko poduzeća i u njima je vrlo teško doći do dobre pozicije. Zrele gospodarske grane drže se u skladu s trendovima i novim vrstama poslovanja (traže inovacije procesa i poboljšanje postojećeg poslovanja). Opadajuće gospodarske grane moguće je oživjeti strategijama niše ili smanjenja troškova odnosno optimalizacijom poslovnih procesa, pronalaskom novih resursa/dobavljača i sl. Globalne gospodarske grane danas su sve češće zbog uznapredovanja globalizacije. One iziskuju multinacionalne strategije i poslovanje na više od jednog tržišta.

#### 4.1.6. KONKURENCIJA

Konkurenciju je bitno proučiti iz mnogih razloga. Postoje različite vrste konkurencije na tržištu: monopol, duopol, oligopol, savršena konkurencija, nesavršena konkurencija, kako je pojašnjeno u prethodnom poglavlju. Nekada se ta konkurencija može objasniti pomoću crvenog i plavog oceana. Crveni ocean predstavlja tržište prepuno konkurenata, raspodijeljenu potražnju, visok natjecateljski faktor, dinamičnu i nesigurnu okolinu itd. Plavi ocean predstavlja potpuno novo tržište, bez konkurencije, čitava potražnja na raspolaganju, sigurna okolina u početku i dobra mogućnost napredovanja.

Za plasiranje proizvoda, važno je znati tko je konkurencija, koliko je ona jaka te koliko je lako ući na tržište. Ukoliko konkurencije već ima mnogo, znači da će poduzeće teško pronaći mjesto na tom tržištu i zauzeti željenu tržišnu poziciju. Postoje industrije u koje je teže ući zbog kapitalne intenzivnosti koju zahtjeva ulazak, Takve industrijske grane su poželjnije, iz razloga što budućim ili potencijalnim konkurentima neće biti jednostavno ući na tržište i postojati će veća sigurnost poslovanja. U suprotnom, ako je industrija poželjna, a kapitalna intenzivnost ulaska niska, postoji velika mogućnost novih konkurenata i samim time je okolina nesigurnija i rizičnija. Treba razumjeti kako konkurencija svojim potezima može direktno utjecati na poduzeće.

#### 4.1.7. INOVACIJA VRIJEDNOSTI

Na tržištu se poduzeće može predstaviti s potpuno novim proizvodom ili s preinakom nekog starog proizvoda ili usluge. Ukoliko poduzeće želi preinačiti ili poboljšati neki stari proizvod ili uslugu, kako bi on ponovno postao atraktivan na tržištu, rješenje je inovacija vrijednosti.

„Predstavlja paralelnu potragu za diferencijacijom proizvoda i niskim troškovima, kreirajući vrijednost i za kupca i za poduzeće.“ (Delić, A. 2017. (Inovacija vrijednosti))

Inovacija vrijednosti provodi se na način da se izdvoji nekoliko faktora karakterističnih za proizvod koji treba preoblikovati. Uglavnom su to cijena i karakteristike proizvoda koje su kupcima važne te koje predstavljaju „*selling point*“. Nakon što su faktori odabrani, ocjenjuje se njihova vrijednost za kupca (obično ocjenama od jedan do pet). S obzirom na ocjene koje su dodijeljene pojedinom faktoru, lakše je uočiti koje faktore treba:

1. Eliminirati (potpuno ukloniti faktore koji nisu bitni i ne dodaju vrijednost za krajnjeg kupca)
2. Reducirati (faktori koje treba sniziti na razinu ispod standarda industrije; potrebni faktori, ali ne nužni)
3. Kreirati (faktori koji nisu postojali dosad, ali bi dodali dodatnu vrijednost za krajnjeg kupca) ili
4. Povećati (faktori koji već postoje, ali nisu dovoljno iskorišteni).

Navedeni elementi dio su strategije plavog oceana, koja objašnjava važnost ulaska na tržište koje nije prezasićeno konkurencijom. Plavi ocean predstavlja dosad neistraženo tržište, novu nišu, neiskorištenu potražnju i potrošače. Ulaskom na plavo tržište osiguran je uspjeh poduzeća, iz razloga što nema postojeće konkurencije (zasad), cijela potencijalna potražnja usmjerena je k jednom poduzeću i sl. Crveni ocean predstavlja dinamično, konkurentsko tržište, na kojem „velike ribe“ vrlo brzo pojeduju „male ribe“. Konkurencija na crvenom tržištu je izrazito konkurentna, nema mjesta novim poduzećima i potražnja je uvelike podijeljena među već postojećim konkurentima.

Ulazak na tržište strategijom plavog oceana ne garantira uspjeh, no garantira jednostavnije poslovanje na tržištu i izbjegavanje nepotrebnih komplikacija i novčanih izdataka (npr. za marketing). Inovacijom vrijednosti se od zastarjelog, neatraktivnog proizvoda ili usluge dobiva novi, aktualan proizvod koji privlači nove potrošače i dodaje novu vrijednost.

#### 4.1.8. IDENTIFIKACIJA PRILIKE

Proučavanjem ideje, njenih dobrih i loših strana, analizom industrije i konkurencije poduzetnik dolazi do odgovora je li njegova ideja, zapravo i prilika. Ako je ideja prilika, može započeti s realizacijom.

#### 4.1.9. MAKROEKONOMSKE PROMJENE

Situacija u svijetu ili gospodarstvu države u kojoj poduzeće posluje može bitno utjecati na poslovanje. Svaka ekonomska kriza utječe i na proizvođače i na potrošače. Aktualan primjer je ekonomska kriza uzrokovana virusom COVID – 19. Zbog epidemioloških mjera bile su zatvorene granice te je nekim poduzećima bilo otežano nabaviti resurse, osim toga, na neko vrijeme je sve bilo potpuno zatvoreno te nijedno poduzeće nije radilo ili su

djelatnici radili od kuće. Svaka situacija u okolini poduzeća koja uzrokuje promjene bruto domaćeg proizvoda (BDP), utječe na poslovanje. Posebno osjetljiv na promjene BDP – a je sektor malih i srednjih poduzeća (MSP). Ukoliko se smanji količina potrošenih proizvoda u jednoj godini (BDP), znači da poduzeća ostvaruju manji dohodak. Osim BDP, neke od makroekonomskih promjena koje mogu utjecati na poslovanje poduzeća su demografske promjene. Demografske promjene su promjene u strukturi stanovništva. S obzirom da u Hrvatskoj postoji negativan trend depopulacije, treba biti oprezan prilikom poslovanja. Ukoliko se negativan trend nastavi, neka poduzeća neće moći preživjeti i biti će osuđena na propast. Osim toga, smanjenje radno aktivnog stanovništva automatski dovodi do smanjenja BDP – a, a samim time i do ostalih problema koje smanjenje potiče. Nadalje, na poslovanje mogu utjecati i razne kamatne stope koje mogu, primjerice, potaknuti potrošače na štednju ili ih odgovoriti od iste. Ukoliko se potrošači odluče više štedjeti, neće trošiti toliko novaca na kupovanje proizvoda i usluga. Postoje i neki socijalni faktori koji utječu na to kako će se proizvod na određenom tržištu prodavati (religija, odgoj, moralne vrijednosti i sl.). Religija, odgoj i moralne vrijednosti mogu znatno utjecati na odluku o kupovini proizvoda te je važno pratiti promjene u strukturi demografije vezane za navedene segmente. Neke makroekonomske promjene utjecat će na razvoj poduzeća u smislu tehnologije. Stupanj globalizacije područja u kojem se nalazi znatno utječe na poslovanje poduzeća.

#### **4.1. TIMMONSOV MODEL 4 SIDRA**

Timmonsov model četiri sidra (1999.), model je koji analizira spremnost poduzetnika na pokretanje poduzetničkog pothvata. Osim zrelosti ideje, potrebna je i zrelost poduzetnika, kako ta ideja, odnosno prilika ne bi propala.

„Pitanja na koja je potrebno odgovoriti su sljedeća:

1. U čemu je inovacija vrijednosti vaše poslovne ideje? Dodaje li vaša poslovna ideja značajnu vrijednost za ciljnog kupca?
2. Rješava li vaša poslovna ideja značajan problem, odnosno zadovoljava li neku nezadovoljenu potrebu vašeg ciljnog kupca?
3. 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?
4. 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/wpcontent/uploads/sites/439/2013/04/Upute-za-pisanje II zadaca.pdf](http://www.efos.unios.hr/uocavanje-poslovne-prilike/wpcontent/uploads/sites/439/2013/04/Upute-za-pisanje-II-zadaca.pdf)“

(Strupar, A., 2019)

Odgovore na ova pitanja daje poduzetnik, a dobiva ih svim gore navedenim analizama, kako industrije tako i poduzetnika.

## **5. PRAKTIČAN PRIMJER UPOTREBE ALATA ZA UOČAVANJE POSLOVNE PRILIKE**

Upotreba alata za uočavanje poslovne prilike dobro se očituje prilikom opisivanja poslovne ideje. Tijekom nastave iz kolegija Uočavanje poslovne prilike, na Ekonomskom fakultetu u Osijeku, jedna od zadaća bila je osmisliti i opisati vlastitu poslovnu ideju. U izradi rada i istraživanju sudjelovale su Andrea Pekić, Lucija Sesar i Ana Fličec. Opisana je ideja proizvodnje i prodaje maski za lice koje su tijekom virusa COVID – 19 bile neophodne za život i kretanje okolinom.

### **5.1. VJEŠTINE I ZNANJA PODUZETNIKA**

Uz trenutnu situaciju s virusom COVID - 19, nošenje maske postalo je obavezno u zatvorenim prostorima, javnom prijevozu, javnim ustanovama, obrazovnim ustanovama i sl., dok je u nekim državama obavezno nošenje maske i na otvorenom. Dakle, maska je postala svakodnevni „odjevni predmet“, a ujedno i zaštita od virusa. Da bi se realizirao projekt izrade personaliziranih maski potrebne su određene vještine i znanja, no, jednako tako, potrebno je istražiti tržište. Treba proučiti proces izrade maske i materijale koji se koriste te sukladno vlastitim potrebama odabrati materijale za svoj poslovni pothvat. Osim toga, važno je pratiti trendove i gledati što interesne skupine ljudi smatraju ključnim. Je li to estetski izgled maske, kvaliteta materijala od kojeg je maska izrađena ili nešto sasvim drugo, ovisi od tržišta do tržišta. Od krajnje je važnosti prepoznati ciljne skupine. Nakon pokretanja pothvata dolazi do idućeg koraka, koji je plasiranje proizvoda na tržište. U tom dijelu procesa mogu pomoći marketinške sposobnosti, stečene što formalnim obrazovanjem na Ekonomskom fakultetu u Osijeku, što nekim neformalnim načinima. Kao i u svakom drugom poduzeću, bit će potrebna osoba koja će biti zadužena za komunikaciju s kupcima, dobavljačima, ulagačima i sl. Obzirom na trenutnu situaciju s virusom, treba razmišljati o online prodaji. Potrebne su vještine izrade i vođenja online stranice na kojoj bi se prodavale maske.

Formalno obrazovanje na Ekonomskom fakultetu u Osijeku te ujedno stečena znanja iz poslovnog upravljanja, poduzetništva, marketing strategija i načina financiranja pothvata, bitno će olakšati tijek poslovanja. Osim formalnog obrazovanja, redovito praćenje trendova

omogućuje dobar uvid u potrebe ciljnih skupina za personaliziranim i drugačijim maskama. Iskustvo rada u trgovini pomaže u razmišljanju o konceptu izlaganja proizvoda i privlačenja kupaca. Također, prilikom rada na projektu iz kolegija Makrosustav Europske unije kod izv. prof. dr.sc. Anite Freimann, stečena su znanja kako privlačiti pozornost javnosti, sponzora i kako komunicirati s istima.. Osim toga, iskustvo pisanja dopisa i službenih dokumenata te iskustvo u administraciji u velikoj kompaniji stečeno radom preko student servisa pomoći će u vođenju pothvata. Razna studentska i druga volontiranja pomogla su prilikom stjecanja znanja o timskom radu i komunikaciji s kolegama. Ono što poduzeticama nedostaje jesu znanja šivanja i izrade maski za lice. Postoji dva rješenja ovog problema. Jedan je da se zaposli osoba koja poznaje proces izrade maski, a drugi je poduzetnice steknu znanja izrade maski te samostalno počnu izrađivati maske.

## **5.2. OPIS PROIZVODA**

Prilikom istraživanja o materijalima, odlučeno je da se proizvode platnene maske izrađene od organskog pamuka, u kombinaciji s prirodnom svilom, iz razloga što je cilj izraditi kvalitetne maske od prirodnih materijala koristeći pritom *zero – waste* proizvodnju. Organski pamuk iako je nešto skuplji od običnog, ekološki je prihvatljiviji. Prirodna svila, odnosno aminokiseline od kojih je izrađena ne iritiraju kožu, stoga je svila dobar izbor za nošenje na licu. Osim toga, nezavisno o temperaturi, svila pruža odličnu izolaciju. Izabrana je ova kombinacija, kako bi osim ekološkog aspekta bio zadovoljen i zdravstveni, odnosno učinkovitost maske u sprečavanju proboja čestica virusa COVID – 19 kapljičnim putem te mogućnosti zaraze. Elastične trake kojima se maska pričvrsti za uši izrađivale bi se od lastika. Proizvodnja bi bila moguća u raznim bojama (crna, bijela, crvena itd.), ovisno o

želji kupca. Osim ove kombinacije materijala, kao dodatni izbor, odlučeno je kupcima predložiti i maske od organskog pamuka i eko kože, koje bi izgledale drugačije i modernije. Oblik maske ovisio bi o željama kupaca, no u ponudi bi se moglo pronaći nekoliko različitih oblika.

**SLIKA 4.** Prva verzija maske za lice



Izvor:

<https://www.google.com/url?sa=i&url=http%3A%2F%2Fwww.vpz.hr%2F2020%2F10%2F12%2Fdoznajte-se-tko-obvezno-mora-nositi-medicinske-maske-lice-odluka-stupa-snagu-13-listopada%2F&psig=AOvVaw32m4whzcVTSK0HjAHp0JBS&ust=1606209307394sour>



[ce=images&cd=vfe&ved=0CAIQjRxqFwoTCOCLvY6qmO0CFQAAAAAdAAAAABA](#)  
D [pristupljeno: 21.11.2020.]

**SLIKA 5.** Druga verzija maske za lice



Izvor:

[https://lh3.googleusercontent.com/z2bnInP30Cb\\_Yhb0G5xJnmpwfNd87zZy\\_dLLBvMB5ycS9tb9\\_4zP1EgGsRg74P7Ps12i=s87](https://lh3.googleusercontent.com/z2bnInP30Cb_Yhb0G5xJnmpwfNd87zZy_dLLBvMB5ycS9tb9_4zP1EgGsRg74P7Ps12i=s87) [pristupljeno: 21.11.2020.]

**SLIKA 6.** Treća verzija maske za lice



Izvor:

<https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fwww.teklic.hr%2Ftrend%2Ffe-ljton-dizajn%2Fizradite-svoju-ne-medicinsku-masku-za-lice-sivanje-nije-potrebno%2F159828%2F&psig=AOvVaw32m4whzcVTSK0HjAHp0JBS&ust=1606209>

[307394000&source=images&cd=vfe&ved=0CAIQjRxqFwoTCOCLvY6qm00CFQAAAAdAAAAABAK](https://www.google.com/search?q=307394000&source=images&cd=vfe&ved=0CAIQjRxqFwoTCOCLvY6qm00CFQAAAAdAAAAABAK) [ pristupljeno: 21.11.2020.]

Ovaj poduzetnički pothvat, osim što ispunjava potrebu zaštite zdravlja kupca, omogućuje lakše korištenje, tijekom virusa COVID – 19 obavezne, maske. Prilagođavanjem kupcima i davanjem mogućnosti izbora kakvu masku će imati, razvija se pozitivan stav u vezi nošenja maske te svijest o opasnosti virusa COVID – 19. Način kako olakšati ljudima prihvaćanje maski kao obaveznih je učiniti ih nosivima, estetski prihvatljivijima i dovoljno jednostavnima da ne smetaju u svakodnevnim aktivnostima. Ovaj proizvod će potrošačima značiti uštedu prilikom kupnje jedne višekratne maske, umjesto trošenja novca na jednokratne maske. Osim toga, sve maske će biti potpuno ekološki prihvatljive, te napravljene na ekološki prihvatljive načine.

### **5.3. PO ČEMU SE PROIZVOD RAZLIKUJE OD VEĆ POSTOJEĆIH NA TRŽIŠTU?**

Proizvodile bi se i prodavale personalizirane maske za lice, u svrhu zaštite od COVID-19 virusa. S obzirom na mnoštvo postojećih maski za lice na tržištu, bitno je istaknuti „*unique selling point*“, odnosno nešto što poduzeće razlikuje od ostalih. Maske bi u svom dizajnu imale prepoznatljive simbole grada Osijeka (Pješački most, elemente slavonske nošnje i sl.) te bi samim time bivale i suveniri. Poseban problem predstavljaju maske za djecu, koje obično budu prevelike i spadaju s lica. Za razliku od ostalih proizvođača koji proizvode maske, proizvodnja bi obuhvaćala nekoliko veličina maski (za sve uzraste). U ponudi bi, osim različitih veličina maski, bili i različiti materijali od kojih je moguće izraditi masku, te bi time pridobili širu skupinu ljudi. Maske bi bile za višekratnu upotrebu te samim time od materijala koje je moguće prati i ponovno upotrebljavati. Na web-stranici bilo bi moguće odabrati boju, dizajn, oblik, veličinu i vrstu maske. Osim toga, razmatrana je ideja pravljenja posebnih vrsta držača maski koje ne bi stezale uši i bile bi prilagodljive veličine. Maske bi bile pravljene od prozračnih materijala, kako bi disanje u njima teklo nesmetano. Prepoznavši potrebu mnogih žena i djevojaka za maskama na kojima neće ostajati ruž i šminka, razvijena je ideja kako to izbjeći. Naime, maske spomenute proizvodnje bile bi dovoljno udaljene od lica kako na njima ne bi ostajala šminka. Taj efekt bio bi postignut

malim metalnim držačima, koji bi se nalazili unutar platnene maske i koji bi zadržavali čvrst oblik maske tako da se ona nalazi iznad usana i lica. U procesu pravljenja maski, izbjegavala bi se plastika, kao i ostali ekološki neprihvatljivi materijali. Također, koristio bi se princip *zero – waste* proizvodnje što znači da bi u ponudi bile zaštitne maske napravljene od ostataka materijala koji su se koristili za izradu ostalih maski. Dostava bi se vršila putem pošte, a plaćanje bi bilo kartično ili pouzećem.

#### **5.4. TRŽIŠTE NABAVE – TKO SU DOBAVLJAČI?**

Prilikom procesa stvaranja maski, bili bi potrebni dobavljači tkanine. S obzirom na specijalne potrebe prirodnih materijala, bilo bi važno da dobavljači imaju takve vrste materijala u svojoj ponudi te da isporučuju na veliko. U Osijeku postoji nekoliko trgovina materijalima. Neke od njih su trgovina TKANINE, EFETA d.o.o. i Tkanine Tex House. Za svaki potrebn materijal u svakoj od navedenih trgovina provjeravale bi se cijene te kvaliteta, kako bi bilo moguće odabrati najbolju soluciju i tek onda ostvariti suradnju. Ukoliko se materijali i nakon izvjesnog vremena pokažu kao dobar izbor, suradnja bi se nastaviti. Oprema poput šivaće mašine, nalazi se u osobnom vlasništvu stoga, u početnim fazama poslovanja dobavljači za navedenu opremu ne bi bili potrebni. Ostala oprema, konci, šivaće igle i ostalo bi se nabavljali iz lokalnih trgovina šivaćom opremom poput Bagatin tradde d.o.o.

#### **5.5. TRŽIŠTE PRODAJE**

Maske za lice koriste svi ljudi, neovisno kojoj dobnoj skupini pripadaju jer su uvedene kao obavezne prilikom posjećivanja određenih javnih lokacija.

Proizvod bi bio individualiziran i namijenjen višekratnoj upotrebi. Bio bi modernog dizajna, u većem spektru boja i dezena. Radi te specifičnosti, ciljana bi skupina bile osobe mlađe i srednje životne dobi. Najvažniji razlog takve skupine je što su navedene skupine radno aktivne, odnosno više su izložene vanjskim utjecajima radi posla ili školovanja te imaju potrebu češće koristiti masku za lice.

Proizvod bi bio ekološki prihvatljiv, te bi ciljana skupina bile i osobe koje brinu o okolišu. S obzirom na ekološku situaciju u zemlji i svijetu te sve jačim utjecajem pokreta zelenih

za zaštitu okoliša, za pretpostaviti je da bi taj aspekt proizvoda mogao imati značajan utjecaj na prodaju.

U svrhu prodaje bila će ustrojena Internet stranicu te poslovni profil društvene mreže *Instagram*. Internet stranica bila bi namijenjena za direktnu Internet prodaju maski za lice fizičkim osobama, putem narudžbe. Dostavu na željenu adresu bila bi organizirana putem distributerskih poduzeća.

Također, planiran je ustroj i B2B prodaje, odnosno prodaju poslovnim subjektima koji posluju na području Hrvatske. U tu svrhu bili bi proizvedeni personalizirani natpisi na maskama, kao na primjer ime tvrtke s kojom se odvija suradnja (ili logo). Takve maske poslovni subjekti mogli bi koristiti za potrebe svojih zaposlenika, ali i kao dodatni promotivni materijal, koji bi bio, ne samo estetski privlačan, nego i praktičan.

Plan bi, također, bio dogovoriti poslovnu suradnju s trgovačkim centrima ili drogerijama.

## **5.6. KONKURENCIJA**

Tržište maski za lice je novo tržište. To je tržište savršene konkurencije (veliki broj malih proizvođača gdje nitko nema nadmoć). Ne postoji niti jedan proizvođač koji je prepoznatljiv, te je lako ući na tržište (nema velikih kapitalnih ulaganja).

Direktna konkurencija bi bili drugi proizvođači višekratnih maski, dok bi supstituti bili proizvođači jednokratnih medicinskih maski.

Od konkurencije bi se izdvajali na način da se u marketinškoj promociji naglasi uporaba *zero – waste* koncepta, što je ekološki prihvatljiviji način proizvodnje, kao i korištenje ekoloških materijala (svila, eko – pamuk, eko – koža itd.).

## **5.7. ANALIZA INDUSTRIJE**

Industrija će biti analizirana pomoću Porterovih pet snaga:

1. Prijetnja postojeće konkurencije:

Velika, postoji mnogo konkurenata koji proizvode maske tijekom epidemije virusa COVID – 19. Po prozoru prilika prema Timmons-u i Spinelli-ju (2007) moglo bi

se zaključiti kako je prekasno za ulazak na tržište jer je ono već prezasićeno postojećim konkurentima i proizvođačima maski za lice. Konkurencija se može opisati kao „crveni ocean“ (potražnja razdijeljena, mnoštvo konkurenata).

2. Pregovaračka moć dobavljača:

Pregovaračka moć dobavljača je u ovom slučaju mala, jer postoji mnoštvo dobavljača koje je moguće uzeti u obzir samo u Osijeku. (TKANINE, EFETA d.o.o. i Tkanine Tex House i sl.)

3. Pregovaračka moć kupaca

U industriji proizvodnje maski, kupci su gotovo svi. Maske za lice ne nose jedino djeca do 2 – 3 godine uzrasta, dok su svi ostali obavezni ih nositi na zakonom propisanim mjestima. Kupaca je mnogo, dakle, njihova pregovaračka moć je mala.

4. Prijetnja supstituta:

Za maske za lice supstituti su mnogi. Neki od njih odnose se na izbjegavanje nošenja maske za lice (ostanak kod kuće, rad od kuće, online naručivanje dobara i robe i sl.), dok se drugi odnose na supstitute koji imitiraju masku za lice (plastični vizir). Osim vizira, ovi supstituti teško su izvedivi u praksi. Rijetko tko može izbjeći ulazak u sve javne ustanove (samim time i nošenje maski). Stoga je prijetnja supstituta na srednjoj razini.

5. Prijetnja ulaska novih konkurenata:

Industrija proizvodnje maski nije kapitalno intenzivna industrija, stoga je ulazak novih konkurenata jednostavan. Dakle, prijetnja od ulaska novih konkurenata je velika i izražena.

## **5.8. TIMMONSOV MODEL ČETIRI SIDRA**

Timmonsova metoda četiri sidra sastoji se od četiri pitanja na koju poduzetnici moraju odgovoriti kako bi saznali je li njihova ideja ujedno i prilika.

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

Inovacija ideje je u tome da maske koje bi se proizvodile budu proizvedene od ekoloških materijala (eko-pamuk, eko-svila itd.), da postoji mogućnost vlastitog

dizajniranja maski te da, ujedno, mogu služiti i kao suvenir (motivi grada Osijeka i Slavonije).

Krajnju vrijednost za kupca trebale bi dodavati iz razloga što bi bile ekološke i proizvodile bi se *zero – waste* proizvodnjom. Osim toga, dodaju krajnju vrijednost za ciljnu skupinu ljudi koji se šminkaju jer ne dodiruju usta, odnosno ruž, sjajilo ili sl.

2. Rješava li vaša poslovna ideja značajan problem, odnosno zadovoljava li neku nezadovoljenu potrebu vašeg ciljnog kupca?

Ideja rješava problem zaštite od virusa COVID – 19, osim toga rješava problem estetike, koji medicinske maske imaju. Osim zdravstvenog i estetskog, ideja rješava problem proizvodnje i odlaganja jednokratnih maski. S obzirom da su maske višekratne, moguće ih je prati i ponovno nositi. *Zero – waste* proizvodnjom rješava se i problem zagađivanja okoliša prilikom proizvodnje medicinskih maski (konkurenata).

Kupci su spremni platiti cijenu običnih (medicinskih) maski ili nešto višu cijenu, s obzirom da su maske po vlastitom dizajnu i višekratne.

3. Koju su cijenu ciljni kupci spremni platiti? Kakvo je tržište, odnosno kakva je profitabilnost vaše poslovne ideje i imate li osiguran sav početni kapital?

Tržište je zasićeno i puno konkurencije. Veliki poslovni subjekti kojima maske nisu bile primarno zanimanje, ali su ih počeli proizvoditi prilikom epidemije virusa COVID – 19 mnogo su jači tržišni igrači nego poduzeće kojemu bi glavna grana industrije bila proizvodnja maski. S obzirom na veliki broj konkurencije, prozor prilika (Timmons, Spinelli, 2010) je zatvoren i na tržištu bi se poduzeće vrlo teško snašlo i zauzelo željenu poziciju. Obzirom da industrija proizvodnja maski nije kapitalno intenzivna industrija, za ulazak na istu nije potreban veliki kapital. Konkretno za pokretanje ovog poduzetničkog pothvata potrebna je šivača mašina i prostor u kojem bi se posao odvijao, te određena novčana sredstva za sirovine i materijale. Poduzetnice mogu samostalno pokriti ovakve novčane izdatke.

4. Imate li vi kao poduzetnik i vaš tim sve potrebne poduzetničke osobine, znanja, motivaciju i strast za pokretanje poduzetničkog pothvata? Što se tiče poduzetničkih osobina, nekolicinu njih studentice su stekle formalnim

obrazovanjem na Ekonomskom fakultetu u Osijeku (predanost i upornost, sposobnost vođenja drugih, tolerancija na rizik, kreativnost i prilagodljivost). Opsjednutost prilikom jedna je od poduzetničkih osobina koju poduzetnice ne posjeduju. Ne može se reći da ne žele ostvariti priliku, ali opsjednutost prilikom nije realno stanje situacije. Tim posjeduje samopouzdanost i s obzirom na dobro poznavanje između članica, lako je održavati ju. Motivacija za izvrsnost osobina je koju posjeduju članice tima te zajedničkim snagama žele napraviti što bolji proizvod i što više slušati zahtjeve potrošača.

Visoko su motivirane uspjehom poduzeća iz razloga što su mlade, žele se dokazati, zaraditi i uspjeti u svome naumu. Osim motivacije posjeduju i strast za otvaranjem poduzetničkog pothvata. Ono što članice tima ne posjeduju jesu znanja o šivanju i proizvodnji maski. Ovaj problem nije tako važan jer ga je moguće lako riješiti (naučiti šivati ili zaposliti nekoga).

Zaključak je da ova ideja nije ujedno i prilika iz razloga što je tržište već zasićeno mnogim drugim konkurentima i iz razloga što poduzetnice nemaju sva potrebna znanja i vještine. Da se planirani poduzetnički pothvat planirao ranije, prozor prilika možda još ne bi bio zatvoren, stoga bi ulazak na tržište i pozicioniranje na istom bili nešto jednostavniji.

## 6. ZAKLJUČAK

San svakog poduzetnika je biti uspješan. Začetak dobrog poslovanja je dobra ideja. Kako od te ideje napraviti priliku i može li ona postati prilika, česta su pitanja koja se postavljaju na početku pokretanja bilo kojeg poduzetničkog pothvata. Da bi poduzetnik pokrenuo poduzetnički pothvat, mora postojati ideja u njegovoj glavi. Ta ideja se kroz vrijeme razvija i unapređuje sve dok poduzetnik ne odluči realizirati ju. Da bi pokrenuo poduzetnički pothvat, poduzetniku su potrebni resursi, prilika i tim. Ideja se tijekom vremena može pretvoriti u priliku, ali i ne mora. Poduzetnička prilika je trajna, pravodobna, atraktivna i dodaje vrijednost za krajnjeg kupca/korisnika. Postoje tehnike koje mogu pomoći pri generiranju poslovne ideje (*brainstorming*, fokus grupe, scamper metoda i sl.). Kada postoji ideja, Timmons – ov (1999) i Green – ov (2015) model provjeravaju je li ideja ujedno i prilika. Za uočavanje prilike postoji mnogo načina, a neki od njih su uočavanje praznina na tržištu, rješavanje problema, praćenje trendova te uočavanje poslovnih prilika po Druckeru (1985). Ne postoji jedan, najbolji način za uočavanje prilike.

Uočavanje poslovnih prilika ovisi o stanju na tržištu, strukturi industrije u koju ulazimo, konkurenciji, ali i makroekonomskim promjenama. Za uočavanja poslovnih prilika iznimno su važne i poduzetničke osobine, vještine, motivacija i ponašanje. Bez obzira kako dobra ideja bila, bez potrebnih znanja i vještina nikada neće postati uspješan poslovni pothvat.



## LITERATURA

1. Alpeza, M., Delić, A., Oberman Peterka, S., Krstić, D. & Marković, N. (2015) Osmislite i provjerite svoju poduzetničku ideju; Vodič za sve one koji razmišljaju o ulasku u poduzetničke vode, Osijek, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku
2. Barringer, B. R., & Ireland, R. D. (2010). Successfully launching new ventures.
3. Čorak, I., Salopek Čubrić, I., i Tarbuk, A. (2019). Primjena tehnika kreativnog razmišljanja u istraživanju bio-inoviranih poliesterskih materijala. *Tekstil: časopis za tekstilnu i odjevnu tehnologiju*, 68(7-9), 162-171
4. Dawidowsky, D. (2004). Ispitivanje valjanosti metode fokus grupe usporedbom s rezultatima na upitniku.
5. Drucker, Peter F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Harper&Row, New York, 1985., str. 30
6. Harašić, Ž. (2018). ANALOGIJA U PRAVU. ZNAČENJE I UPOTREBA. *Pravni vjesnik: časopis za pravne i društvene znanosti Pravnog fakulteta Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku*, 34(3-4), 177-202.
7. Meler, M. (2005.) *Osnove marketinga*, Osijek, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku
8. Nikolić, G., Zorić, D. (2014) Razvoj startup kulture u Hrvatskoj u funkciji razvoja gospodarstva, *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, vol. 5, no. 2, str. 98. – 102.
9. Ožanić, M. (2020). Start-upovi – lice i naličje. Dostupno na: <http://www.sveopoduzetnistvu.com/index.php?main=clanak&id=213> [9.8.2021.]
10. Petričević, T. (2014). Društveno odgovorno poslovanje i društvenopoduzetnički pothvati u turizmu. *British Council Hrvatska*, dostupno na: [http://www.britishcouncil.hr/sites/default/files/prirucnik\\_dop\\_i\\_dpp\\_u\\_turizmu.pdf](http://www.britishcouncil.hr/sites/default/files/prirucnik_dop_i_dpp_u_turizmu.pdf) (datum preuzimanja: 15.08. 2016.)
11. Petrović, V. (2018). *Swot analiza* (Doktorska disertacija, Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću.).
12. Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S. & Oberman Peterka, S. (2018) Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom?, Cepor, Hrvatska, Izvješće

13. Tasić, S., Bešlin Feruh, M. (2012) *Errors and issues in secondary data used in marketing research, Socioeconomica – The Scientific Journal for Theory and Practice of Socioeconomic Development*, str. 326. – 335.
14. Timmons, Jeffrey A. (1999.): *New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21st Century*. Irwin/McGraw-Hill, USA

#### PREZENTACIJE:

1. Delić, A. (2017.) Inovacija vrijednosti (Uočavanje poslovne prilike) Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/uocavanje-poslovne-prilike/wp-content/uploads/sites/439/2013/04/UPP\\_8\\_Inovacija-vrijednosti.pdf](http://www.efos.unios.hr/uocavanje-poslovne-prilike/wp-content/uploads/sites/439/2013/04/UPP_8_Inovacija-vrijednosti.pdf) [pristupljeno 5.6.2021.]
2. Delić, A. (2017.) – Poduzetničke osobine i vještine (Uočavanje poslovne prilike) Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/uocavanje-poslovne-prilike/wp-content/uploads/sites/439/2013/04/UPP\\_4\\_Poduzetni%C4%8Dke-osobine-i-vje%C5%A1tine.pdf](http://www.efos.unios.hr/uocavanje-poslovne-prilike/wp-content/uploads/sites/439/2013/04/UPP_4_Poduzetni%C4%8Dke-osobine-i-vje%C5%A1tine.pdf) [pristupljeno 8.6.2021.]
3. Delić, A. (2017.) Gledati „poduzetnički“ – traženje poslovnih prilika [http://www.efos.unios.hr/uocavanje-poslovne-prilike/wp-content/uploads/sites/439/2013/04/UPP\\_6\\_Gledati-poduzetni%C4%8Dki.pdf](http://www.efos.unios.hr/uocavanje-poslovne-prilike/wp-content/uploads/sites/439/2013/04/UPP_6_Gledati-poduzetni%C4%8Dki.pdf) [pristupljeno 12.6.2021.]
4. Delić, A., (2017.) – Motivacija za poduzetništvo [http://www.efos.unios.hr/uocavanje-poslovne-prilike/wp-content/uploads/sites/439/2013/04/UPP\\_5\\_Motivacija-za-poduzetni%C5%A1tvo.pdf](http://www.efos.unios.hr/uocavanje-poslovne-prilike/wp-content/uploads/sites/439/2013/04/UPP_5_Motivacija-za-poduzetni%C5%A1tvo.pdf) [pristupljeno 15.6.2021.]

#### ZAVRŠNI RADOVI:

1. Pavelić, A. (2019) – završni rad na temu Proces uočavanja poslovne prilike (mentor: Delić Anamarija)
2. Kusanić, M. (2019) – diplomski rad na temu Porterov model pet sila u funkciji analize i planiranja

3. Strupar, A. (2019) Uočavanje poslovne prilike: tehnike i alati (mentor: Delić Anamarija)
4. Đopar, Nataša (2020) Poduzetničke vještine, motivacija i ponašanje u procesima uočavanja poslovnih prilika (mentor: Delić Anamarija)

**PRILOZI:**

**SLIKA 1.** Prozor prilika prema Timmonsu i Spinelli – ju

Izvor: Timmons, A. J., Spinelli, S. (2007), *New Venture Creation; Entrepreneurship for the 21st Century*, McGraw – Hill

**SLIKA 2.** Procjena stanovništva prema pojedinačnim godinama starosti i spolu

Izvor: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, dostupno online na <https://www.dzs.hr/>, od datuma 30.6.2021.

**SLIKA 3.** Green – ov model analize industrije

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

**SLIKA 4.** Porterov model konkurentskih snaga,

Izvor: Porter, M. E. (1997). *Competitive strategy. Measuring business excellence.*

**SLIKA 4.** Prva verzija maske za lice

Izvor: Izvor:

<https://www.google.com/url?sa=i&url=http%3A%2F%2Fwww.vpz.hr%2F2020%2F10%2F12%2Fdoznajte-se-tko-obvezno-mora-nositi-medicinske-maske-lice-odluka-stupa-snagu-13-listopada%2F&psig=AOvVaw32m4whzcVTSK0HjAHp0JBS&ust=1606209307394000>

<https://www.google.com/search?source=images&cd=vfe&ved=0CAIQjRxqFwoTCOCLvY6qmO0CFQAAAAAdAAA AABAD> [pristupljeno: 21.11.2020.]

**SLIKA 5.** Druga verzija maske za lice

Izvor:

[https://lh3.googleusercontent.com/z2bnInP30Cb\\_Yhb0G5xJnmpwfNd87zZy\\_dLLBvMB5ycS9tb9\\_4zP1EgGsRg74P7Ps12i=s87](https://lh3.googleusercontent.com/z2bnInP30Cb_Yhb0G5xJnmpwfNd87zZy_dLLBvMB5ycS9tb9_4zP1EgGsRg74P7Ps12i=s87) [pristupljeno: 21.11.2020.]

**SLIKA 6.** Treća verzija maske za lice

Izvor:

<https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fwww.teklic.hr%2Ftrend%2Ffeljton-dizajn%2Fizradite-svoju-ne-medicinsku-masku-za-lice-sivanje-nije-potrebno%2F159828%2F&psig=AOvVaw32m4whzcVTSK0HjAHp0JBS&ust=1606209307394000&source=images&cd=vfe&ved=0CAIQjRxqFwoTCOCLvY6qmO0CFQAAAAAdAAAABAK> [ pristupljeno: 21.11.2020.]

**TABLICA 1.** Razlozi za ulazak u poduzetničku aktivnost – zbog nužnosti, usporedba Hrvatske s EU i grupacijom zemalja kojoj Hrvatska pripada s obzirom na razvojni kriterij, 2016. – 2018.

Izvor: Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S. & Oberman Peterka, S. (2018) Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom?, Cepor, Hrvatska, Izvješće