

# Metode uočavanja i kreiranja poslovnih prilika

---

**Večerinoić, Maja**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:107961>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-31**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij (Poduzetništvo)

Maja Večerinić

**METODE UOČAVANJA I KREIRANJA POSLOVNIH  
PRILIKA**

Završni rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij (Poduzetništvo)

Maja Večerinić

**METODE UOČAVANJA I KREIRANJA POSLOVNIH  
PRILIKA**

Završni rad

**Kolegij: Uočavanje poslovne prilike**

JMBAG: 0111134289

Email adresa: [mvecerinovic@efos.hr](mailto:mvecerinovic@efos.hr)

Mentor: prof. dr. sc., Anamarija Delić

Osijek, 2024.


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

Maja Večerinić

**Methods of spotting and creating business opportunities**

Osijek, 2024.

**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 (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Maja Večerinić

**JMBAG:** 0111134289

**OIB:** 05689698560

**e-mail za kontakt:** vecerinovic.maja@gmail.com

**Naziv studija:** Sveučilišni prijediplomski studij (Poduzetništvo)

**Naslov rada:** Metode uočavanja i kreiranja poslovnih prilika

**Mentor/mentorica rada:** Prof.dr.sc. Anamarija Delić

U Osijeku, 2024. godine

Potpis Večerinić Maja

## **SAŽETAK**

Poduzetnički proces započinje odlukom o ulasku u poduzetništvo, a nastavlja se stvaranjem poslovnih ideja koje se potom podvrgavaju analizi i evaluaciji kako bi se utvrdilo predstavljaju li one poslovnu priliku. Prije ove faze, od presudne je važnosti primijeniti različite tehnike generiranja poslovnih ideja kako bi se omogućilo njihovo osmišljavanje i kreiranje.

Ovaj završni rad usmjeren je na prikaz i pojašnjenje metoda koje su najzastupljenije u procesima uočavanja i kreiranja poslovnih prilika. Svaka poslovna prilika posjeduje specifične karakteristike koje, u kombinaciji s angažiranim timom, mogu osigurati uspjeh na tržištu. Poslovne prilike mogu biti uočene na tržištu, ali isto tako mogu biti i stvorene. U praktičnom dijelu rada bit će predstavljena primjena jedne metode za uočavanje i jedne metode za kreiranje poslovnih prilika.

**Ključne riječi:** poduzetnik, poslovna ideja, poslovna prilika

## **Methods of spotting and creating business opportunities**

### **ABSTRACT**

The entrepreneurial process begins with the decision to enter into entrepreneurship, followed by the creation of business ideas that are then subjected to analysis and evaluation in order to determine whether they represent a business opportunity. Before this stage, it is crucial to apply different business idea generation techniques to enable their conception and creation.

This final paper deals with the presentation and explanation of the most frequently used methods in the processes of identification and creation of business opportunities. Each business opportunity has specific characteristics that, combined with an engaged team, can ensure success in the market. Business opportunities can be identified in the market or they can be created. In the practical part of the work, the application of one method for recognition and one method for creating business opportunities will be presented.

**Keywords:** entrepreneur, business idea, business opportunity

## Sadržaj

<b>1. Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada</b> .....	<b>2</b>
<b>3. Poslovna ideja vs. poslovna prilika</b> .....	<b>3</b>
3.1. Poslovna ideja.....	3
3.1.1 Tehnike kreiranja poslovnih ideja .....	5
3.2. Poslovna prilika .....	8
<b>4. Izvori kreiranja poslovnih prilika</b> .....	<b>12</b>
<b>5. Metode kreiranja poslovnih prilika</b> .....	<b>14</b>
5.1. Efektuacija.....	14
5.2. Disrupcija .....	15
5.3. Disruptivna inovacija i disruptivna poduzeća.....	16
5.4. Strategija plavog oceana .....	18
<b>6. Tehnike uočavanja poslovnih prilika</b> .....	<b>20</b>
6.1. Uočavanje praznina na tržištu .....	20
6.2. Rješavanje problema .....	21
6.3. Popunjavanje praznina na tržištu.....	21
<b>7. Načini evaluacije poslovne prilike</b> .....	<b>24</b>
7.1. Greenov model.....	24
7.2. Timmonsov model 4 sidra .....	26
<b>8. Praktični primjer metode kreiranja i uočavanja poslovne prilike</b> .....	<b>28</b>
8.1. Korištenje strategije plavog oceana .....	28
8.2. Dobavljači i konkurencija .....	29
8.3. Primjena Timmonsove metode 4 sidra .....	32
8.4. Zaključak analize .....	33
<b>9. Zaključak</b> .....	<b>35</b>



<b>Literatura .....</b>	<b>36</b>
<b>Popis slika .....</b>	<b>39</b>
<b>Popis tablica.....</b>	<b>39</b>

## 1. Uvod

Poduzetništvo, u užem smislu, odnosi se na proces pokretanja novog poslovnog pothvata, gdje pojedinci ili skupine pokreću inicijativu za osnivanje poduzeća. Ovaj proces obuhvaća prepoznavanje potreba ili prilika na tržištu, izradu poslovnog plana, osiguravanje potrebnih resursa poput financija i ljudskog kapitala, te upravljanje poslovnim aktivnostima s ciljem ostvarivanja postavljenih ciljeva. Ključni elementi uspješnog pokretanja poslovnog pothvata uključuju detaljnu analizu tržišta, inovativnost u rješavanju problema te sposobnost prilagodbe promjenama na tržištu.

U središtu poduzetničkog procesa stoji poduzetnik. Pojam poduzetnika odnosi se na osobu koja preuzima odgovornost za iniciranje i vođenje uspješnog poslovnog pothvata, pri čemu je poduzetnička ideja temeljna za svaki takav pothvat. Iako je poduzetnička ideja od velike važnosti, jednako je bitno uočiti poslovnu priliku, što ovisi o nizu čimbenika poput vlastitih osobina, vještina, motivacije, okruženja i korištenja tehnika za uočavanje prilika.

U ranim fazama razvoja poslovnog pothvata, ključno je osmisliti poslovne ideje i uočavati poslovne prilike. U ovom radu razmatrat će se oba koncepta te njihove razlike. Za uspješno pokretanje poslovnog pothvata, nužno je da poslovna ideja bude usklađena s poslovnom prilikom, stoga će se istražiti metode i prilika uočavanja i njihove specifične karakteristike.

## 2. Metodologija rada

Cilj ovog rada je objasniti tehnike uočavanja i kreiranja poslovnih prilika.

U svrhu prikupljanja podataka korištene su sljedeće istraživačke metode:

- metoda analize,
- metoda kompilacije,
- metoda deskripcije.

Deskriptivna metoda primijenjena je od uvodnog dijela do sedmog poglavlja, s ciljem opisivanja i definiranja ključnih pojmova. Korištena je i metoda kompilacije, koje uključuje razmišljanja i stavove drugih autora, njihove rezultate istraživanja i zaključke, kao i metoda analize koja omogućuje razlaganje složenih pojmova na jednostavnije komponente. Zaključak rada temelji se na rezultatima dobivenim primjenom ovih metoda.

Predmet istraživanja ovog završnog rada obuhvaća metode uočavanja i kreiranja poslovnih prilika, kao i ulogu poslovne ideje u poduzetničkom procesu.

Rad je strukturiran u sedam poglavlja. Uvodno poglavlje predstavlja osnovu za razumijevanje teme, uvodeći čitatelja u problematiku i naglašavajući potrebu za provođenjem istraživanja. U drugom poglavlju detaljno je obrađena metodologija primijenjena u izradi rada i prikupljanju podataka. Treće poglavlje fokusira se na definiciju pojmova poslovne ideje i poslovne prilike, s posebnim naglaskom na razlikovanje tih pojmova i identifikaciju prilika. Četvrto i peto poglavlje analizira razne tehnike za uočavanje i kreiranje poslovnih prilika. Dok su prethodna poglavlja usmjerena na teorijske aspekte, šesto poglavlje donosi praktičan primjer koji ilustrira kreativne metode za generiranje poslovnih prilika. Zaključak u posljednjem, sedmom poglavlju rezimira glavne rezultate istraživanja.

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

Poslovna ideja i poslovna prilika su temeljni pojmovi pokretanja poslovnih pothvata, ali se razlikuju po svojoj prirodi i značenju. Poslovna ideja predstavlja inicijalni koncept, često apstraktan, dok poslovna prilika označava konkretiziranu mogućnost, temeljenu na detaljnoj analizi i istraživanju. Prema Riesu (2011) ove razlike se mogu sažeti u nekoliko ključnih aspekata:

1. Stupanj konkretizacije: Poslovna ideja je početni, apstraktni koncept, dok poslovna prilika predstavlja razvijenu i provjerenu mogućnost, proizašlu iz analize i istraživanja.
2. Izvedivost: Poslovna ideja može biti spekulativna i neistražena, dok poslovna prilika uključuje provjerene podatke i analize koje potvrđuju njezinu izvedivost i potencijalnu profitabilnost.
3. Upravljanje rizicima: Poslovna prilika obuhvaća procese procjene i upravljanja rizicima te jasno definirane korake i strategije za njezino ostvarivanje, dok poslovna ideja ne mora nužno sadržavati te elemente.

S obzirom na navedeno, poslovna ideja predstavlja početnu zamisao koja može, ali ne mora dovesti do uspješnog poslovnog pothvata, dok poslovna prilika označava potvrđenu i izvedivu mogućnost za postizanje poslovnog uspjeha, temeljenu na detaljnoj analizi i strateškom planiranju.

#### **3.1. Poslovna ideja**

Poslovna ideja predstavlja koncept, odnosno početnu zamisao o mogućem poslovnom pothvatu. Kao takva, ona je početna točka za ulazak u svijet poduzetništva i može se definirati kao kratki opis osnovnih elemenata budućeg poslovnog pothvata. Ideja predstavlja spoj raspoloživih resursa s vrijednostima koje se namjeravaju ponuditi krajnjim korisnicima.

Poslovna ideja mora odgovoriti na nekoliko ključnih pitanja:

- „Koji proizvod ili uslugu će se proizvoditi ili pružati?
- Tko će biti ciljani kupci ili korisnici?
- Kako i gdje će se taj proizvod ili usluga prodavati ili pružati?

- Koje potrebe kupaca ili korisnika će proizvod ili usluga zadovoljiti?“

(Delić, Oberman Peterka, Alpeza, Krstić, Marković, 2014:4)

Također, poslovna ideja treba poduzetniku osigurati i konkurentsku prednost na tržištu, te je konkurentska prednost ujedno i ključni preduvjet za uspjeh.

Konkurentska prednost se definira kao sposobnost poduzetnika da ostvari značajnu tržišnu poziciju kroz ponudu proizvoda ili usluge koja optimalno zadovoljava potrebe kupaca unutar specifične industrije. Ova prednost omogućuje poduzetniku ostvarivanje veće dobiti i bolju poziciju u odnosu na konkurenciju, dok sama poslovna ideja ne garantira uspjeh.

Konkurentska prednost trebala bi se odražavati u originalnosti poslovne ideje koja se namjerava razviti, testirati i pokrenuti. Put od poslovne ideje do njezine realizacije je dug, stoga je važno da se prilikom stvaranja ideje, uzmu u obzir osobine uspješnih poslovnih ideja:

- „Povezuju vaše interese i vještine (koje vam čine zadovoljstvo).
- Predstavljaju područje koje dovoljno dobro poznajete da možete izdvojiti najmanje 3 ključna čimbenika za uspjeh.
- Podrazumijevaju uporabu znanja ili vještina u kojima ste iskusni ili koje možete vrlo brzo svladati.
- Zahtijevaju novčana sredstva koja možete relativno brzo priskrbiti.
- Obećavaju najmanje četiri puta veći povrat uložениh sredstava od onoga koji biste ostvarili oročenjem istih sredstava u banci.
- Ne zahtijevaju zapošljavanje većeg broja djelatnika u prvoj godini poslovanja.
- Usmjerene su na ciljno tržište kupaca/korisnika s kojima vam je zadovoljstvo poslovati.“ (Delić, Oberman Peterka, Alpeza, Krstić, Marković, 2014:5)

Dobra poslovna ideja stoga povezuje interese i vještine poduzetnika, ne zahtijeva velika početna ulaganja niti zapošljavanje većeg broja djelatnika u prvoj godini, te cilja tržište s već izraženom potražnjom za takvim proizvodima ili u slugama.

Peter Drucker (1985) identificira nekoliko izvora poslovnih ideja, predlažući sedam mogućih izvora:

1. Neočekivani događaji, bilo da se radi o uspjesima ili neuspjesima.

2. Nepodudarnosti između stvarne situacije i percepcije ili očekivanja.
3. Inovacije povezane s potrebama u procesima.
4. Transformacije u industrijskoj ili tržišnoj strukturi.
5. Demografski pomaci.
6. Promjene u načinima percipiranja, iako se same činjenice nisu promijenile.
7. Nova znanja, bilo znanstvena ili neznanstvena.

Prva četiri izvora odnose se na unutarnje promjene unutar poduzeća ili industrije, dok se preostala tri odnose na vanjske promjene, odnosno promjene u okruženju. Drucker (1985) kaže da unutarnje promjene mogu otkriti slabosti poduzeća, poput financijskih problema ili demografskih promjena, koje mogu potaknuti poduzeća na inovacije radi opstanka na tržištu. Novi poduzetnici mogu analizirati slabosti postojećih poduzeća i koristiti ih kao temelj za razvoj novih ideja koje mogu rezultirati povoljnim poslovnim prilikama. No, važno je naglasiti da uspješna poslovna ideja ne mora uvijek značiti i dobru poslovnu priliku. Također, pri samom razvijanju poslovnih ideja trebamo uzeti u obzir i tehnike kreiranja poslovnih ideja, koje će biti pojašnjene u nastavku.

### **3.1.1 Tehnike kreiranja poslovnih ideja**

Poslovna ideja smatra se jednim od temeljnih koraka u poduzetničkom procesu, no sama po sebi ona predstavlja samo koncept, odnosno razmišljanje o budućem poslovnom pothvatu. Ukoliko poslovna ideja nije jasno definirana, nije moguće nastaviti poduzetnički proces. Prema iskustvima poduzetnika i relevantnoj literaturi, preporuča se razmatranje više poslovnih ideja kako bi se optimalno iskoristile prepoznate prilike.

Poduzetnicima su dostupne različite metode za oblikovanje prepoznatih poslovnih prilika. Prema nekim autorima, poduzetnici često primjenjuju različite tehnike za prepoznavanje prilika, uključujući istraživanje tržišta, sudjelovanje na industrijskim događajima te informiranje o napretku u srodnim područjima. Među najčešće korištenim tehnikama ubrajaju se brainstorming (oluja mozgova), fokus grupe i analiza sekundarnih podataka (Delić, Oberman Peterka, Alpeza, Krstić, Marković, 2014:8).. Kombiniranjem različitih pristupa i tehnika, poduzetnici povećavaju mogućnost identifikacije inovativnih i održivih poslovnih ideja koje mogu voditi do uspješnog poslovnog pothvata.

U daljnjem tekstu detaljnije će se razmotriti SCAMPER metoda i brainstorming metoda.

## SCAMPER metoda

SCAMPER je kreativna tehnika koja se koristi za generiranje novih ideja i poboljšanje postojećih proizvoda, usluga ili procesa. Akronim SCAMPER prema Eberle (1984) obuhvaća različite pristupe koji potiču inovaciju:

1. *Substitute* (Zamijeni): Zamjena dijelova, materijala ili procesa unutar proizvoda ili usluge radi smanjenja troškova ili poboljšanja performansi.
2. *Combine* (Spoji): Kombiniranje različitih elemenata ili ideja kako bi se stvorila nova vrijednost.
3. *Adapt* (Prilagodi): Prilagodba postojećih ideja, proizvoda ili procesa radi poboljšanja njihove učinkovitosti ili primjenjivosti u novom kontekstu.
4. *Modify* (Modificiraj): Modifikacija aspekata proizvoda ili procesa radi postizanja boljih rezultata.
5. *Put to another use* (Upotrijebi u drugu svrhu): Pronalaženje alternativnih načina korištenja postojećeg proizvoda ili usluge.
6. *Eliminate* (Eliminiraj): Uklanjanje nepotrebnih ili suvišnih elemenata ili koraka u procesu.
7. *Reverse* (Obrni): Inverzija ili promjena redoslijeda procesa radi postizanja novih učinaka.

SCAMPER metoda potiče kreativno i divergentno razmišljanje postavljanjem specifičnih pitanja koja usmjeravaju razmatranje različitih aspekata postojećih ili potencijalnih ideja. Ova se tehnika može primjenjivati u svim fazama razvoja proizvoda ili procesa, od generiranja novih ideja do poboljšanja postojećih rješenja.

## *Brainstorming* metoda

*Brainstorming*, poznat i kao oluja ideja, predstavlja kreativnu tehniku rada u grupi koja se primjenjuje za generiranje novih ideja ili pronalaženje rješenja za specifične probleme ili izazove. Ova metoda omogućava slobodno iznošenje prijedloga bez straha od kritike, čime se potiče kreativnost i raznolikost u idejama. Temeljni principi i koraci primjene *brainstorminga* prema Osbornu (1953) obuhvaćaju:

1. Generiranje ideja: Tijekom sesije, sudionici slobodno iznose sve ideje koje im padnu na pamet, bez da se odmah procjenjuju ili filtriraju. Cilj je prikupiti što veći broj prijedloga, uključujući one koje se u početku mogu činiti nerealnima ili nekonvencionalnima.
2. Divergentno razmišljanje: Naglasak se stavlja na razmišljanje izvan uobičajenih okvira, s ciljem prepoznavanja različitih perspektiva i pristupa problemu. Sudionici su ohrabreni na kreativnost i inovativnost u svojim prijedlozima.
3. Izbjegavanje kritike: Ključno je osigurati okruženje u kojemu nema kritike ili osude iznesenih ideja. Svaka ideja, bez obzira na njezinu neobičnost ili neizvedivost, može poslužiti kao temelj za daljnje razmatranje ili razvijanje novih prijedloga.
4. Kombiniranje i poboljšavanje ideja: Nakon što je prikupljen veliki broj ideja, slijedi faza u kojoj se slične ideje grupiraju ili se kombiniraju različiti aspekti kako bi se razvili konkretni prijedlozi ili rješenja.
5. Selekcija najboljih ideja: U završnoj fazi, ideje se procjenjuju i selektiraju na temelju kriterija kao što su izvedivost, originalnost, te njihov potencijalni utjecaj na ciljanu skupinu ili postizanje postavljenih ciljeva.

Zaključno, u poduzetničkom procesu, ključan korak je razviti jasno definiranu poslovnu ideju, jer samo tada može započeti daljnji razvoj poslovnog pothvata. Iako je poslovna ideja polazište, njezin uspjeh ovisi o pravilnoj identifikaciji i korištenju prilika. Preporučuje se istraživanje više ideja kako bi se iskoristili potencijali na najbolji način. Različite kreativne metode, poput SCAMPER i *brainstorminga*, pomažu poduzetnicima u generiranju inovativnih i održivih rješenja, povećavajući šanse za uspjeh u poduzetničkim nastojanjima. Integriranjem ovih tehnika u svoje procese, poduzetnici mogu učinkovito oblikovati i realizirati poslovne ideje.



### 3.2. Poslovna prilika

Poslovna prilika može se opisati kao skup vrijednosti koji generira potrebu za određenim proizvodom ili uslugom, odnosno kao koncept s potencijalom za razvijanje u uspješan poslovni pothvat. Različiti autori promatraju poslovnu priliku kroz ekonomski okvir. Timmons (1999) ističe da poslovna prilika nastaje kroz spoj ideja, specifičnih okolnosti i poduzetničke kreativnosti, te se karakterizira "atraktivnošću, trajnošću i pravovremenošću", pri čemu je zasnovana na proizvodu ili usluzi koji stvaraju ili povećavaju vrijednost za krajnjeg korisnika. Barringer i Ireland (2010) definiraju poslovnu priliku kao skup povoljnih uvjeta koji potiču potrebu za novim proizvodom ili uslugom. Prema Kirzneru (1997), poslovna prilika je nešto što čeka da bude otkriveno, te je opisuje riječima: "Nakon što je izum otkriven, postaje jasno da je uvijek postojao, samo je čekao da ga netko prepozna. Kada se izumi nešto novo, uviđamo da nam je to zapravo bilo potrebno. To stanje je predstavljalo priliku za ostvarenje profita, koju je poduzetnik prepoznao i odgovorio na kreativan način" (Kirzner, 1997:45). Schumpeter (1983) također je analizirao poslovne prilike, naglašava postojanje brojnih potencijalnih novih kombinacija u razmišljanjima malog broja ekonomskih subjekata. Prema njegovom razumijevanju, "poduzetničke prilike se razlikuju od općih poslovnih aktivnosti jer zahtijevaju istraživanje novih veza i interakcija na tržištima koja su dinamična i nepredvidiva." (Green, 2016).

Kako bi poslovna prilika bila uspješna i prepoznata na tržištu, mora imati četiri osnovne karakteristike: pravovremenost, trajnost, atraktivnost i sposobnost dodavanja vrijednosti krajnjem korisniku (Barringer, Ireland, 2010).

Pravovremenost označava optimalan trenutak za ulazak na tržište. Prerani ulazak može zahtijevati dodatna financijska sredstva za marketing i edukaciju potencijalnih kupaca, dok kasni ulazak može rezultirati visokom konkurencijom.

Trajnost je ključna značajka koja osigurava da poslovna prilika ima dugoročnu prisutnost na tržištu. Privremeni trendovi, koji se javljaju samo na specifičnim tržištima i traju kratko, ne smatraju se održivim poslovnim prilikama.

Atraktivnost poslovne prilike vidi se kroz stalnu potražnju za određenim proizvodom ili uslugom, što osigurava kontinuirani interes potrošača.

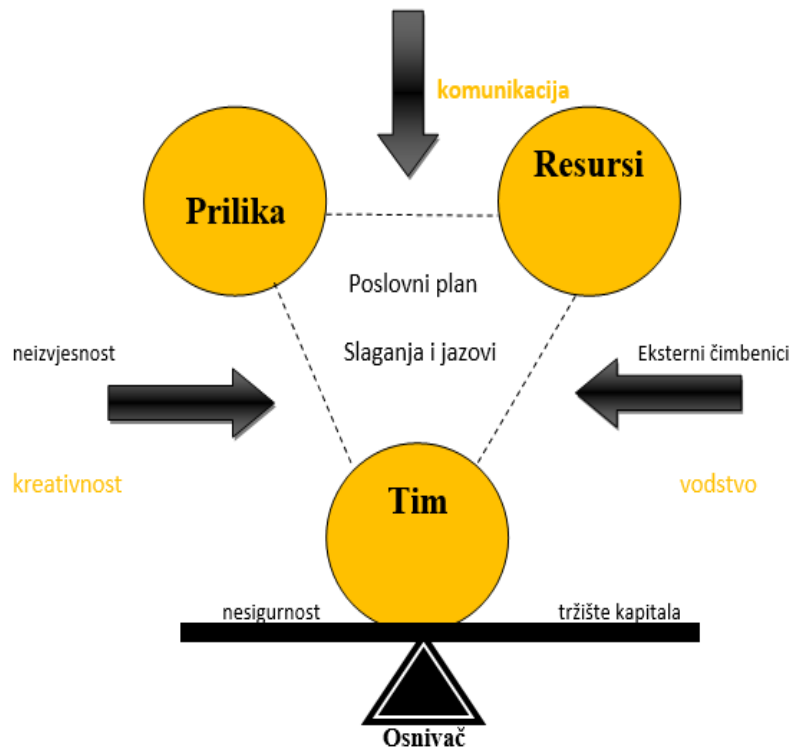
Dodavanje vrijednosti krajnjem korisniku podrazumijeva inovativno zadovoljavanje potreba potrošača, različito od postojećih rješenja na tržištu, što je također bitan element uspješne poslovne prilike.



Slika 1. Četiri temeljne karakteristike poslovne prilike.

Izvor: Barringer, B.R., Ireland, R.D. (2010), Poduzetništvo: Uspješno pokretanje novih poduzetničkih pothvata, treće izdanje, Tuzla, Centar za poduzetništvo.

Za uspješan razvoj poslovnog pothvata, osim ključnih karakteristika poslovne prilike, potrebni su i odgovarajući resursi te tim. Sve ove komponente moraju biti usklađene s okruženjem i poduzetnikom kao ključnim nositeljem procesa, kako je prikazano na slici 2.



Slika 2. Održivost: za okolinu, društvo i zajednicu

Izvor: Timmons J., *New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21st century*, McGraw Hill, 2007

Poduzetnik je ključna osoba u poduzetničkom procesu, jer nastoji svoju ideju pretvoriti u konkretan poslovni pothvat. Kako bi taj proces bio uspješan, potrebni su mu tim i resursi. Međutim, bez odgovarajuće poslovne prilike, realizacija poduzetničkog pothvata nije moguća. Kako bi se prepoznala poslovna prilika i time osigurala izvedivost poduzetničkog pothvata, poslovna ideja koja predstavlja priliku mora imati određene karakteristike koje navodi Timmons (1999):

1. Značajna veličina tržišta.
2. Snažan potencijal za rast.
3. Visoke profitne stope.
4. Pozitivan novčani tok.
5. Stabilni prihodi, niska razina imovine, obrtni kapital.
6. Veliki potencijal za profit.
7. Povoljni prinosi za ulagače.

Poslovna prilika koja ispunjava ove kriterije usklađena je s ciljevima osnivača i sposobnostima menadžerskog tima, uzimajući u obzir vremenski okvir, tržišne uvjete i omjer rizika i koristi (Timmons, 1999:76).

Prepoznavanje poslovnih prilika je složen proces koji ovisi o mnogim čimbenicima koji oblikuju odluke. "Prepoznavanje prilika uključuje kombinaciju budnosti prema okolini i aktivnog traženja novih mogućnosti. Poduzetnici moraju biti svjesni promjena u tehnologiji, tržištima i preferencijama kupaca kako bi prepoznali potencijalne poslovne prilike" (Barringer i Ireland, 2016:39).

Premda su karakteristike poslovne prilike jasno navedene, do zaključaka se može doći samo analizom poslovnih ideja, odnosno korištenjem metoda njihove evaluacije, koje će detaljnije biti pojašnjene u nastavku.

## 4. Izvori kreiranja poslovnih prilika

Kreiranje poslovnih prilika od ključne je važnosti za održiv rast i razvoj organizacije. U tu svrhu primjenjuju se različite izvori koji omogućuju identifikaciju i realizaciju potencijala na tržištu. Izvori poslovnih prilika mogu biti bilo gdje u okruženju, a do poslovnih prilika, prema Kotleru (2016) najčešće se dolazi kroz:

### 1. Analizu tržišta.

Temeljni pristup u otkrivanju poslovnih prilika podrazumijeva temeljitu analizu tržišta. Ovaj proces uključuje proučavanje potreba i preferencija potrošača, kao i praćenje dominantnih tržišnih trendova te uočavanje promjena u obrascima ponašanja kupaca. Kroz takvu analizu mogu se identificirati neiskorištene mogućnosti na tržištu koje je moguće popuniti odgovarajućim proizvodima ili uslugama.

### 2. Inovacije.

Inovacije predstavljaju ključni pokretač za stvaranje novih poslovnih prilika. Ovo može obuhvaćati razvoj novih proizvoda i usluga, ali i unapređenje poslovnih procesa te uvođenje novih tehnologija. Inovativni pristupi omogućuju organizacijama da ponude jedinstvene vrijednosti na tržištu, čime se diferenciraju od konkurencije.

### 3. Umrežavanje i suradnju.

Razvoj mreže kontakata te uspostavljanje strateških partnerstava mogu značajno doprinijeti otkrivanju novih poslovnih prilika. Kroz suradnju s drugim organizacijama ili stručnjacima iz različitih područja, moguće je dobiti pristup novim idejama i resursima koji mogu olakšati ulazak na nova tržišta ili potaknuti razvoj novih proizvoda.

### 4. Primjenu novih tehnologija.

Brze tehnološke promjene i proces digitalne transformacije stvaraju brojne nove poslovne mogućnosti. Organizacije koje uspješno integriraju suvremene tehnologije mogu razviti nove poslovne modele, unaprijediti postojeće procese ili osmisliti inovativne proizvode i usluge.

Kreiranje poslovnih prilika usko je povezano s pojavom efektuacije i disruptora, koji će biti objašnjeni u nastavku, također i strategija plavog oceana gdje obje pristupaju stvaranju tržišnih

prostora. Kreiranje poslovnih prilika uključuje identifikaciju i iskorištavanje potencijala na tržištu, dok strategija plavog oceana vodi tvrtke prema razvoju novih tržišta na kojima nema direktne konkurencije.

## 5. Metode kreiranja poslovnih prilika

Poslovne prilike se najčešće uoče u okruženju promatranjem onoga što nedostaje, iskorištavanjem novih tehnologija i trendova, a rjeđe kreiranjem potpuno novih poslovnih modela i tržišta. Najčešće metode kreiranja poslovnih prilika su:

1. Efektuacija
2. Disrupcija

U nastavku će se detaljnije pojasniti efektuacija, disrupcija i disruptori, koji su u novije vrijeme, pod utjecajem brzog razvoja informacijsko-komunikacijskih tehnologija, sve češća pojava na tržištu.

### 5.1.Efektuacija

Efektuacija (engl. *effectuation*) predstavlja koncept u području poduzetništva koji se odnosi na način donošenja odluka i razvoja poslovnih poduhvata u uvjetima visoke neizvjesnosti. Ovaj pristup, kojeg je prvi definirala Sarah Sarasvathy, profesorica na Darden School of Business, razlikuje se od tradicionalnih pristupa poduzetništvu koji često zahtijevaju postavljanje preciznih ciljeva i izradu planova prije nego što se poduzmu konkretne akcije. Osnovne karakteristike efektuacije prema Sarah Sarasavathy (2008) su:

1. Kretanje od postojećih resursa.

Umjesto da se najprije definiraju konkretni ciljevi i potom traže sredstva za njihovo ostvarenje, u efektuacijskom pristupu polazi se od onoga što je već dostupno—znanja, vještina, mreže kontakata i drugih resursa. Na temelju tih sredstava oblikuju se potencijalni ciljevi.

2. Princip "prihvatljivog gubitka".

U ovome pristupu se ne teži odmah maksimizaciji profita, već se naglasak stavlja na ograničavanje potencijalnih gubitaka. Time se osigurava da se riskira samo onoliko koliko je poduzetnik spreman izgubiti, čime se smanjuje rizik u neizvjesnim okolnostima.

3. Korištenje prilika koje se pojave.

Efektuacija podrazumijeva fleksibilnost i otvorenost prema novim prilikama koje se pojave tijekom procesa. Umjesto da se striktno pridržava unaprijed definiranih planova, strategija se prilagođava u skladu s novonastalim okolnostima.

#### 4. Razvijanje suradnji i partnerstava.

Umjesto da se konkurira, poduzetnici koji primjenjuju efektuaciju često uspostavljaju suradnje s drugima. Traže partnere spremne na suradnju, koji su voljni sudjelovati u projektu, dijeliti rizike i biti uključeni u donošenje odluka.

#### 5. Kontrola nad neizvjesnošću.

Temeljna ideja efektuacije je da, iako je budućnost neizvjesna, poduzetnici imaju moć oblikovati je kroz svoje akcije. Umjesto predviđanja budućnosti, aktivno se sudjeluje u njenom kreiranju.

Efektuacija se pokazala posebno korisnom u ranim fazama poduzetničkog proces, kada su neizvjesnosti velike, a poduzetnici nemaju dovoljno informacija za donošenje potpuno racionalnih odluka. Ovaj pristup omogućuje brzo reagiranje na promjene i iskorištavanje prilika koje bi inače mogle ostati neiskorištene.

## **5.2. Disrupcija**

Pojam disrupcije u hrvatskom jeziku često ima negativan prizvuk, jer doslovni prijevod upućuje na poslovne modele koji uništavaju postojeće modele i industrije. U literaturi se najčešće prevodi i shvaća kao prekid ili poremećaj neke aktivnosti ili procesa. Ovaj pojam odnosi se na proces ili čin koji značajno narušava ili mijenja ustaljeni tijek određene aktivnosti ili procesa. U kontekstu poslovanja, disrupcija označava radikalnu promjenu unutar određene industrije ili tržišta. Ovakav proces može biti potaknut uvođenjem disruptivne inovacije u poslovni model organizacije.

Kako bi se bolje razumjela definicija disrupcije u poslovnom kontekstu, potrebno je analizirati stajališta istraživača o disrupciji i disruptivnim poduzećima. Termin je popularizirao profesor Clayton M. Christensen, koji je autor brojnih knjiga i članaka na tu temu. Njegova knjiga iz



1997. godine, "*The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*", imala je ključnu ulogu u širenju ovog koncepta.

Prema Christensenu (2013:1), disrupcija je "proces u kojem proizvod ili usluga započinje kao jednostavna aplikacija na donjem dijelu tržišta te se postupno uspinje dok ne nadvlada konkurenciju."

U svom članku iz 1995. godine, objavljenom u časopisu *Harvard Business Review*, Christensen prvi put detaljno analizira disrupciju. U toj analizi prikazuje kako velika i uspješna poduzeća često nemaju interesa ulaziti u razvoj novih proizvoda koji su na nižoj razini razvoja i ne garantiraju visoke stope profita. Nova disruptivna tehnologija obično se razvija na nižoj razini od proizvoda koje nude tržišni lideri, koji su usmjereni na više razine tehnološkog napretka. Prema ovoj teoriji, disruptori kreću s dna tržišta, budući da tržišni lideri ne žele ulaziti u taj segment, no disruptivna tehnologija ima potencijal za rast koji može premašiti trenutnu razinu proizvoda lidera. Ovaj scenarij omogućuje disruptorima da postupno razvijaju disruptivne inovacije s dna tržišta, sve dok ne redefiniiraju tržište i ne potisnu konkurenciju.

Disruptor često započinje kao nevažan igrač na tržištu, no kroz razvoj disruptivne inovacije postaje prevelik da bi ga tržišni lider ignorirao.

Kao najčešći primjer u literaturi se spominje Cirkus Sunca (Cirque de Soleil), koji je u potpunosti uništio pojam cirkusa, kakav smo do tada poznavali.

### **5.3. Disruptivna inovacija i disruptivna poduzeća**

Disruptivna inovacija predstavlja ključni element disruptivnih poslovnih modela, omogućujući disruptorima ulazak na nova tržišta i stvaranje nove baze kupaca. Ovaj pojam označava proces razvoja novih proizvoda ili usluga s ciljem zamjene postojećih tehnologija te ostvarivanja konkurentne prednosti. Naime, disruptivni proizvod ili usluga cilja na tržište koje prethodno nije bilo obuhvaćeno (novi oblik tržišne disrupcije) ili nudi jednostavniju, jeftiniju ili ekonomičniju alternativu postojećim rješenjima.

Osnovna ideja disruptivne inovacije je postizanje takvog stupnja napretka u odnosu na trenutnu situaciju na tržištu da taj inovacijski proces dovede do kreativne destrukcije, koja će eliminirati ili zamijeniti stare proizvode. Disruptivna inovacija trebala bi biti toliko snažna da otvori

potpuno nova tržišta i stvori nove kupce, omogućujući značajno smanjenje troškova tehnologije, čime se postiže široka dostupnost.

Povijesni primjer koji ilustrira razinu i značaj disruptivne inovacije su računala, koja su nekada bila toliko velika i skupa da su bila dostupna isključivo profesionalnim korisnicima. S razvojem disruptivnih poslovnih modela i napretkom tehnologije, omogućeno je svakom pojedincu da posjeduje računalo po relativno pristupačnoj cijeni, čime su stvorena potpuno nova tržišta i izvori prihoda koji prethodno nisu postojali.

Disruptivna poduzeća su organizacije koje kroz svoje inovativne pristupe stvaraju nova tržišta i pridobivaju nove kupce putem disruptivnih inovacija. Takva poduzeća svojim inovacijama uzrokuju značajne promjene unutar postojećih industrija, prisiljavajući konkurenciju na prilagodbu novim tržišnim uvjetima. Važno je napomenuti da, iako su disruptori često nova *startup* poduzeća koja prethodno nisu postojala, to ne znači da su sva *startup* poduzeća disruptivna. *Startup* poduzeće može postići uspjeh bez značajnijeg utjecaja na preoblikovanje cijele industrije. Ključna razlika je u tome što disruptivni poslovni modeli transformiraju industriju omogućavajući kupcima pristup do tada neostvarenim željama, i to po pristupačnim cijenama.

Prema izvoru *The Balance Small Business* (2021)<sup>1</sup>, disruptivna poduzeća karakterizira nekoliko ključnih obilježja:

1. „Namjerno i svjesno inoviranje,
2. Cilj stvaranja novih tržišta i revolucioniziranje postojećih,
3. Fokusiranost na vrijednosti kupca,
4. Težnja ka ostvarivanju pozitivnog učinka,
5. Kreativno razmišljanje koje se suprotstavlja statusu quo,
6. Prilagodljivost i fleksibilnost. „

Disrupcija u poslovanju označava poduzeća koja svojim disruptivnim inovacijama preoblikuju ustaljena tržišna očekivanja, tehnologije i poslovne modele. Mnoge od najuspješnijih svjetskih kompanija postigle su uspjeh zahvaljujući vlastitim disruptivnim inovacijama. Zbog značajnog

---

<sup>1</sup> <https://www.thebalancesmb.com/how-business-disruption-creates-new-markets>

utjecaja i rasprostranjenosti vodećih disruptora, njihovo djelovanje i povijesni utjecaj predstavljaju vrijedno područje istraživanja.

Disruptori nemaju direktne konkurencije na tržištu na kojemu posluju. Tržišta bez konkurencije moguće je stvoriti metodom plavog oceana.

#### **5.4.Strategija plavog oceana**

Pojmovi strategija plavog i crvenog oceana, prvo su definirali W. Chan Kim i R. Mauborgne u svojoj knjizi *Strategija plavog oceana - Kako stvoriti prostor bez konkurencije na tržištu*.

Autorice na tržišni prostor gledaju kroz dvije vrste oceana: crveni i plavi. Crveni oceani obuhvaćaju sve postojeće industrije, s jasno definiranim granicama i pravilima konkurentske igre, te se mogu smatrati poznatim tržišnim prostorom. U takvom prostoru poduzeća nastoje nadmašiti svoje suparnike i osvojiti veći udio u postojećoj potražnji. Intenzivna konkurencija među kompanijama "oboja vodu u crveno", odnosno pretvara u crveni ocean. Nasuprot tome, plavi oceani predstavljaju industrije koje trenutno ne postoje (W. Chan, 200:18). Plavi ocean koristi se kao metafora za radikalno drugačiji pristup strategiji i upravljanju poslovanjem, u usporedbi s konvencionalnim praksama. Ovaj novi pristup temelji se na otkrivanju neosvojenog i neupitnog tržišnog prostora, gdje konkurencija postaje nevažna jer gubi na značaju u poslovanju. Plavi oceani predstavljaju nepoznati tržišni prostor (Hitrec, 2007:133).

Najvažnije karakteristike strategije plavog oceana su sljedeće (Smodila, Perić, 2019:49):

1. „Kontinuirano inoviranje ili unapređivanje proizvoda;
2. Potraga za novim kupcima i stvaranje nove potražnje;
3. Iskorištavanje neotkrivenog tržišnog prostora;
4. Konkurencija je praktički irelevantna jer ne postoji;
5. Pravila igre određuju sama poduzeća;
6. Proces je dinamičan, a ne statičan;
7. Strategija uključuje cijeli sustav aktivnosti poduzeća. „

Za razliku od plavih oceana, u crvenim oceanima konkurencija igra ključnu ulogu u uspješnom poslovanju, a pobjeđivanje konkurenata je od presudne važnosti. Ključna razlika između uspješnih i neuspješnih u stvaranju novih plavih oceana leži u strateškom pristupu. Poduzeća koja su zarobljena u crvenom oceanu koriste tradicionalne pristupe, fokusirajući se na

prevladanje konkurencije unutar sektora s nepromjenljivim okvirima i jasno definiranim pravilima igre (Zaffaina, 2019:5).

Uspješnost u razvijanju plavih oceana temelji se na sposobnosti poduzeća da se distanciraju od ustaljenih strategija karakterističnih za crvene oceane. Dok je u crvenim oceanima konkurencija ključna za poslovanje, a prevladanje suparnika presudno za održivost. P lavi oceani zahtijevaju inovativan pristup koji dovodi u pitanje postojeće okvire i pravila. Time se omogućuje stvaranje novih tržišnih prilika i izbjegavanje intenzivne konkurentske borbe.

## **6. Tehnike uočavanja poslovnih prilika**

Uočavanje prilika omogućuje poduzetnicima pokretanje uspješnih poslovnih pothvata. Poduzetnici se ističu svojom sposobnošću uočavanja poslovnih ideja te njihovim pretvaranjem u konkretne poduzetničke pothvate. Pokretanje poduzetničkih pothvata može se odvijati na dva glavna načina: eksterno i interno (Barringer, Ireland, 2011). Eksterno pokretanje podrazumijeva osnivanje nove tvrtke temeljem prepoznate prilike, dok interno pokretanje uključuje identificiranje tržišne potrebe i stvaranje poslovanja u svrhu njezina zadovoljavanja. Ključno je da poduzetnik prepozna priliku koja će zadovoljiti potrebe kupaca, umjesto da se fokusira na ono što želi prodavati.

### **6.1. Uočavanje praznina na tržištu**

Jedna od metoda koja će biti analizirana odnosi se na prepoznavanje praznina na tržištu. Ove praznine nastaju kada određeni segment potrošača iskazuje potrebu za proizvodima ili uslugama koji nisu dostupni na njihovom tržištu. Ti potrošači tvore specifičnu tržišnu nišu unutar određenog segmenta, koja ne privlači pažnju velikih poduzeća fokusiranih na masovnu prodaju proizvoda široke potrošnje za prosječnog kupca. Ove niše na tržištu pružaju priliku poduzetnicima za popunjavanje tih praznina putem specijaliziranih proizvoda. Za uspješno provođenje ove metode, potrebno je detaljno istražiti ciljano tržište, razumjeti potrebe potrošača te osigurati da kupovna moć unutar niše bude dovoljno velika da opravda ulaganje u zadovoljavanje tih potreba.

Pored prepoznavanja postojećih tržišnih praznina, poduzetnici imaju mogućnost aktivnog stvaranja novih prilika. Umjesto da se ograniče na istraživanje niša unutar jednog tržišnog segmenta, moguće je postojeći proizvod plasirati na novo tržište. Ovaj pristup poznat je kao strategija „plavog oceana”. Umjesto koncentracije na postojeću, često ograničenu potražnju i konkurenciju, strategija plavog oceana usmjerena je na stvaranje nove potražnje i distanciranje od konkurencije. Na tržištima prezasićenima konkurencijom, mogućnosti za ostvarivanje značajnih prihoda su ograničene, zbog čega je za poduzetnike ključno kreirati vlastite prilike za rast i profit. Ova strategija zahtijeva određeni stupanj kreativnosti i sposobnost inovativnog razmišljanja kako bi se pronašle nove vrijednosti u postojećim proizvodima.

## **6.2. Rješavanje problema**

Drugi pristup u otkrivanju poslovnih ideja temelji se na identifikaciji problema i pronalaženju rješenja za njih. U svakodnevnom životu, ljudi se suočavaju s raznim izazovima koje bi željeli izbjeći kad bi im bila dostupna odgovarajuća rješenja. Ti se izazovi često mogu uočiti promatranjem iskustava drugih, no lakše je prepoznati problem iz vlastitog života te pretvoriti njegovo rješenje u poslovnu priliku, što je osnova na kojoj su mnoga poduzeća izgrađena.

Iako su tehnološke inovacije osmišljene s ciljem olakšavanja svakodnevnog života, često mogu predstavljati izazov za one koji se teže prilagođavaju promjenama. U tom kontekstu, jednostavnije verzije tehnologija, koje su intuitivnije za korištenje, mogu se pokazati kao učinkovito rješenje.

Ponekad, naizgled očita rješenja možda nisu isplativa, stoga je važno problemu pristupiti iz drugačijeg kuta. Takav pristup može dovesti do otkrivanja rješenja koja su dosad bila zanemarena.

Problemi također mogu nastati uslijed promjena u trendovima. Iako promjene trendova često stvaraju nove prilike za inovacije, one također donose nepredviđene izazove. Pravovremeno prepoznavanje tih problema može otvoriti vrata za stvaranje novih poslovnih prilika.

Novoosnovana poduzeća trebaju biti svjesna da, ako se pozicioniraju kao rješavatelji problema na tržištu, moraju ispuniti svoja obećanja, jer će u suprotnom brzo izgubiti povjerenje potrošača.

## **6.3. Popunjavanje praznina na tržištu**

Postoje brojni proizvodi i usluge koje potrošači žele, ali koji nisu dostupni na određenim lokacijama ili uopće na tržištu. Veliki trgovački lanci često ne zadovoljavaju potrebe specijaliziranih ili manjih tržišta, što stvara praznine koje popunjavaju butici i specijalizirane trgovine. Ovakva vrsta poslovanja usmjerena je na ponudu proizvoda koji se ne prodaju u dovoljnim količinama za velike trgovačke lance, ali imaju značajnu potražnju među specifičnim skupinama potrošača.

U tablici 1 su prikazani neki primjeri tvrtki koje su pokrenute kako bi popunile praznine na tržištu.

<b>Praznina na tržištu</b>	<b>Rezultat: nova poslovna prilika</b>	<b>Novi poslovni pothvati</b>
Izražen je nedostatak fitness centara specijaliziranih isključivo za žene.	Potrebno je uspostaviti fitness centre namijenjene ženama, opremljene spravama i programima vježbanja prilagođenima specifičnim potrebama žena, uzimajući u obzir vremenske i financijske mogućnosti klijentica.	Fitnes centar SPES
Postoji manjak prodavaonica igračaka s naglaskom na intelektualni razvoj djece.	Preporuča se osnivanje prodavaonica igračaka, tvornica igračaka i internetskih platformi koje su specijalizirane za prodaju edukativnih igračaka.	Mini Genie
Primijećen je nedostatak restorana koji pružaju brzu, a ujedno kvalitetnu hranu.	Predlaže se otvaranje restorana koji kombiniraju brzu uslugu karakterističnu za brzu hranu s kvalitetom jela koja se očekuje u klasičnim restoranima.	Good Food
Postoji ograničen broj trgovina koje nude modernu odjeću za osobe koje se ne uklapaju u prosječne tjelesne	Potrebno je otvoriti butike i maloprodajne lance specijalizirane za modernu odjeću koja odgovara	Ulla Popken, Bella Fashion, Extra XXL

dimenzije, bilo da se radi o težini ili visini.	osobama različitih tjelesnih proporcija, uključujući krupnije, visoke i niske osobe.	
---	--	--

Tablica 1. Poduzeća pokrenuta radi popunjavanja praznine na tržištu

Izvor: Izradio autor prema Scribd Identificiranje i prepoznavanje ideja

Prepoznavanje tržišnih praznina često rezultira otvaranjem poduzeća koja zadovoljavaju specifične potrebe koje nisu adekvatno pokrivena na tržištu, što poduzetnicima omogućuje ostvarivanje poslovnog uspjeha jer primjećuju da taj problem postoji i kod drugih. Takva situacija potaknula je Ursulu Popken na pokretanje trgovine Ulla Popken, zbog frustracije izazvane nedostatkom moderne odjeće za krupnije osobe. U ovoj trgovini nudi se stilizirana i moderna odjeća u većim veličinama, prilagođena estetskim zahtjevima nositelja. Iskustvo Ursule Popken ilustrira kako se obećavajuća poslovna ideja može uspješno realizirati kada se popuni praznina na tržištu i zadovolje specifične potrebe određene skupine klijenata.

Rješavanje problema može se povezati i si transformacijom postojećeg proizvoda ili usluge u novu kategoriju usmjerenu na drugačije ciljano tržište, što rezultira stvaranjem i popunjavanjem nove tržišne praznine. Kao primjer može se navesti poduzeće Qumaron, koje je osnovano s ciljem stvaranja nove kategorije unutar industrije video igara, nazvane "ležerne igre". Ove igre dizajnirane su da budu lagane, opuštajuće i bez previše akcije, te prilagođene osobama koje traže opuštanje nakon napornog dana.

Poslovne prilike se mogu uočiti na različite načine, no iznimno je važno da i poslovna ideja bude u skladu s interesima samog poduzetnika tima koje poduzetnik okuplja. U nastavku će biti pojašnjene neke od metoda za evaluiranje poslovnih prilika, kao i analiza koje nas mogu usmjeriti prema poslovnim idejama koje predstavljaju dobre poslovne prilike.



## 7. Načini evaluacije poslovne prilike

Prije donošenja odluke o realizaciji poslovne prilike, nužno je izvršiti njenu procjenu. Pokretanje poduzetničkog pothvata bez prethodnog vrednovanja prilike često rezultira neuspjehom. Poduzetnici koji se odluče na procjenu poslovne prilike imaju manji rizik od neuspjeha prilikom ulaska na tržište. Za procjenu poslovnih prilika moguće je koristiti različite metode. U nastavku ovog rada razmatraju se dva pristupa vrednovanju poslovnih prilika: Greenov model i Timmonsov model 4 sidra.

### 7.1.Greenov model

U literaturi se opisuju različiti modeli za generiranje poslovnih ideja, pri čemu jedan od istaknutih pristupa obuhvaća sustavan pregled ključnih informacija nužnih za razvoj poslovne prilike. Ovaj model, poznat kao platno za analizu prilika, sastoji se od devet glavnih kategorija koje uključuju poduzetničke osobine, ponašanje i motivaciju, kao i stanje i strukturu industrije, makroekonomske promjene, konkurenciju, inovaciju vrijednosti te identifikaciju prilike koji će biti u nastavku objašnjeni. Navedeni pristup predstavlja temeljni korak u procesu oblikovanja poslovne ideje, uz naglašavanje značaja detaljne analize tržišta i industrije u koje poduzetnik planira ući.



### Slika 3. J.D. Green (2015), Platno uočavanja poslovnih prilika

Izvor: <http://opportunityanalysiscanvas.com/>

Za postizanje uspjeha u poduzetničkom pothvatu, neophodno je prepoznati i razvijati specifične osobine, motivaciju i ponašanje, kao i duboko razumjeti industriju, konkurenciju te širi makroekonomski kontekst. Barringer i Ireland (2010) ističu da četiri ključne osobine doprinose uspjehu: strast prema radu, fokus na proizvod i kupce, ustrajnost unatoč neuspjesima te sposobnost učinkovite realizacije poslovnih ideja. Strast prema poslu omogućuje prevladavanje početnih izazova, dok usmjerenost na proizvod i kupce osigurava dugoročnu lojalnost potrošača.

Poduzetnička motivacija, uključujući samopouzdanje, kognitivnu motivaciju i toleranciju prema neizvjesnosti, dodatno jača sposobnost poduzetnika da se suočavaju s izazovima i donose dobro informirane odluke. Samopouzdanje se odnosi na vjeru u vlastite sposobnosti, dok kognitivna motivacija omogućava analizu informacija nužnih za donošenje poslovnih odluka. Tolerancija prema neizvjesnosti omogućava poduzetnicima da se nose s nepredvidivim situacijama.

U analizi industrije, ključno je razmotriti stanje i strukturu kroz elemente poput kapitalne zahtjevnosti, intenziteta marketinga, tržišne koncentracije i prosječne veličine poduzeća. Porterov model pet sila konkurencije pruža okvir za procjenu prepreka ulasku, snage postojećih konkurenata, pregovaračke moći dobavljača i kupaca te prijetnji od supstitucijskih proizvoda. Takva analiza omogućava bolje razumijevanje tržišnih prilika i potencijalnih izazova.

Pored analize industrije, poduzetnici se moraju prilagoditi makroekonomskim promjenama, kao što su demografski, tehnološki, socijalni i političko-regulatorni trendovi. Iako ne mogu izravno utjecati na te promjene, njihovo razumijevanje i prilagodba poslovne strategije u skladu s tim promjenama može značajno povećati šanse za uspjeh. Demografske promjene, primjerice, mogu otvoriti nova tržišta, dok tehnološki napredak može omogućiti inovacije koje poduzetnicima daju konkurentsku prednost.

Inovacije vrijednosti također igraju ključnu ulogu u diferencijaciji na tržištu i osiguranju konkurentске prednosti. Uvođenje novih tehnologija, proizvoda ili usluga može značajno promijeniti dinamiku unutar industrije.

Posljednji korak, prema Greenovom modelu, jest identifikacija prilike, koja se temelji na primjeni prethodno analiziranih komponenti radi prepoznavanja i iskorištavanja poslovne prilike koja može rezultirati uspješnim poslovnim pothvatom.

Ovaj integrirani pristup naglašava važnost sveobuhvatne analize osobina, motivacije i ponašanja poduzetnika, razumijevanja industrije i konkurencije, kao i prilagodbe na makroekonomske promjene, kako bi se na tržištu identificirale i iskoristile prilike

## **7.2. Timmonsov model 4 sidra**

Prema Timmonsu (1999) korištenje metoda za procjenu poslovnih ideja naglašava se kao ključno za predviđanje i minimiziranje rizika budućeg poslovanja, te izbjegavanje ulaska u poduzetničke pothvate koji nemaju značajan potencijal za uspjeh. Pravilan pristup resursima kojima tim raspolaže identificiran je kao bitan faktor za postizanje uspjeha u poduzetničkom poduhvatu. Također se ističe kako je važno da poduzetnik i njegov tim imaju snažno uvjerenje u svoju ideju i želju za postizanjem cilja.

Timmonsov model poznat kao model 4 sidra, predstavlja jedan od pristupa za vrednovanje poslovne ideje, uz Greenov model, koji također služi za procjenu jesu li poslovne ideje ujedno i prave poslovne prilike.

Ključna pitanja koja se pritom razmatraju uključuju:

1. „Koja je inovacija vrijednosti poslovne ideje i dodaje li značajnu vrijednost ciljanom kupcu?
2. Rješava li poslovna ideja značajan problem ili zadovoljava li neku nezadovoljenu potrebu ciljnog kupca, te koliku cijenu su ciljani kupci spremni platiti?
3. Kakvo je stanje tržišta i profitabilnost poslovne ideje, uzimajući u obzir rezultate prethodno provedenih analiza tržišta koje mogu uključivati veličinu tržišta, profitne marže, mogućnost generiranja slobodnog novčanog toka, te osiguranje početnog kapitala?
4. Posjeduje li poduzetnik i njegov tim sve potrebne osobine, znanja, motivaciju i strast za uspješno pokretanje poduzetničkog pothvata?“ (Timmons., 1999:131)

Jasni odgovori na ova pitanja omogućuju poduzetniku lakšu procjenu je li određena poslovna ideja ujedno i prava poslovna prilika. Na taj način, Timmonsov model daje sveobuhvatan zaključak o mogućnosti pretvorbe poslovne ideje u stvarnu poslovnu priliku.



Slika 4. Timmonsov model četiri sidra.

Izvor: Izrada autora prema Timmonsu (1999)

Prema navodima Timmonsa (1999), za prilike koje posjeduju sve navedene karakteristike otvara se tzv. prozor prilika. Takav poslovni poduhvat posjeduje ili može razviti konkurentsku prednost, dok ekonomija pothvata pruža mogućnost postizanja značajnog profita te potencijalnog rasta poduzeća. Najuspješniji poduzetnici usmjereni su na prepoznavanje i iskorištavanje prilika, pri čemu polazište čine zahtjevi i potrebe tržišta i kupaca.

Obje metode evaluacije poslovnih prilika naglašavaju stvaranje dodane vrijednosti kupcima, odnosno krajnjim korisnicima, ali i dovoljno veliko tržište koje osigurava profitabilnost, odnosno održivost poslovnih pothvata.

## **8. Praktični primjer metode kreiranja i uočavanja poslovne prilike**

Tim od četiri osobe, starosti 27, 28, 61 i 62 godine, odlučila je primijeniti strategijom plavog oceana u kombinaciji sa Timmonsovu metodu 4 sidra kako bi osmislila inovativnu ponudu zdravih obroka u urbanom okruženju.

### **8.1. Korištenje strategije plavog oceana**

Primjenom strategije plavog oceana, razmotrena je mogućnost kreiranja jedinstvene ponude koja se značajno razlikuje od postojećih na tržištu. Konkretno, razmatrala se ponuda veganskih obroka koji bi bili temeljeni na lokalnim i sezonskim proizvodima. Član tima od 61 godinu identificirano je da se u gradu Osijeku često nude veganski obroci, no oni su uglavnom skupi i pripremljeni od uvoznih, manje kvalitetnih sastojaka, što otvara mogućnost za razvoj ponude koja bi uključivala lokalno uzgojene namirnice, čime bi se smanjili troškovi i povećala kvaliteta.

Također, analizirana je mogućnost ekološki prihvatljive dostave, pri čemu je članica tima od 28 godina predložila korištenje biorazgradivih pakiranja i dostava biciklima, što bi dodatno smanjilo ugljični otisak i pridonijelo vrijednosti za ekološki osviještene potrošače.

Strategija plavog oceana se temelji na stvaranju novog tržišnog prostora kroz inovaciju vrijednosti i izbjegavanju direktne konkurencije. U ovom slučaju, tržište zdrave hrane i veganskih obroka već postoji, ali je nedovoljno kapacitirano i u nekim aspektima nepristupačno zbog visokih cijena i oslanjanja na uvozne sastojke.

#### **1. Stvaranje nove vrijednosti:**

- Korištenje lokalnih sezonskih proizvoda: Smanjenje troškova i povećanje kvalitete obroka.
- Ekološka dostava: Privlači ekološki osviještene kupce i diferencira ponudu na tržištu.
- Specijalizirane dijetalne opcije: Rješavanje nezadovoljenih potreba na tržištu za bezglutenskim, keto i drugim specijaliziranim obrocima.

#### **2. Izbjegavanje konkurencije:**

- Fokusiranjem na ekološke aspekte i lokalne namirnice, poslovni model izbjegava direktno natjecanje s restoranima koji nude uvozne proizvode po visokim cijenama.
  - Specijalizacija u dijetalnim opcijama omogućuje ulazak u nišu koja je slabo pokrivena, a ima rastuću potražnju.
3. Nova tržišna segmentacija:
- Ciljana publika su ekološki osviješteni potrošači, studenti, zaposleni u poslovnim centrima te osobe sa specifičnim dijetalnim potrebama. Ove grupe do sada nisu bile primarno fokusirane od strane konkurenata.
4. Smanjenje troškova:
- Koristeći lokalne sezonske proizvode i ekološke metode dostave, smanjuju se operativni troškovi u odnosu na tradicionalne restorane koji se oslanjaju na uvozne sastojke i motorna vozila za dostavu.

Zaključano, strategija plavog oceana omogućava ovom timu da izbjegne direktnu konkurenciju s postojećim igračima na tržištu, stvori novu vrijednost za ciljane kupce te iskoristi nepopunjene niše na tržištu. Uspješna primjena ove strategije može rezultirati visokim tržišnim potencijalom i profitabilnošću, uz održivost poslovanja na duži rok.

Također je tim raspravljao o mogućim dobavljačima i potencijalnim konkurentima.

## **8.2. Dobavljači i konkurencija**

### Dobavljači

1. Lokalni poljoprivrednici i proizvođači:
  - Osiguravaju sezonske i svježe namirnice koje su temelj ponude.
  - Njihova prednost je blizina i mogućnost brzog isporučivanja, smanjujući troškove transporta.
2. Proizvođači ekoloških pakiranja:
  - Dobavljači biorazgradivih i ekološki prihvatljivih materijala.
  - Ovi dobavljači su ključni za održavanje ekološki orijentirane poslovne strategije.
3. Servisi za održavanje bicikala:
  - Ključni partneri za održavanje voznog parka za ekološki prihvatljivu dostavu.

## Konkurencija

### 1. Postojeći restorani i dostavne službe

- Veganski restorani: Nude sličnu ponudu, no s uvoznim sastojcima i višim cijenama. Njihova prednost je već uspostavljen brend i baza kupaca.
- Fast food restorani: Nude obroke po nižim cijenama, ali često koriste manje kvalitetne sastojke i nisu fokusirani na ekološke aspekte.

### 2. Supermarketi s gotovim obrocima:

- Nude gotove obroke koji su cjenovno pristupačniji, ali ne zadovoljavaju specifične dijetalne potrebe (poput bezglutenskih i keto opcija).

### 3. Druge usluge dostave hrane:

- Globalni igrači (npr. Glovo, Wolt): Nude dostavu hrane iz različitih restorana, što uključuje i veganske opcije, ali bez specijalizacije za lokalne proizvode ili ekološku dostavu.

Osim o mogućim dobavljačima i konkurenciji, tim je raspravljao i o mogućim prilikama, o potencijalnom poduzetniku, resursima i rizicima ove poslovne ideje, čime su dali odgovore na pitanja iz metode 4 sidra, rezultati su prikazani u tablici.

PRILIKA	PODUZETNIK	RESURSI	RIZIK
Član tima od 27 godina primijetio je da u gradu nedostaje ponuda obroka koji zadovoljavaju potrebe osoba na specifičnim dijetama, poput bezglutenskih i keto obroka. Time je otvoren prostor za razvoj specijalizirane ponude	Član tima od 62 godine, s dugogodišnjim iskustvom u vođenju restorana, ponudio je svoje znanje o nabavi i suradnji s lokalnim proizvođačima. Ostali članovi tima dodali su svoje stručnosti u području	Tim je osigurao resurse kroz dogovore s lokalnim poljoprivrednicima za redovitu isporuku sezonskih namirnica. Članica tima od 28 godina preuzela je odgovornost za marketinšku	Kako bi minimizirali rizik, tim je odlučio provesti pilot program u jednom dijelu grada. Tijekom rasprave, član tima od 62 godine predložio je da se prvo

<p>koja bi uključivala i ove opcije.</p>	<p>nutricionizma i marketinga, čime su osigurali sveobuhvatno pokrivanje svih aspekata poslovanja.</p>	<p>kampanju, predlažući suradnju s lokalnim fitness centrima i korištenje društvenih mreža za promidžbu. Osim toga, diskutirano je o mogućnosti dobivanja potpore iz lokalnih fondova za ekološke projekte kako bi se dodatno financirala ekološka dostava.</p>	<p>testira ponuda u području gdje postoji najveća koncentracija potencijalnih korisnika, poput studentskih domova i poslovnih centara. Tim je zaključio da će prikupljanje povratnih informacija iz pilot programa pomoći u daljnjoj prilagodbi ponude.</p>
<p>Također su diskutirali o problemu visokih cijena i niske kvalitete dostupnih zdravih obroka. Zaključili su da je moguće ponuditi visokokvalitetne obroke po nižim cijenama koristeći lokalne sezonske proizvode.</p>			



## Tablica 2. Rezultati metode 4 sidra

Izvor: Izradio autor prema metodi 4 sidra

### 8.3.Primjena Timmonsove metode 4 sidra

U ovom dijelu će se odgovoriti na pitanja koja također služe za procjenu jesu li poslovne ideje ujedno i prave poslovne prilike.

1. Koja je inovacija vrijednosti poslovne ideje i dodaje li značajnu vrijednost ciljanom kupcu?

Poslovna ideja se inovira kroz nekoliko ključnih aspekata, uključujući ponudu zdravih obroka pripremljenih od lokalnih sezonskih proizvoda, čime se značajno povećava vrijednost za ciljanog potrošača. Dodatno, ekološki prihvatljiva dostava biciklima i korištenje biorazgradivih materijala za pakiranje predstavlja ekološku vrijednost koja je sve više cijenjena među ciljnom skupinom.

2. Rješava li poslovna ideja značajan problem ili zadovoljava li neku nezadovoljenu potrebu ciljnog kupca, te koliku cijenu su ciljani kupci spremni platiti?

Identificirano je da poslovna ideja rješava dva ključna problema na tržištu: visoku cijenu i nisku kvalitetu dostupnih zdravih obroka u Osijeku. Korištenjem lokalnih sezonskih proizvoda i ekološki prihvatljive dostave, omogućeno je pružanje visokokvalitetnih obroka po pristupačnijim cijenama. Prema provedenim analizama, ciljna skupina spremna je platiti premiju za obroke koji zadovoljavaju i zdravstvene i ekološke standarde.

3. Kakvo je stanje tržišta i profitabilnost poslovne ideje, uzimajući u obzir rezultate prethodno provedenih analiza tržišta koje mogu uključivati veličinu tržišta, profitne marže, mogućnost generiranja slobodnog novčanog toka, te osiguranje početnog kapitala?

Provedene analize tržišta ukazuju na rastući trend potražnje za zdravim i ekološki održivim obrocima. Tržište veganskih i specijaliziranih dijetalnih obroka u urbanim sredinama, poput Osijeka, bilježi rast, dok su profitne marže povoljne zbog korištenja sezonskih i lokalno uzgojenih namirnica. Potencijal za generiranje slobodnog novčanog toka je visok,

uz mogućnost osiguravanja početnog kapitala putem lokalnih fondova namijenjenih ekološkim projektima.

4. Posjeduje li poduzetnik i njegov tim sve potrebne osobine, znanja, motivaciju i strast za uspješno pokretanje poduzetničkog pothvata?

Tim posjeduje sve potrebne kvalifikacije i stručnost za uspješno pokretanje poduzetničkog pothvata. Iskustvo člana tima s 62 godine u vođenju restorana, uz stručnost ostalih članova u području nutricionizma i marketinga, osigurava pokrivenost svih ključnih aspekata poslovanja. Motivacija i strast prema održivoj prehrani dodatno potiču tim na uspjeh.

#### **8.4. Zaključak analize**

Provedbom strategije plavog oceana i Timmonsove metode 4 sidra, razvijena je poslovna ideja usmjerena na inovativnu ponudu zdravih obroka, s naglaskom na veganske opcije, korištenje lokalnih sezonskih proizvoda i ekološki prihvatljivu dostavu. Ova ponuda pruža značajnu vrijednost ciljanim kupcima, zadovoljavajući pritom nezadovoljene potrebe na tržištu i primjenjujući održive prakse.

Također, ovaj koncept je prepoznat kao poslovna prilika zbog nekoliko ključnih elemenata temeljenih na primjeni strategije plavog oceana i metode 4 sidra, a to su:

1. Inovativni pristup kroz strategiju plavog oceana.

Strategija plavog oceana omogućila je stvaranje jedinstvene ponude koja se bitno razlikuje od postojećih na tržištu. Usmjeravanje na korištenje lokalnih i sezonskih proizvoda te uvođenje ekološki prihvatljive dostave putem bicikala rezultiralo je stvaranjem dodatne vrijednosti za potrošače koji su usmjereni na održiva rješenja. Ovaj inovativni pristup ne samo da diferencira ponudu od konkurencije, već i smanjuje troškove te povećava percepciju kvalitete kod ciljanih potrošača, stvarajući tako novi segment tržišta s visokim potencijalom za rast.

2. Utvrđivanje praznine na tržištu.

Primjena metode 4 sidra omogućila je detaljnu analizu tržišnih uvjeta, pri čemu je utvrđeno da postoji nedostatak ponude kvalitetnih, zdravih obroka po pristupačnim cijenama u Osijeku. Tržište trenutno nudi veganske obroke, no oni su često cjenovno

nepristupačni i izrađeni od uvoznih sastojaka, što ne zadovoljava u potpunosti potrebe ekološki i zdravstveno osviještenih potrošača. Ova situacija otvara prostor za razvoj ponude koja se temelji na lokalno uzgojenim, sezonskim proizvodima, čime se poboljšava kvaliteta i smanjuju troškovi, što ovu ideju čini atraktivnom poslovnom prilikom.

3. Smanjenje rizika i osiguranje resursa.

Kroz metodu 4 sidra omogućeno je pažljivo planiranje i osiguranje resursa potrebnih za realizaciju ideje, uključujući suradnju s lokalnim poljoprivrednicima i primjenu ekološki održivih metoda dostave. Također, kroz provedbu pilot programa u dijelu grada s većom koncentracijom potencijalnih kupaca omogućeno je testiranje poslovnog modela u stvarnim uvjetima, što je značajno smanjilo rizik od neuspjeha. Pozitivni rezultati dobiveni iz pilot faze dodatno su potvrdili postojanje stvarne potražnje za ovakvom vrstom usluge.

4. Procjena profitabilnosti i dugoročne održivosti.

Analiza tržišta pokazala je rastuću potražnju za zdravim i ekološki održivim prehrambenim opcijama, što povećava vjerojatnost dugoročne profitabilnosti ovog poslovnog modela. Stabilni izvori sezonskih proizvoda i korištenje ekološki prihvatljivih metoda dostave osiguravaju ne samo profitabilnost već i dugoročnu održivost, što je ključno za postizanje uspjeha na tržištu.

Ovi ključni faktori čine ovu poslovnu ideju značajnom prilikom s visokim potencijalom za uspješno ostvarivanje ciljeva na tržištu.

## 9. Zaključak

Pokretanje poslovnih pothvata predstavlja kompleksan proces koji zahtijeva kombinaciju kreativnosti, inovativnosti te spremnosti na preuzimanje rizika. Premda se poduzetništvo može primijeniti u različitim aspektima života, njegova suština leži u upravljanju resursima s ciljem iskorištavanja poslovnih prilika i ostvarivanja profita, uz prihvaćanje određenog rizika.

Ključna uloga u ovom procesu pripada poduzetniku, koji snosi odgovornost za iniciranje i vođenje uspješnog poslovnog pothvata, pri čemu poduzetnička ideja čini početnu fazu. Ipak, identifikacija poslovne prilike ima presudnu važnost, budući da svaka ideja ne predstavlja nužno i poslovnu priliku. Kako bi se nešto smatralo poslovnom prilikom, potrebno je zadovoljiti specifične uvjete poput tržišne potražnje, pravovremenosti te dodavanja vrijednosti krajnjim korisnicima.

Prilikom pokretanja poslovnog pothvata, poduzetnici prolaze kroz faze razvoja i evaluacije poslovnih ideja, kao i identifikacije poslovnih prilika. Uspješan poslovni pothvat podrazumijeva usklađenost između poslovne ideje i stvarne poslovne prilike. Prepoznavanje tih prilika zahtijeva duboko razumijevanje tržišta, analizu konkurencije i sposobnost prepoznavanja nedostataka na tržištu ili problema koji trebaju biti riješeni.

Za analizu poslovnih prilika korištene su metode analize, kompilacije i deskripcije, što je omogućilo detaljno istraživanje pojmova i njihovu praktičnu primjenu. Iako uspješan poduzetnik mora raspolagati odgovarajućim timom i resursima, ključni faktor dugoročnog uspjeha i profitabilnosti jest pravovremeno prepoznavanje prave poslovne prilike.

## Literatura

### Knjige

1. Alpeza, M., Delić, A., Oberman Peterka, S., Kristić, D., & Marković, N. (2014). *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. Ardichvili, A., Cardozo, R. N., & Ray, S. (2003). *A theory of entrepreneurial opportunity identification and development*. *Journal of Business Venturing*, Amsterdam: Elsevier.
3. Barringer, B. R., & Ireland, R. D. (2016). *Poduzetništvo: Uspješno pokretanje novih pothvata*, Zagreb: Mate d.o.o.
4. Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, New York: Harper & Row.
5. Eberle, B. (1971). *SCAMPER: Games for Imagination Development*, Waco: Prufrock Press.
6. Green, J. V. (2016). *The Opportunity Analysis Canvas (4th ed.)*. Kensington: Venture Artisans.
7. Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2016). *Poduzetništvo*, Zagreb: Mate d.o.o.
8. Hruška, D. (2020). *Poslovna prilika: Razvoj i implementacija poslovnih modela*, Zagreb: Učilište Ambitio.
9. Kim, W. C. (2007). *Strategija plavog oceana: Kako stvoriti prostor bez konkurencije na tržištu*, Zagreb: Mozaik knjiga.
10. Luca Zaffaina. (2019). *Blue Ocean Strategy: Il caso Tesla Inc.*, Trento: Sveučilište u Trentu.
11. M. Smodila, M. Perić. (2019). *Strateško usmjerenje hrvatskih poduzeća: Plavi ili crveni oceani*, Novi Pazar: Naučne publikacije Državnog univerziteta u Novom Pazaru.
12. Ministarstvo gospodarstva i Croateh. (2000). *Poslovni plan poduzetnika*, Zagreb: Masmedia,.
13. Osborn, A. F. (1953). *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving*, New York: Scribner.
14. Republika Hrvatska (1999). *Vodič za poduzetnike*, Zagreb: Ministarstvo gospodarstva.
15. Ries, E. (2013). *Lean Startup: Kako današnji poduzetnici koriste neprestanu inovativnost za stvaranje u potpunosti uspješnih poslova*, Zagreb: Mate d.o.o.

16. Schell, J. (1996). *Small Business Answer Book. The Entrepreneur Magazine*, Irvine: Edward Edgar Publishing.
17. Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*, Cheltenham: Edward Edgar Publishing.
18. Schumpeter, J. A. (1983). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credits, Interest, and Business Cycle*, New York: Transaction Publishers.
19. Timothy M. Koller, Marc Goedhart, & David Wessels. (2020). *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies (7th ed.)*, Hoboken: Wiley.
20. Timmons, J. A. (1998). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
21. Timmons, J. A. (1999). *New Venture Creation: Entrepreneurship for 21st Century(5th ed.)*, Boston: Irwin/McGraw Hill.

#### Web izvori

1. Brainstorming.co.uk., Brainstorming. Dostupno na: <http://www.brainstorming.co.uk/>, [pristupljeno: 15.05.2024.]
2. Burza.com.hr. (2014), Što je brainstorming?, Dostupno na: <https://burza.com.hr/portal/sto-je-brainstorming/1407>, [pristupljeno: 10.07.2024.]
3. Christensen,C., Key Concepts. Dostupno na: <https://claytonchristensen.com/keyconcepts/>, [pristupljeno: 01.06.2024.]
4. Poslovni savjetnik, Inovacije u poslovanju. Dostupno na: [https://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/ps\\_133\\_low\\_14\\_1.pdf](https://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/ps_133_low_14_1.pdf), [pristupljeno: 20.04.2024.]
5. Profitiraj.hr., Porterove sile: Pregovaračke pozicije i dobavljača. Dostupno na: <http://profitiraj.hr/porterove-sile-pregovaracke-pozicije-kupaca-i-dobavljacka/>, [pristupljeno: 01.06.2024.]
6. Puljić, J., Čizmešija, M. (2020), Digitalna transformacija poslovanja – prilika za povećanje konkurentnosti malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/365250>, [pristupljeno: 15.05.2024.]
7. Sihe, I. (n.d.), Inovacije i poduzetništvo. Dostupno na: [http://www.utt.unist.hr/files/prezentacije/sihe\\_inovacije\\_i\\_poduzetnistvo.pdf](http://www.utt.unist.hr/files/prezentacije/sihe_inovacije_i_poduzetnistvo.pdf), [pristupljeno: 01.06.2024.]

8. The Balance SMB., How business disruption creates new markets. Dostupno na:  
<https://www.thebalancesmb.com/how-business-disruption-creates-new-markets>,  
[pristupljeno: 25.05.2024.]

## **Popis slika**

Slika 1. Četiri temeljne karakteristike poslovne prilike, Barringer, B.R., Ireland, R.D. (2010), Poduzetništvo: Uspješno pokretanje novih poduzetničkih pothvata, treće izdanje, Tuzla, Centar za poduzetništvo.....	9
Slika 2 Održivost: za okolinu, društvo i zajednicu, Timmons J., New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21st century, McGraw Hill, 2007.....	10
Slika 3. J.D. Green, Platno uočavanja poslovnih prilika.....	24, 25
Slika 4. Timmonsov model četiri sidra.....	27

## **Popis tablica**

Tablica 1. Poduzeća pokrenuta radi popunjavanja praznine na tržištu, izradio autor.....	22, 23
Tablica 2. Rezultati metode 4 sidra.....	30, 31, 32