

Ideja, poslovna prilika i načini uočavanja poslovne prilike

Devčić, Sara

Master's thesis / Diplomski rad

2024

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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:657009>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-28**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij (*Poduzetnički menadžment i poduzetništvo*)

Sara Devčić

Ideja, poslovna prilika i načini uočavanja poslovne prilike

Diplomski rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij (*Poduzetnički menadžment i poduzetništvo*)

Sara Devčić

Ideja, poslovna prilika i načini uočavanja poslovne prilike

Diplomski rad

Kolegij: Pokretanje poslovnog pothvata

JMBAG: 0010225648

E – mail: sdevcic@efos.hr

Mentor: prof. dr. sc. Sunčica Oberman Peterka

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics and Business in Osijek

University Graduate Study (Entrepreneurial management and entrepreneurship)

Sara Devčić


**Idea, business opportunity and the ways of business opportunity
recognition**

Graduate paper

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 diplomski (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 Ekonomskog 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 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: Sara Devčić
JMBAG: 0010225648
OIB: 14997657342
e-mail za kontakt: sdevcic@efos.hr

Naziv studija: Sveučilišni diplomski studij, *Poduzetnički menadžment i poduzetništvo*

Naslov rada: Ideja, poslovna prilika i načini uočavanja poslovne prilike

Mentor / mentorica rada: prof. dr. sc. Sunčica Oberman Peterka

U Osijeku, 01. veljače 2024. godine

Potpis Sara Devčić

Ideja, poslovna prilika i načini uočavanja poslovne prilike

SAŽETAK

Odluka da se krene u poduzetničke vode predstavlja važan korak koji poduzetnici donose pod utjecajem različitih čimbenika. Ideja može potaknuti osobu da postane poduzetnik. Ideja je temeljni pokretač svakog poduzetničkog pothvata, ali svaka ideja nije i poslovna prilika. Poduzetnik mora istražiti tržište i vidjeti postoji li potražnja za njegovom idejom, kako bi utvrdio je li ideja ujedno i poslovna prilika. Poslovnom prilikom nazivamo ideju koja se može realizirati u poduzetnički pothvat. Osnovni elementi koji su potrebni za uspješan poduzetnički pothvat su ideja, poslovna prilika, tim i resursi. Put od ideje do poduzetničkog pothvata naziva se poduzetnički proces. Jedna od faza i ovom procesu je analiza izvedivosti, koja pomaže u odgovoru na pitanje ima li neka ideja sve potrebne elemente kako bi se pretvorila u poduzetnički pothvat. Ukoliko analiza izvedivosti pokaže da je ideja dobra, poduzetnici započinju proces poslovnog planiranja.

Cilj ovog rada je objasniti glavne razlike između ideje i prilike, objasniti karakteristike prilike te načine uočavanja i vrednovanja poslovnih prilika. U istraživačkom dijelu diplomskog rada na konkretnim primjerima će se pokazati razlike između ideje i poslovne prilike, te će se pokazati na koji način se mogu primijeniti alati za vrednovanje poslovnih prilika. U radu će se napraviti Analiza izvedivosti odabrane poslovne ideje.

Ključne riječi: poduzetnik, ideja, prilika, poduzetnički pothvat, tim, resursi, poduzetnički proces, analiza izvedivosti

Idea, business opportunity and ways of business opportunity recognition

ABSTRACT

The decision to go into business represents a very important step that entrepreneurs take under the influence of various factors. The development of an idea can encourage a person to become an entrepreneur. An idea is the fundamental driver of every entrepreneurial venture, but not every idea is a business opportunity. The entrepreneur must research the market and see if there is a demand for his idea, in order to determine if the idea is also a business opportunity. We call an idea that can be turned into an entrepreneurial venture a business opportunity. The basic elements needed for a successful entrepreneurial venture are an idea, a business opportunity, a team and resources. The path from an idea to an entrepreneurial venture is called the entrepreneurial process. One of the stages of this process is the feasibility analysis, which helps answer the question of whether an idea has all the necessary elements to turn it into an entrepreneurial venture. If the feasibility analysis shows that the idea is good, the entrepreneur starts the process of business planning. The aim of this paper is to explain the main differences between an idea and an opportunity, to explain the characteristics of an opportunity and the ways of recognizing and evaluating business opportunities. The paper will analyse the feasibility of the selected business idea.

Keywords: entrepreneur, idea, opportunity, entrepreneurial venture, team, resources, entrepreneurial process, feasibility analysis

SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Cilj i metodologija rada.....	1
1.2. Struktura rada	2
2. PODUZETNIČKI PROCES.....	3
2.1. Odluka da se postane poduzetnik.....	5
2.2. Razvijanje uspješnih poslovnih ideja	7
2.3. Kretanje od ideje prema poduzetničkoj firmi.....	8
2.4. Upravljanje i rast poduzetničke firme	8
3. RAZLIKE IZMEĐU IDEJE I PRILIKE.....	11
3.1. Karakteristike prilike.....	11
3.2. Načini uočavanja prilike.....	13
3.3. Načini vrednovanja prilike.....	20
4. ANALIZA IZVEDIVOSTI.....	27
5. EMPIRIJSKI DIO RADA – JE LI ODABRANA IDEJA UJEDNO I POSLOVNA PRILIKA?.....	31
5.1. Primjeri pokrenutih poduzetničkih pothvata	31
5.1.1. Poduzetnički pothvati kao odgovor na ekonomske trendove	31
5.1.2. Poduzetnički pothvati kao odgovor na društvene trendove.....	32
5.1.3. Poduzetnički pothvati kao odgovor na tehnološke trendove	33
5.1.4. Poduzetnički pothvati kao odgovor na političke i pravne trendove	34
5.1.5. Poduzetnički pothvati kao rješenje problema.....	35
5.1.6. Poduzetnički pothvat kao odgovor na uočavanje praznine na tržištu.....	36
5.2. Analiza izvedivosti na primjeru vlastite ideje	37
6. ZAKLJUČAK.....	47
LITERATURA	48
POPIS SLIKA.....	53
POPIS TABLICA	53

1. UVOD

Svaka ideja nije i dobra poslovna prilika. Ona ideja koja se može realizirati u poduzetnički pothvat jest poslovna prilika. Pojedinci, koji žele pokrenuti poduzetnički pothvat na temelju vlastite ideje, prvo se trebaju pitati je li njihova ideja ujedno i prilika – može li se realizirati u poduzetnički pothvat. Pogrešna procjena je li ideja doista poslovna prilika (npr. premalo tržište za ostvarenje profita), može dovesti do pokretanja poslovnog pothvata, koji nema šanse za uspjeh i opstanak i samo je pitanje vremena kada će se zatvoriti. Ovakve pogrešne odluke dovode do financijskih gubitaka, ali i psiholoških i drugih posljedica. Zbog toga je vrlo važno osvijestiti buduće poduzetnike o važnosti procjene poslovne prilike prije odluke o pokretanju poslovnog pothvata. Predmet istraživanja ovoga rada je ideja, poslovna prilika i načini uočavanja poslovne prilike. Rad se sastoji iz teoretskog i empirijskog/praktičnog dijela. Teorijski dio rada daje okvir za razumijevanje teme, a empirijski dio rada na konkretnim primjerima poduzetničkih pothvata pokazuje načine uočavanja poslovne prilike i pokretanja poslovnog pothvata, kao i načine procjene ideje, koja se želi realizirati u poduzetnički pothvat.

1.1. Cilj i metodologija rada

Cilj ovog rada je identificirati i razumjeti čimbenike koji determiniraju ideju, odnosno poslovnu priliku te načine uočavanja poslovne prilike i načine i metode vrednovanja poslovnih prilika. U empirijskom dijelu rada daju se primjeri različitih poduzetničkih pothvata, pokrenutih različitim načinima uočavanja poslovne prilike, te se objašnjava i prikazuje važnost Analize izvedivosti za donošenje odluke o pokretanju poduzetničkog pothvata.

Metode koje su rabljene u istraživačkom procesu bile su: metoda kompiliranja (rabljena pri pregledu literature za teorijski okvir rada), metoda deskripcije, induktivna i deduktivna metoda, komparativna metoda (Zelenika, 1998).

Broj je istraživanja u ovom području velik i značajan, a dostupni izvori su brojni jer je tematika rada aktualna i vrlo atraktivna. Podaci za izradu rada prikupljeni su s relevantnih internetskih stranica, iz knjiga i znanstvenih radova.

1.2. Struktura rada

Rad se sastoji od šest poglavlja. Prvim poglavljem čitatelja se uvodi u rad. U drugom poglavljju opisan je poduzetnički proces. Ovo poglavlje prikazuje i faze poduzetničkog procesa. Treće poglavlje govori o razlici ideje i prilike. Četvrtim se poglavljem razmatra analiza izvedivosti. Peto poglavlje donosi empirijski dio rada. Šesto poglavlje je zaključak. Na kraju se nalazi popis literature te ostali prilozi.

2. PODUZETNIČKI PROCES

Poduzetnički proces je put od ideje do poduzetničkog pothvata. Predstavlja sve aktivnosti, od generiranja ideje i prepoznavanja poslovne prilike do realizacije poslovnog pothvata. Mnogi poduzetnici imaju problema u realiziranju svojih ideja i stvaranju novog pothvata. Loše poduzetničke odluke su rezultat propasti brojnih pothvata. Velika vjerojatnost neuspjeha poduzetničkog pothvata proizlazi iz pokretanja pothvata u vrijeme recesije, inflacije, visokih kamata, nedostatka infrastrukture, ekonomske neizvjesnosti ili nedovoljno znanja (Hisrich i sur., 2011).

Svaki poduzetnički proces, bez obzira na specifičnu prirodu ideje koja ga pokreće, podliježe istom temeljnom slijedu koraka. Unatoč različitim gledištima prisutnim u literaturi, u ovom istraživanju poseban naglasak stavlja se na četiri koraka definirane prema konceptu Barringera i Irelanda (2010:23), a to su:

Korak 1. Odluka da se postane poduzetnik

Korak 2. Razvijanje uspješnih poslovnih ideja

Korak 3. Kretanje od ideje prema poduzetničkoj firmi

Korak 4. Upravljanje i rast poduzetničke firme.

Zanemarivanje i/ili preskakanje pojedinih faza poduzetničkog procesa smanjuje mogućnost uspjeha poduzetničkog pothvata. Timmonsov model poduzetničkog procesa ima tri ključna elementa, a to su: prilika, tim i resursi kao pokretači poduzetničkog procesa koji je ovisan o njihovoj usklađenosti (slika 1.). Ovi su elementi u središtu Timmonsovog modela poduzetničkog procesa (Timmons i Spinelli, 2003). Timmons i Spinelli (2003) smatraju kako je prilika mnogo važniji element od sposobnosti tima ili resursa. Tim je drugi dio poduzetničkog procesa čija se snaga ogleda u predanosti, upornosti, motiviranosti, komunikativnosti i kreativnosti svih članova tima, koje vodi poduzetnik, čija je zadaća motivirati i voditi tim u procesu transformacije prilike u poduzetnički pothvat. Na početku poduzetničkog puta poduzetnici često smatraju nužnim imati sve dostupne resurse odmah, pripisujući najveću vrijednost novcu. Timmons i Spinelli (2003) navode da je to velika pogreška, a da je prirodan slijed događaja krenuti od dobre poslovne prilike, koja će privući novac. Za početak poduzetničkog procesa potrebno je definirati minimalnu sumu potrebnih resursa po principu *manje je više*, odnosno koristiti što manje sredstava te iskoristiti kreativnost i sposobnosti poduzetnika i njegovog tima za što bolji početak. Ovakav način

pokretanja poslovnog pothvata smanjuje početni rizik i osigurava konkurentsku prednost (Timmons i Spinelli, 2003).



Slika 1 Timmonsov model poduzetničkog procesa (izvor: Timmons i Spinelli, 2003)

Kod Hisricha i sur. (2011) poduzetnički je proces podijeljen u četiri faze: I) identifikacija i procjena prilike; II) razvoj poslovnog plana; III) determinacija potrebnih resursa; IV) upravljanje poduzećem. Zanimljivo je kako Hisrich i sur. (2011) ne smatraju da se prilika pojavljuje slučajnošću, već iz pomnog praćenja zbivanja na globalnoj razini, trendova, ali i kao rezultat poduzetnikova mehanizma za identifikaciju prilika. Nadalje, „bez dobrog poslovnog plana nema razvoja prilike i određivanja potrebnih resursa te svega onoga što slijedi da bi se moglo reći kako je riječ o uspješnom poduzetničkom pothvatu. Izrada poslovnog plana je duga faza poduzetničkog procesa“ (Hisrich i sur., 2011: 10). Poduzetnik mora moći odrediti koji su mu resursi potrebni i u kojoj količini. U konačnici, potrebno je poduzećem i upravljati. „Nerijetko poduzetnici stvore poduzeća kojima kasnije teško upravljaju, a kako bi izbjegli moguće poteškoće moraju utemeljiti i kontrolni sustav kako bi eventualne probleme na vrijeme identificirali i riješili“ (Hisrich i sur., 2011: 13). Poduzetnički proces je trnovit put, stoga se odluka da se postane poduzetnik uglavnom donosi nakon stjecanja određene sigurnosti da će poduzetnički pothvat biti uspješan, kao što je opisano u idućem poglavlju.

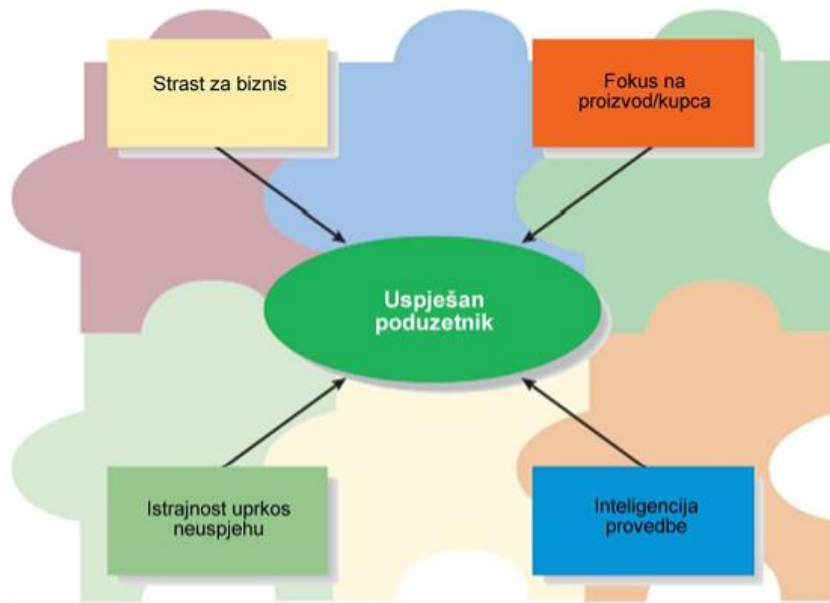
2.1.Odluka da se postane poduzetnik

Odluka da se postane poduzetnik i uđe u poduzetničke vode predstavlja važan korak poduzetnika u početku oblikovanja puta razvoja vlastitog poslovnog pothvata. Prema Berringeru i Irelandu (2010), tri su primarna razloga zašto ljudi postaju poduzetnici i pokreću vlastite poduzetničke pothvate: da bi bili sami svoji šefovi, da bi ostvarili svoje ideje i da bi ostvarili financijsku dobit. Mnogi poduzetnici žele biti neovisni i osjećaju potrebu za autonomijom u vlastitom pothvatu, stoga ih smanjena mogućnost inovacije i ograničeno djelovanje u poduzeću gdje su zaposleni, čini frustriranim i nemotiviranim, što dovodi do želje da postanu sami svoj šef.

Drugi razlog zbog čega ljudi pokreću vlastite pothvate je želja za realizacijom vlastitih ideja. Ostvarivanje vlastite vizije nudi poduzetniku mogućnost razvoja inovativnih proizvoda i/ili usluga, koji u konačnici mogu imati značajan utjecaj na tržište ili društvo.

Zadnji razlog pokretanja vlastitog poduzetničkog pothvata je ostvarivanje financijske dobiti, koji je uglavnom sekundaran u odnosu na prva dva razloga. Specifično, maksimalan financijski rezultat uglavnom izostane (neoptimalno poslovanje poduzeća) (Barringer i Ireland, 2010). Svaki poslovni pothvat mora biti profitabilan kako bi nakon određenog vremena, poduzetniku pružio normalni životni standard, ali ne nužno bolji od nekoga tko je na usporedivoj poziciji na „tradicionalnom“ radnom mjestu. Novac nikada nije najvažniji razlog zbog kojeg se ljudi odlučuju postati poduzetnici i osnovati svoja poduzeća.

Poduzetnici svoje vještine iskazuju, između ostalog, i u uočavanju prilika koje drugi ljudi propuste. Prema istraživanju Barringera i Irelanda (2010), uspješni poduzetnici posjeduju četiri karakteristike koje su ključne za uspjeh poslovnog pothvata. Te karakteristike prikazane su na slici 1.



Slika 2 Karakteristike uspješnih poduzetnika (Izvor: Barringer, B. R. i Ireland, R. D. (2010) Poduzetništvo: uspješno pokretanje novih poduhvata, str. 9)

Prva karakteristika predstavlja najvažniju osobinu, a to je strast prema poslu. Strast je ono što pokreće poduzetnike i objašnjava zašto ljudi napuštaju sigurne poslovne i osnivaju vlastita poduzeća. „Strast proizlazi iz poduzetnikovog uvjerenja da će svojim poslovanjem pozitivno utjecati na društvo te da čine svijet boljim mjestom. Također, to objašnjava zašto mnogi početnici, unatoč jakoj konkurenciji, uspiju“ (Barringer i Ireland, 2010: 26). Vlasnik koji osjeća strast prema poslu, spreman je raditi prekovremeno i takva osoba je obično jako predana, što dokazuje da i nakon postizanja financijske stabilnosti, nastavlja s radom i trudom. Sam proces započinjanja i izgradnje poduzeća je izuzetno zahtjevan, no osobe kod kojih je prisutna strast prema poslu, lakše rješavaju probleme i bolje se snalaze u stresnoj situaciji. Potrebno je naglasiti kako je mišljenje da je samo strast potrebna da bi poduzeće bilo uspješno, potpuno pogrešno. Poduzetnici ne bi smjeli promatrati svijet kroz roza naočale, već je potrebno razumjeti moguće propuste i rizike budućeg poslovanja.

Druga značajna karakteristika uspješnog poduzetnika je fokus na proizvod/kupca. Proizvod koji poduzetnik nudi na tržištu u potpunosti treba zadovoljavati potrebe kupca. Fokus na proizvod odnosi se na činjenicu da poduzetnik uvijek treba odabrati djelatnost, koju dobro poznaje, te da je upoznat s karakteristikama proizvoda/usluge koju proizvodi/nudi. Fokus na kupca znači da poduzetnik uvijek mora biti svjestan kakve karakteristike proizvoda traže kupci. Dakle, mora

balansirati između onoga što se njemu „sviđa“ i onoga što tržište treba i traži i za što je spremno platiti.

Treća karakteristika je upornost unatoč neuspjehu. S obzirom na to da poduzetnici uglavnom pokušavaju raditi nešto novo, normalno je da je stopa neuspjeha velika. Neuspjesi omogućavaju poduzetniku učenje iz svojih pogrešaka, te pokazuju kupcima koliko je poduzetnik uporan i posvećen. Uspješni poduzetnici kontinuirano promišljaju o možebitnim varijantama i potencijalnim rješenjima problema s kojima se suoče. Oni ne odustaju na prvi znak pojave izazova, dapače, doživljavaju ga kao priliku da proizvod ili uslugu unaprijede i inoviraju.

Zadnja karakteristika uspješnih poduzetnika je sposobnost pretvaranja ideje u održiv poslovni pothvat. Na putu od ideje do realizacije stoje brojni izazovi poput pitanju likvidnosti i solventnosti, pogotovo u prvim mjesecima poslovanja. Zbog toga uspješnog poduzetnika karakterizira njegova sposobnost da ideju pretvori u poslovni pothvat koji će uspješno odolijevati svim ovim izazovima, ali i nastaviti se dalje razvijati i rasti. Ovakvi "zdravi" temelji poduzeća dugoročno omogućuju stabilnost i kontinuiranost rasta (Hisrich i sur., 2011).

Iako svaka karakteristika za sebe ne jamči uspjeh, zajedno svakako povećavaju vjerojatnost stvaranja i održavanja uspješnog poslovnog pothvata. Događaj koji potakne osobu da postane poduzetnik naziva se inicirajući događaj, a na to može utjecati način života, npr. osoba ostane bez posla i odluči da je pravo vrijeme pokrenuti vlastiti pothvat ili osoba koja naslijedi veću svotu novaca pa prvi puta ima dovoljno za pokretanje vlastitog pothvata.

2.2. Razvijanje uspješnih poslovnih ideja

Glavni razlog propadanja mnogih novih poslovnih pothvata je nepostojanje prilike na tržištu. Prema Barringeru i Irelandu (2010), razvijanje uspješne poslovne ideje, kao faza poduzetničkog procesa, uključuje prepoznavanje prilike, analizu izvedivosti, pisanje poslovnog plana, analizu gospodarske grane i razvoj efikasnog poslovnog modela.

Poduzetnici prepoznaju prilike i pretvaraju ih u poslovni pothvat. Većina poslovnih pothvata nastaju na jedan od dva načina. Neki poduzetnici imaju eksterni poticaj i u tom slučaju, odluče pokrenuti vlastiti pothvat, traže poslovnu priliku, prepoznaju ju i pokrenu poslovni pothvat. Isto to je učinio i Jeff Bezos 1994. godine kada je pokrenuo Amazon.com. Bezos je radio na Wall Streetu

u različitim područjima, a onda napustio svoj posao u želji da pronade atraktivnu priliku i pokrene poduzeće koje će se baviti elektronskom trgovinom. Drugi način nastajanja poslovnih pothvata dolazi iz internog poticaja poduzetnika. U tom slučaju, poduzetnik prepoznaje problem na tržištu ili prazninu koju odluči popuniti (Hisrich i sur., 2011).

2.3. Kretanje od ideje prema poduzetničkoj firmi

Treća faza poduzetničkog procesa je kretanje od ideje prema poduzetničkoj firmi. U ovoj fazi poduzetničkog procesa poduzetnik se ne suočava samo sa etičkim i pravnim pitanjima, nego pronalazi i procjenjuje potrebna financijska sredstva, pronalazi načine financiranja svog pothvata, te razvija tim. Put kojim poduzetnik prolazi prilikom osnivanja vlastitog poduzeća nije lak. Kako bi poduzetnik ideju pretvorio u stvarnost, prvo se mora suočiti s etičkim i pravnim pitanjima prilikom osnivanja poduzeća. Jedno od tih pitanja je odabir odgovarajućeg pravnog oblika (obrt, društvo s ograničenom odgovornošću, OPG i sl.) (Barringer i Ireland, 2010). S vremenom na vrijeme, potrebno je provjeriti je li pravni oblik i dalje prikladan zbog toga što poduzeća rastu i sazrijevaju. Osim toga, poduzetnik okuplja i razvija tim ljudi s kojima poduzeće treba rasti i razvijati se, odnosno onih koji se u selekcijskom procesu pokažu najboljima. Neki poduzetnici ovdje pribjegnu davanju vlasničkog udjela najboljim zaposlenicima kako bi ih se motiviralo da daju svoj maksimum (Hisrich i sur., 2011). Nastavno na to, poduzetnik treba biti u stanju osmisliti financijsku konstrukciju koja će mu omogućiti održivost poslovanja. Poduzetnik mora pronaći optimalan način financiranja svog pothvata (hoće li i s kojim udjelom uložiti vlastita sredstva, posuditi novac od obitelji i prijatelja, koristiti neki od kreditnih proizvoda i sl.) (OECD, 2023).

2.4. Upravljanje i rast poduzetničke firme

Upravljanje i rast poduzetničke firme kao faza/korak poduzetničkog procesa ima nekoliko podkoraka: marketinška pitanja, intelektualno vlasništvo, izazovi i priprema za rast, te odabir strategije rasta.

Marketinška pitanja uključuju provedbu istraživanja tržišta kako bi se vidjelo postoji li interes za ponuđenim proizvodom ili uslugom, a potom se utvrđuju marketinški ciljevi. Vršiti se izbor i vrednovanje tržišnih segmenata. Zatim se vrši odabir optimalne marketinške strategije. Manjim je poduzetnicima od pomoći ako izrade i troškovnik promotivnih aktivnosti te vremenski plan njihovog provođenja. U konačnici, potrebno je pozicionirati ponudu i krenuti s brendiranjem (Kotler i sur., 2006).

Intelektualno vlasništvo nematerijalna je imovina, predstavlja kreaciju ljudskog intelekta. Ideja, kao takva, nije zaštićena dokle god, u najmanju ruku, ne postoji pisani trag o tome. U Hrvatskoj, Državni zavod za intelektualno vlasništvo definira proizvode ljudskog uma kao „...nematerijalna dobra, čija je vrijednost u umnožavanju, upotrebi i prikazivanju drugim ljudima, pa ih nije svrhovito a često niti moguće zaštititi sakrivanjem, zatvaranjem ili drugim mjerama fizičke zaštite. Zbog društvene vrijednosti tih nematerijalnih dobara smatra se da kreativna ili umjetnička realizacija neke ideje koja je plod ljudskog intelekta pripada njezinom stvaratelju te, pod određenim uvjetima, predstavlja njegovo intelektualno vlasništvo“ (Državni zavod za intelektualno vlasništvo, 2023). Intelektualno vlasništvo, iako nije opipljivo, „...ima sve karakteristike imovine, pa se ono može kupiti, prodati, licencirati, zamijeniti, pokloniti ili naslijediti kao i svako drugo vlasništvo. U poslovnom smislu intelektualno vlasništvo predstavlja nematerijalnu imovinu čije uspješno iskorištavanje može biti vrijedan temelj ili doprinos poslovanju“ (Državni zavod za intelektualno vlasništvo, 2023). Poduzetnik mora zaštititi svoj dizajn, svoj brend, svoje ime, svoj logo, itd. Primjer uspješne zaštite vlastitog dizajna je i dizajnerica i poduzetnica Kristina Burja.¹

Većina poduzetnika nastoje osigurati rast vlastitog poduzeća. Rast nije slučajan događaj, već nešto što svako poduzeće nastoji postići. „Posebno kratkoročno, rast prihoda od prodaje je važan indikator potencijala poduzetničkog pothvata da preživi danas i bude uspješan sutra“ (Barringer i Ireland, 2010:427). Prema mišljenju ovih autora, postoji tri važne stvari koje poduzeće može učiniti da se pripremi za rast, a to su: uvažavanje prirode poslovnog rasta, ostati posvećen temeljnoj strategiji i planiranje rasta (Barringer i Ireland, 2010). Za uspješan rast poduzeća, potrebna je dobra priprema i upravljanje.

Sa rastom poduzeća, poduzetnici trebaju pažljivo upravljati (Barringer, 2010). Često poslovni stručnjaci kažu da je rast poduzeća „mač s dvije oštrice“. Druga stvar što poduzeće može učiniti kako bi se pripremi za rast je ostati posvećen temeljnoj strategiji. Temeljna strategija se određuje ključnim kompetencijama poduzeća ili onim što poduzeće dobro radi. Poduzeća se najbolje šire na način da na početku prodaju proizvod koji je u skladu s njegovom temeljnom strategijom. Zatim trebaju povećavati prodaju ravnomjerno se šireći u područja koja su povezana s njihovim

¹ Stella McCartney plagirala je našu dizajnericu, a na stranu Kristine Burja, stala je i europska regulativa. Naime, radi se o „...krađi intelektualnog vlasništva te je hrvatska carina preko posebnog carinskog sustava EU-a izdala zahtjev ostalim državama članicama da se kopirana haljina mora zaplijeniti“ (Milaković, 2021).

sposobnostima (Barringer, 2010). Prema Barringeru i Irelandu, treća stvar koju poduzeće može napraviti kako bi se pripremilo za rast je planirati rast. Takav zadatak zahtijeva razmišljanje unaprijed i predviđanje količine rasta koju poduzeće želi i namjerava postići. U planiranju rasta uvelike pomaže pisanje poslovnog plana koji uključuje detaljne aktivnosti poduzeća za narednih tri do pet godina.

3. RAZLIKE IZMEĐU IDEJE I PRILIKE

Poslovna se ideja može definirati kao kratak opis osnovnih radnji budućeg poslovnog pothvata (Alpeza i sur., 2015:4). Ideja predstavlja misao, impresiju, mišljenje, stajalište o nečemu što bi moglo biti predmet budućeg poslovanja i predstavlja prvi korak ulaska u poduzetništvo. Ideja definira što će poduzeće proizvoditi, tko su ciljni kupci i koju potrebu će zadovoljiti proizvod kod kupaca. Vrlo često se javlja sasvim neočekivano, u trenutku psihičke napetosti, poslovne krize ili nadahnuća osobe (Alpeza i sur., 2015). Prema Barringeru i Irelandu (2010: 39), da bi ideja bila dobra, ne mora biti originalna i potpuno nova, već kvalitetna, zanimljiva, kreativna i mora postojati potreba na tržištu za njom. Razvoj dobre ideje može potaknuti osobu da postane poduzetnik, zato što je ona temeljni pokretač svakog poduzetničkog pothvata. Međutim, ne može se svaka ideja pretvoriti u uspješan poduzetnički pothvat - treba razlikovati poduzetničku priliku od poduzetničke ideje. Poduzetnička ideja je svaka ideja o novom proizvodu ili usluzi, koja još nije poslovno provjerena. Poduzetnička prilika je provjerena poslovna ideja koju je moguće realizirati. Kako poduzetnici u većini slučajeva generiraju više ideja nego prilika, poduzetnik mora utvrditi je li njegova ideja ujedno i poslovna prilika. Poslovnom prilikom nazivamo ideju koja se može realizirati u poduzetnički pothvat. Prilika je povoljan skup uvjeta koji stvaraju potrebu za novim proizvodom, uslugom ili poslom (Barringer i Ireland, 2010:42). Poduzetnik koji ima cilj otvoriti vlastito poduzeće, ali i uspjeti na tržištu, mora znati razlikovati ideju i priliku.

3.1. Karakteristike prilike

Četiri su karakteristike, koje poslovnu ideju čine prilikom. To su: privlačnost, pravovremenost, održivost, stvaranje dodane vrijednosti za kupce. Dakle, kako bi ideja bila prilika, mora biti (Barringer i Ireland, 2010; Hisrich i sur., 2011):

- a) Privlačna, atraktivna – mora biti atraktivna kupcu, kupci moraju biti zainteresirani za kupovinu proizvoda/usluge;
- b) Trajna – mora imati mogućnost da traje, a ne da se prodaja jednom realizira. Kupci se moraju vratiti, čemu mogu pomoći i postprodajne usluge;
- c) Pravodobna – prozor prilika – treba odrediti pravo vrijeme za ulazak na tržište. Steve Jobs je svojedobno bio ispred svog vremena, tako da njegove ideje nisu tada prihvaćene, dok je

iPad kasnije postao hit. Povijesni primjer inovatora je i Leonardo da Vinci, za čijim idejama također nije bilo potrebe na tržištu.

- d) Stvara dodatnu vrijednost za kupca / krajnjeg korisnika – Dodavanje vrijednosti ostvaruje se kroz rješavanje značajnog problema, odnosno, zadovoljavanje neke želje ili potrebe za što je kupac spreman platiti određenu cijenu. Na taj način se stvara održiva konkurentska prednost. Primjer je nagrađivanje lojalnosti kupaca u smislu prikupljanja bodova na kartice i sl.

Uzimajući u obzir ove karakteristike dobrih poslovnih prilika, vlasnici malih tvrtki i poduzetnici mogu donijeti informirane odluke o tome gdje uložiti svoje vrijeme i resurse. Imajući na umu sljedeće karakteristike, poduzetnik može povećati svoje šanse za uspjeh i izgraditi uspješan posao (Kyberd, 2023):

1. Jasna tržišna potražnja - dobra poslovna prilika treba zadovoljiti jasnu tržišnu potražnju. To znači da postoji značajan broj potencijalnih kupaca koji su spremni platiti za proizvod ili uslugu. Važno je istražiti tržište i razumjeti potrebe i preferencije svoje ciljane publike prije ulaganja vremena i resursa u novi poslovni pothvat (Kyberd, 2023).
2. Prilagodljivost - prilagodljivost je bitna karakteristika dobre poslovne prilike. Prilagodljivo poslovanje može brzo rasti bez žrtvovanja kvalitete ili korisničke usluge. Ovo je važno jer omogućuje poduzetniku da iskoristi ekonomiju razmjera i poveća profitabilnost tijekom vremena (Hisrich i sur., 2011).
3. Konkurentska prednost - dobra poslovna prilika trebala bi imati jasnu konkurentsku prednost. To znači da bi proizvod ili usluga trebali nuditi nešto jedinstveno što konkurenti ne mogu lako ponoviti. Bilo da se radi o patentu ili zaštitnom znaku, zaštićenoj tehnologiji ili jedinstvenom poslovnom modelu, imati konkurentsku prednost može pomoći da se poduzetnik istakne na pretrpanom tržištu (Timmons, 2003).
4. Snažan profitni potencijal – iako neće sve poslovne prilike odmah donijeti visoku zaradu, važno je procijeniti potencijalnu isplativost novog pothvata prije ulaganja vremena i resursa. Dobra poslovna prilika trebala bi imati snažan profitni potencijal, što znači da bi prihod ostvaren poslovanjem trebao premašiti troškove povezane s njegovim vođenjem (Kyberd, 2023).
5. Rizici kojima se može upravljati - svi poslovni pothvati dolaze s određenom razinom rizika. Međutim, dobra poslovna prilika trebala bi imati rizike kojima se može upravljati. To znači da su potencijalni rizici povezani s poslovanjem razumni i da se njima može učinkovito upravljati.

Važno je identificirati i ublažiti potencijalne rizike prije ulaganja u novi poslovni pothvat (Timmons, 2003).

6. Usklađivanje s poduzetnikovim vještinama i strastima - konačno, dobra poslovna prilika trebala bi biti usklađena s poduzetnikovim vještinama, strastima i vrijednostima. Pokretanje posla zahtijeva značajnu količinu vremena i truda, a važno je da je poduzetnik strastven u onome što radi (Hisrich i sur., 2011).

7. Održivost - dobra poslovna prilika također bi trebala imati održivost u svojoj srži. To znači da poslovanje treba biti osmišljeno tako da ima pozitivan utjecaj na okoliš i društvo te da treba biti izgrađeno da traje. U današnjem svijetu potrošači su sve više zabrinuti za ekološki i društveni utjecaj svojih kupnji, stoga izgradnja održivog poslovanja može biti značajna konkurentska prednost (Timmons, 2003).

8. Niske barijere za ulazak - iako je konkurentska prednost važna, dobra poslovna prilika također bi trebala imati niske prepreke za ulazak na tržište. To znači da bi novim konkurentima trebalo biti relativno lako ući na tržište, što može pomoći u sprječavanju monopola i osigurati zdravu razinu konkurencije. Za početak je potrebno pronaći poslovne prilike koje ne zahtijevaju značajna kapitalna ulaganja ili specijalizirano znanje za početak (Kyberd, 2023).

9. Prostor za inovacije - dobra poslovna prilika također treba ostaviti prostora za inovacije. To znači da bi trebale postojati mogućnosti za poboljšanje proizvoda ili usluge tijekom vremena i prilagođavanje promjenjivim tržišnim uvjetima. Vlasnici poduzeća uvijek bi trebali tražiti načine za inovacije i ostati ispred krivulje (Hisrich i sur., 2011).

10. Jasna izlazna strategija - konačno, dobra poslovna prilika treba imati jasnu izlaznu strategiju. Bilo da se radi o prodaji tvrtke ili javnom objavljivanju, jasna izlazna strategija može pomoći vlasnicima tvrtki da planiraju budućnost i povećaju povrat ulaganja. Važno je razmisliti o svojim dugoročnim ciljevima za poslovanje i poslovanje planirati u skladu s tim (Kyberd, 2023).

3.2. Načini uočavanja prilike

Mnogo je načina uočavanja poslovnih prilika. Ono što je zapravo ključno uočiti je kako velike inovacije nisu nužne za pokretanje uspješnog poslovnog pothvata. Teško je osmisliti nešto potpuno novo i inovativno. Ponekada je dovoljno samo prepoznati potencijal za unaprjeđenje već

postojećih inovacija. Prilike se mogu pojaviti bilo gdje, u bilo koje vrijeme. Međutim, mit je da se prilike pojavljuju niotkuda, bez ikakvog upozorenja.

Priliku možemo uočiti na tri načina (Hisrich i sur., 2011, Barringer i Ireland, 2010):

1. promatranje i praćenje trendova – odnosi se na četiri glavna trenda koja treba pratiti. Većina poduzeća na neki način kombinira ove trendove:

a) ekonomski trendovi: uključuju stanje u gospodarstvu, razinu raspoloživog prihoda, potrošačke navike kupaca, starenje stanovništva i sl. Primjer je povećanje broja zaposlenih žena i s tim u vezi razvoj proizvoda koji omogućuju lakše čišćenje, primjerice robotski usisavači (ovaj proizvod je također povezan s tehnološkim i socijalnim trendovima).

b) društveni trendovi: uključuje demografske promjene, što je "in" i što ljudi misle da je "in". Primjerice, raste broj restorana brze hrane, otvaraju se *web* stranice za društveno upoznavanje i povezivanje, sve veći broj onih koji odlaze u mirovinu. Primjer je pojava tzv. srebrne ekonomije (engl. *silver economy*), što uključuje sve one gospodarske aktivnosti, proizvode i usluge osmišljene za zadovoljenje potreba osoba starijih od 65 godina (Rogelj i Bogataj, 2019). To, primjerice, može biti ponuda specifičnih turističkih tura osobama starijim od 50 godina.

c) tehnološki trendovi: odnose se na pojavu i primjenu novih tehnologija, ali i na nove načine korištenja starih tehnologija. Tehnološki trendovi ključni su za nove trendove, pogotovo u kombinaciji s praćenjem društvenih i ekonomskih trendova. Oni se najbolje očituju kroz razvoj *e-trgovine* i *web shopova*, kao i u svijetu (tele)komunikacija.

d) politički i pravni trendovi: odnose se na promjene u politici, nove zakone i regulative, promjene zakona koje mogu stvoriti nove prilike (npr. obveza procesa legalizacije nekretnina).

Valja imati na umu i kako trend nije hir – hirovi su kratkotrajni. Uspješni poduzetnici prate i povezuju trendove, povezujući ih u cjelinu. Primjer je Apple iPod – nastao kombinacijom praćenja triju trendova: ekonomskog, društvenog i tehnološkog.

2. rješavanje problema – uočavanje problema i pronalaženje načina za njegovo rješavanje. Problem se sagleda i u drugačijem svjetlu od uobičajenog te se nastoji pronaći adekvatno rješenje. Primjer je problem privatnosti u ekskluzivnom hotelu kada gosti žele ići s bazena u svoj apartman. Naime, postoji vjerojatnost da će se dizalo zaustaviti i na drugim katovima, što ovoj vrsti gostiju nikako nije ugodno. Kako bi se to poboljšalo, hotel naručuje i ugrađuje ono dizalo koje funkcionira

na način da je digitalno umreženo s ključ-karticom gosta. Dakle, kada gost pozove dizalo, on odabire i kat na koji želi ići. Dizalo vozi direktno na taj kat, bez da staje na drugim katovima. Na taj način, gost je uvijek sam u dizalu, ima potpunu anonimnost, a proizvođač ovih dizala rješava problem ugode gostiju i daje dodatnu vrijednost cijeloj usluzi.

Do prepoznavanja problema može se doći intuicijom ili srećom. Primjerice, proizvođač omota za vruće šalice je od pokretanja poslovnog pothvata prodao više od milijardu omota za šalice. Također, primjer su i mobiteli za starije osobe Jitterbug koji imaju veće brojeve i bolje reagiraju na nespretniji i nježniji dodir starijih osoba.

3. pronalazak praznina na tržištu (nesrazmjer ponude i potražnje) – na tržištu ne postoje određeni proizvodi i usluge namijenjeni određenoj skupini kupaca, stoga poduzetnik ovdje vidi svoju poslovnu priliku. Primjeri tako nastalih proizvoda i usluga odnose se na gitare za žene (zbog fizionomije: manja ruka, kraći prsti), igračke koje se fokusiraju na razvoj intelekta kod djece, restorani brze, ali ujedno i kvalitetnije, dobre hrane, trgovine odjećom za ljude koji se ne uklapaju u prosjek (iznimno veće ili iznimno manje veličine), butici i druge specijalizirane prodavaonice (primjerice, trgovine hranom za dijabetičare). Sam pronalazak praznina na tržištu može biti potaknut vlastitom ili tuđom frustriranošću i nemogućnošću pronalaska odgovarajućeg proizvoda/usluge.

Cote (2022) donosi tri načina za identificiranje poslovnih prilika. Prvi je određivanje vlastitih tzv. "bolnih točaka". Poduzetnicima savjetuje da krenu od sebe – koji ih procesi ili poslovi muče na svakodnevnoj bazi, koji posao treba obaviti, a ne postoji posve savršen proizvod za njegovo obavljanje. Cote (2022) navodi kako su mnogi uspješni poduzetnički pothvati započeli osobnim problemom u životu osnivača. Na primjer, nakon što je Neil Blumenthal izgubio dioptrijske naočale i nije si mogao priuštiti kupnju novih, stvorio je tvrtku za naočale koja nudi jeftine, elegantne naočale: *Warby Parker*. Drugi primjer je aplikacija za spojeve *Bumble*, koju je Whitney Wolfe Herd kreirala nakon što je napustila nasilnu vezu. Aplikacija stavlja žene na prvo mjesto, zahtijeva od njih da naprave prvi korak i zagovara rodnu ravnopravnost i prevenciju seksualnog uznemiravanja. Započinjanje s osobnim pitanjima može pomoći u određivanju imaju li i drugi isti problem i radi li se o poduzetničkoj prilici kojom bi se riješio problem većeg broja ljudi, ili čak čitave zajednice.

Drugi način koji Cote (2022) sugerira je provođenje istraživanja tržišta. To uključuje istraživanje industrije za definiranje konkurentskog okruženja i određivanje ciljne publike, kao i intervjuiranje

ili anketiranje ljudi koji odgovaraju ciljnoj skupini. Promatranje i prikupljanje povratnih informacija od stvarnih ljudi i potencijalnih klijenata, omogućuje uvid u njihove perspektive i stjecanje potpunijeg razumijevanja njihovih motivacija, frustracija, strahova i želja. To može pomoći prilikom konceptualizacije samog proizvoda. Nakon što se identificira prilika, može se kreativno razmišljati o stvaranju inovativnog proizvoda koji će popuniti tržišne praznine. Sykes (2017) također sugerira slušati potencijalne klijente. S tim da posebno treba obratiti pozornost na njihove potrebe, želje, izazove i frustracije. Pitanja koja im se mogu postaviti su (Sykes, 2017): *Jesu li prije koristili slične proizvode i usluge? Što im se sviđjelo, a što nije? Zašto su došli u ovo poduzeće? Koje su njihove zamjerke proizvodima ili uslugama koje su prije koristili?* To će pomoći u pronalaženju prilike za razvoj unaprijeđenih proizvoda i usluga. Osim toga, potrebno je dobro isprofilirati ciljanu skupinu, identificirati ju te raditi na minimizaciji ili potpunom otklanjanju uobičajenih uzroka prigovora (Sykes, 2017).

Zadnji način uočavanja prilika koji navodi Cote (2022) odnosi se na procese propitivanja, primjerice isporuke postojećih proizvoda ili usluga. Pitanja koja treba postaviti su, primjerice: *Može li ovaj proces biti brži?, Može li se ovaj proces izvesti korištenjem jeftinijeg poslovnog modela?, Postoji li održiviji način za izvođenje ovog procesa?, Isključuje li ovaj proces određene skupine ljudi? Ako je tako, postoji li način da se proces učini dostupnim svima?.*

Brown (2014) razmatra prilike za otkrivanje potreba potencijalnih kupaca i klijenata. On podcrtava nužnost kao univerzalnog motivatora kojeg naziva "majkom izuma". Brown (2014) daje primjer hitne osobne potrebe – ako osoba pati od neke bolesti ili ima potrebu konzumirati određenu vrstu hrane zbog svog zdravstvenog stanja, a to ne nalazi u supermarketima i dostupnim (malo)prodajnim objektima, stvara se poduzetnička prilika. Kreiranjem obroka za sebe i druge, može se razviti uspješno poslovanje. Postoje brojni primjeri i u Hrvatskoj koji su krenuli upravo tim putem – od *Superheraw* bio snack pločica, Batele obitelji Prpić do Martine Završki koja je osnovala Špajz.

Nadalje, Brown (2014) savjetuje obratiti pozornost te da su prilike posvuda – dapače, i pogled kroz prozor i vremenske (ne)prilike mogu ukazati na značajne poduzetničke prilike. Brown (2014) također sugerira razmišljanje kao način da se uoči prilika – potrebno je dati si malo vremena za razmišljanje, promišljanje, kreativnost, introspekciju, čitanje.

U konačnici, ali ne i manje važno, Brown (2014) savjetuje proučiti konkurenciju i njezine poteze. Možda je konkurencija nešto previdjela, zanemarila ili slično, a to je važno. Također, pozornost

treba biti i na onome što konkurencija radi dobro, tako da se to može primijeniti i u vlastitom poslovanju. Praćenje onoga što konkurencija radi, ključni je zadatak u svrhu sprječavanja zaostajanja vlastitog poslovanja, a također može otvoriti nove prilike za rast ili proširenje tržišta. Kada poduzetnik uvidi da njegova (potencijalna) konkurencija iskorištava novu priliku, uvijek treba razmisliti hoće li konkurenciju takva odluka pomaknuti naprijed, ispred vlastitog poslovanja, ili ne. Ako se ta prilika čini privlačnom, treba razmisliti može li to biti i dobar sljedeći korak za vlastito poduzeće. Sugestija je napraviti popis svojih najboljih konkurenata i razmisliti o sljedećim pitanjima (EU Business School, 2022): *Nadmašuje li netko od mojih konkurenata moje poslovanje? Nude li moji konkurenti kupcima nešto što mi ne nudimo? Na kakve klijente ciljaju? Jesu li drugačiji od mojih? Prolazi li netko od mojih konkurenata kroz razdoblja rasta? Zašto?* Provjera konkurenata trebala bi biti nešto što se čini redovito. Na taj način poduzetnik može pratiti jake i slabe strane svoje konkurencije i pritom paziti na sve nove prilike koje su oni uočili, a sam ih je možda propustio (EU Business School, 2022). Jesnoewski (2018) također savjetuje napraviti analizu konkurencije da se vidi što drugi poduzetnici rade, ali i što ne rade, a što je možda poduzetniku palo na pamet. Važno je ustanoviti i na kojim "testovima" je konkurencija pala, je li to bila nepouzdanost i kašnjenje sa isporukom proizvoda, ali i čime zadržavaju kupce. Analiza konkurenata može pomoći prepoznati i ključne poslovne prilike za proširenje dosega na tržištu i razvoj proizvoda i usluga.

Sykes (2017) smatra da prilike treba aktivno tražiti, ne čekati nadahnuće koje možda nikada ne dođe. Zbog toga sugerira četiri načina za uočavanje poslovnih prilika: I) zacrtati ciljeve²; II) umrežiti se, proširiti krug ljudi za potencijalne suradnje; III) pronaći mentora; IV) biti pouzdan.

- I. Zacrtati ciljeve je jako važno jer zapravo oni usmjeravaju budućeg poduzetnika u prilike koje traži, ali i u najbolji način potrage. Treba zapisati što se želi postići. Na taj način, stvara se i određena samomotivacija, ali i dolazi na pravi put na kojem će se otvoriti i više (pravih) vrata (Sykes, 2017).
- II. Suradnja i umrežavanje presudni su za uspjeh poslovanja, pogotovo u počecima. Činjenica je da je nužno umrežiti se i surađivati jer i drugi ljudi imaju mnogo sjajnih ideja. Te sjajne ideje poduzetnici mogu upotrijebiti da ih potaknu rasti, nadmašiti svoja očekivanja i

² Poznat je razgovor Alise i Mačke iz Alise u Zemlji Čudesa (Carroll, 2001:53): *“Možete li mi reći, molim vas, kojim putem da krenem odavde?” “To dobrim dijelom ovisi o tome kamo želiš stići”, reče Mačka. “Nije me briga kamo”, reče Alisa. “Onda nije bitno kojim putem ideš”, reče Mačka.*

očekivanja okoline. Poduzetnicima se savjetuje prisustvovati različitim događajima i umrežiti se. Svaki dan potrebno je odvojiti i malo vremena za umrežavanje na platformama kao što je LinkedIn (Sykes, 2017).

- III. Osim umrežavanja, potrebno je i pronaći mentora. Mentor bi trebao biti netko tko je već nešto postigao, pa u tom smislu ne treba biti ljubomoran, već potražiti pomoć, savjete i usmjeravanje, ali i netko tko inspirira i motivira. U tom smislu, možda se upravo iz suradnje i razgovora uoči prostor za određenu poduzetničku priliku. Ključno je biti spreman priznati da se ne zna sve te se okružiti inspirativnim ljudima (Sykes, 2017).
- IV. U konačnici, Sykes (2017) smatra kako je važno biti pouzdan. Naizgled, pouzdanost možda nema nikakve veze s pronalaženjem prilika, međutim na mnogo načina, pouzdanost je ključ koji otvara svaka vrata. To je jedna od vrlina koju imaju uspješni poduzetnici. Kada se slomi nečije povjerenje, ta osoba više neće htjeti suradnju.

Za uočavanje prilika, Canning (2019) predlaže pratiti kupce i klijente, odnosno oslušivati njihove želje i potrebe, okružiti se različitim ljudima, različitih stajališta, formirati manje timove koji razmatraju probleme i koji su ovlaštteni donositi informacije i odluke koje potiču djelovanje. Disney, Ritz-Carlton, Amazon i Netflix dobri su primjeri poduzeća koji kontinuirano aktivno slušaju svoje kupce i klijente. Svaka od ovih tvrtki također koristi tehnologiju za interakciju sa svojim klijentima i prikupljanje podataka u stvarnom vremenu za prepoznavanje i zadovoljenje hitnih potreba i rješavanje novih problema. Ova poduzeća znaju da njihovi kupci nisu samo izvor prihoda, već i kreatori nadolazećih trendova te da ponašanje ovih kupaca može biti značajan prediktor budućih trendova. Ovo doprinosi i tome da poduzeća stvaraju raznolika i vrhunska iskustva za svoje kupce i klijente, odnosno radi se na kvaliteti i unaprjeđenju usluga što kupci prepoznaju i znaju nagraditi. U kontekstu okruživanja različitim ljudima, ne misli se samo na poznanike i prijatelje iz različitih industrija, različitih stajališta, različitog socio-ekonomskog statusa, već i na zaposlenike. Novi pogled na zbivanja nikada nije na odmet, a kreativni pojedinci mogu značajno unaprijediti poslovanje. Zaposlenici s različitim znanjima donose različite perspektive koje mogu biti od pomoći u preispitivanju pretpostavki o mogućim poslovnim prilikama. Također, Canning (2019) smatra kako je važno pratiti i zbivanja te napredak u drugim (ne nužno vezanim) industrijama jer ona često budu poticaj za djelovanja i u industriji u kojoj poduzeće već posluje. Industrija bi mogla biti potpuno drugačija od one u kojoj poduzetnik namjerava započeti poduzetnički pothvat, ali važno je obratiti pozornost na to kako druge tvrtke

prednjače u svom sektoru i vidjeti postoji li nešto što rade što bi se moglo primijeniti i u sektoru u kojem se želi započeti posao. Dobar primjer je i rast popularnosti Airbnba, Ubera i Deliverooa korištenjem slične *peer-to-peer* platforme. Iako sve ove tvrtke rade u vrlo različitim industrijama, način na koji su dizajnirale svoje poslovanje ono je što drugi poduzetnički pothvati mogu kopirati (EU Business School, 2022). Jesnoewski (2018) savjetuje pretplatu na publikacije u industriji, pridruživanje relevantnim udrugama, udublјivanje u vlastitu industriju i kontinuirano učenje o najnovijim tehnikama i trendovima te postavljanje Google upozorenja za ključne pojmove i vijesti u industriji i praćenje drugih stručnjaka u industriji na društvenim medijima.

Postoje još neki čimbenici koji pomažu u detekciji prilika. EU Business School (2022) predlaže razmotriti vanjske čimbenike. Mogu postojati vanjski čimbenici koji, iako se čini da nemaju nikakve veze s poslovanjem, ipak mogu utjecati na nj. Čimbenici okoline mogu imati značajan utjecaj na poslovno okruženje. Mogu uključivati: ekonomske promjene, trgovinske politike, društvene i kulturne norme, vladine politike i propise, znanstveni napredak, nova tehnološka dostignuća. Vanjske čimbenike može se pratiti i praćenjem najnovijih vijesti, čak i putem svakodnevnog listanja na društvenim mrežama. Na primjer, aspekti kao što je rast inflacije mogli bi dovesti do velikih promjena u načinu na koji se pružaju usluge klijentima kako bi se minimizirali nepotrebni troškovi koji sudjeluju u cijeni konačnog proizvoda ili usluge. Hibridni rad također može uzrokovati promjenu određenih aspekata poslovanja. Promjena kulturnih normi može pružiti priliku za uključivanje na novo tržište potencijalnih kupaca (EU Business School, 2022).

EU Business School (2022) savjetuje i promišljanje o sličnim tvrtkama u inozemstvu. Ne samo da to može otvoriti prilike za globalno širenje poslovanja, već može dati i neke ideje o tome kako različiti kupci u različitim zemljama reaguju na proizvode i usluge slične onima koje poduzetnik planira ponuditi. Primjerice, važna pitanja su ciljaju li tvrtke u inozemstvu potpuno drugačije kupce, nude li dodatnu vrijednost, rade li bolje. Promatranje strategija drugih tvrtki može pomoći u otkrivanju novih načina rada i usluživanja vlastitih klijenata. Osim toga, može biti i pokazatelj u smislu postoji li tržište za proizvod ili uslugu u novoj zemlji, postoje li kupci koji će biti zainteresirani za poslovanje ili bi li logistički imalo smisla proširiti se na novo tržište (EU Business School, 2022).

Kod već postojećih poduzeća Brown (2014) sugerira uvesti tzv. "kutiju s prijedlozima"³. Kutija s prijedlozima danas može i virtualno funkcionirati. Brown (2014) također upozorava poduzetnike koji već posluju na dobre ideje zaposlenika – poduzetnik ne mora prihvatiti ono što zaposlenici sugeriraju, ali odbacivanje prijedloga kao "glupih" i / ili "loše zamišljenih" rezultirat će potpunim izostankom daljnje inicijative zaposlenika. Brown (2014) ide čak tako daleko da kaže kako poduzetnik tada više nikada neće dobiti dobru ideju od zaposlenika. S tim se slažu i Ashkenas i Manville (2018). Ovi autori sugeriraju da manje učinkoviti lideri i menadžeri ponekad izbjegavaju suočavanje s istinom i odgađaju teške odluke, pa i na asertivan način prenijeti zaposleniku povratnu informaciju o njegovoj zamisli iz "kutije s prijedlozima". Međutim, stvarno dobri menadžeri cijene podređene i kolege koji im se ne boje iznijeti prijedloge, što je iznimno važno i za poduzetnike.

3.3. Načini vrednovanja prilike

Neki poduzetnici se odlučuju pokrenuti posao kada imaju prethodno iskustvo u industriji i vide konkretnu priliku koju žele iskoristiti. Međutim, ovakvih poduzetnika je znatno manje nego onih koji imaju drugačiju motivaciju za pokretanje posla (primjerice, nezadovoljstvo radom za drugog), ali koji nemaju još posve razrađenu viziju, niti znanje. To znači da moraju istražiti i procijeniti različite poslovne prilike prije nego što pronađu onu pravu. Mnogi poduzetnički pothvati propadaju upravo zato što prava prilika nikada i nije postojala. Nakon što poduzetnik prepozna poslovnu priliku, potrebno ju je podvrgnuti analizama koje će mu omogućiti uvid u izvedivost i održivost poslovnog pothvata, s ciljem smanjenja rizika i prevencije stvaranja gubitaka (Barringer i Ireland, 2010).

Mullinsov model je alat za procjenu i oblikovanje poslovnih prilika, a pruža razumijevanje onoga što je potrebno za osnivanje poslovnog pothvata (Tomašević, 2012). Mullinsov (2003) model procjene poduzetničkih prilika daje smjernice i savjete poduzetnicima u smislu da detaljno istraže sve relevantne činjenice i poznate aspekte prije pisanja poslovnog plana s namjerom prihvaćanja, izmjene ili odbacivanja ideje. Model se temelji na osnovnim pretpostavkama i pitanjima koja pomažu poduzetniku ispitati privlačnost poslovne prilike: *Jesu li tržište i industrija privlačni?; Nudi li prilika uvjerljivu korist za kupca i održivu prednost nad drugim rješenjima za rješavanje*

³ Zaposlenici (i kupci) bi na komadić papira zapisivali ideje koje su imali za poboljšanje poslovanja kojim se bavi poduzeće i stavljali te ideje u kutiju koja je bila na istaknutom mjestu unutar poduzeća..

problema i ispunjavanje potreba kupaca?; Može li tim postići rezultate koje predviđa i obećava potencijalnim klijentima i kupcima?. U središtu Mullinsovog modela je tim i njegova obilježja kojima se procjenjuje poslovna prilika ispitivanjem korelacije tima i prilika u odnosu na poslovnu misiju tima, osobne želje i kapacitete preuzimanja rizika, znanje tima o ključnim faktorima uspjeha (npr., profitabilnost i rast tvrtke), te povezanost tima u lanac stvaranja vrijednosti (način na koji će se tim nositi s dinamičnim okruženjem u kojem će djelovati). Svaka prilika koja nije u skladu s osobnim preferencijama članova tima smatra se neprivlačnom (jer teško može stvoriti strast članova tima prema pothvatu, što je jedna od ključnih karakteristika uspješnih poduzetnika i preduvjet za uspjeh svakog pothvata). Mullins (2003) podcrtava važnost poznavanja temeljnih razlika između tržišta i industrije jer se mogu razlikovati i različite razine privlačnosti dvaju segmenata, razmatrano na makro- i mikrorazini. Analiza tržišta na makrorazini uključuje prikupljanje podataka o veličini tržišta iz sekundarnih izvora, uključujući broj kupaca, raspoloživost novca za potrošnju i godišnju prodaju proizvoda. Osim veličine tržišta, također se ispituje mogućnost njegova rasta koja se temelji na prognozama kretanja (demografskih, sociokulturnih, ekonomskih, tehnoloških i pravnih), s namjerom utvrđivanja predstavljaju li pozitivan aspekt koji će pomoći u realizaciji prilike ili ne (Mullins, 2003 u Tomašević, 2012). Mikrorazina se odnosi na tržišni segment o kojem se podaci prikupljaju iz primarnih i sekundarnih resursa, a usmjeren je na traženje odgovora u vidu postojanja tržišnog segmenta koji je spreman platiti dodanu vrijednost zadovoljenja svojih potreba koju nudi novi ponuđač na tržištu, tj. novo poduzeće. Osim toga, na mikrorazini se sagleda i brzina rasta ovog tržišnog segmenta, i mogućnosti ulaska u druge segmente tržišta nakon osvajanja prvog. Bez očekivanja rasta tržišta, većina investitora neće ulagati u novi poslovni pothvat. Seifi i sur. (2012) poduzetnicima također savjetuju prilikom razmatranja realiziranja poslovne prilike razmisliti o vremenu potrebnom da uđu na tržište, likvidnosti, povratu na investiciju, stopi rasta tržišta, stopi rasta profita i graničnoj operativnoj dobiti.

Atraktivnost industrije opisao je Michael Porter sa svojih pet sila. Porterov model⁴ (Porter, 2008) predstavlja analizu strukture konkurentskih pritisaka unutar neke industrije ili djelatnosti. Ovaj model daje odgovore na tri ključna pitanja (Ezeogidi, 2019):

- *Ima li izabrana grana prosperitet?*

⁴ Osim ove analize, Ezeogidi (2019) savjetuje poduzetnicima da provedu i PEST(LE), i SWOT analize za one prilike koje razmišljaju realizirati.

- *Želimo li biti u njoj?*
- *Što trebamo poduzeti da zaštitimo svoj položaj u njoj?*

Konkurentski pritisci podijeljeni su u 5 kategorija (barijere ulaska, pregovaračka snaga kupaca, supstituti, snaga dobavljača i rivalitet). Svaka od navedenih može utjecati na mogućnosti zarade bilo koje organizacije u toj djelatnosti.

- Postojeća konkurencija - kako bi preživjelo, poduzeće stalno iznova mora stvarati nove prednosti (neprestane inovacije). Potrošači ponekada i nisu svjesni rješenja, niti ih traže, no s oduševljenjem će prihvatiti ponuđeno. Ipak, potrošači moraju konkurentsku prednost percipirati kao potrošačku, odnosno mora postojati usklađenost između želja potrošača, onoga što im je doista bitno, i isporučenoga.
- Prijetnja od novih konkurenata – ocjenjuju se barijere ulaska na tržište i procjenjuje vjerojatnost da se pojavi konkurent s većinskim udjelom istovjetnih proizvoda.
- Pregovaračka snaga dobavljača - ova Porterova sila odnosi se na pregovaračku snagu dobavljača, a pregovaračka snaga dobavljača je velika kada ih je malo i kada o njima ovisi poslovni subjekt.
- Pregovaračka snaga kupaca - važno je znati i pregovaračku moć kupaca. Kroz takvu moć kupci mogu utjecati na cijene proizvoda ili, primjerice, na oblik plaćanja i dostave, a mogu utjecati čak i na kvalitetu proizvoda jer tada poslovni subjekt ovisi o njima. Takav slučaj čest je kada veliki dio prodaje poslovnog subjekta čini jedan kupac pa bi se poslovni subjekt našao u nepovoljnom položaju da bez takvog kupca ostane.
- Prijetnja supstituta - osim već postojeće konkurencije i novih konkurenata, ovo je još jedna Porterova sila koja je nepovoljna za poslovni subjekt. Naime, supstituti su proizvodi koji imaju istu funkciju i zadovoljavaju istu potrebu. Kada je lako pronaći zamjenu ukoliko klijentu nije bitan *brand*, nego se samo bazira na funkciji, potrebno je uložiti marketinške napore kako bi se *brand* na vrijeme i odgovarajuće pozicionirao te na taj način eliminirao potencijalne prijetnje. Ključno ovdje je intelektualno vlasništvo tvrtke i težina oponašanja finalnog proizvoda (Porter, 2008).

Timmons (2003) također napominje da se prilike mogu ocijeniti pomoću tri osnovna parametra: tržišne potražnje, tržišne strukture i profitnog potencijala, s naglaskom da je prilika bolja ako tržište karakterizira velika doza neizvjesnosti, kojom dominira visoka razina rizika. Iako je ovaj model prvenstveno namijenjen investitorima, primjenjiv je i za poduzetnike kako bi procijeniti je

li njihova ideja dobra prilika. Ovaj okvir/model sastoji se od osam kriterija za ocjenu prilike: industrija i tržište, financijski pokazatelji, pitanje "žetve", tj. povećanje vrijednosti poslovanja, konkurentska prednost, tim, ključna mana projekta (što može dovesti do neuspjeha projekta), karakteristike poduzetnika u smislu osobnih i poslovnih ciljeva, usklađivanje posla sa stilom života, odnos poduzetnika prema stresu i prihvaćanju rizika te strateška diferencijacija. Posebna vrijednost ovog modela je u tome što osim čimbenika koji utječu na uspjeh pothvata (tržište, industrija, konkurentska prednost, profit), veliku pozornost usmjerava na analizu poduzetnika i njegov tim. Analiza i procjena poduzetnika i tima često se može zanemariti, što može dovesti do krucijalne greške na samom početku, jer su poduzetnik i njegov tim ključni za prepoznavanje i procjenu poslovnih prilika, te za uspjeh poslovnog pothvata. Međutim, zbog svoje sveobuhvatnosti i složenosti, ovaj model zahtijeva dosta vremena, zbog čega se u praksi relativno rijetko primjenjuje (Tomašević, 2012).

Postoje mnoga pitanja koja se mogu postaviti tijekom vrednovanja prilika, a ona mogu biti klasificirana prema četiri područja (Gundry i Kickul, 2006):

1. Talenti i iskustvo poduzetnika i menadžerskog tima, zaposlenika i savjetnika. Čak i sjajna prilika s visokim tržišnim potencijalom zahtijeva poduzetnika ili tim iza njega koji može učinkovito (i strastveno) raditi na realizaciji. Tada je mnogo vjerojatnije da će pothvat biti uspješan. Dakle, pitanje je ima li poduzetnik kompetencije pretvoriti priliku u posao?
2. Resursi koji su na raspolaganju poduzetniku i menadžerskom timu, uključujući vlasničke i dužničke izvore kapitala koji su dostupni, dodatnu pomoć ljudi sa stručnim znanjem potrebnim tvrtki i resurse u vidu tehnologije koja je potrebna za realizaciju. Pitanje koje je ovdje potrebno postaviti je koje napore treba poduzeti kako bi se ovi resursi osigurali i pribavili te hoće li oni preopteretiti poduzeće već ne početku poslovanja (primjerice, loša financijska konstrukcija, prekomjerno zaduživanje kako bi se započeo posao).
3. Znanje i informacije koje posjeduje poduzetnik, uključujući poznavanje koncepta novog pothvata, industrije i istraživanja tržišta. Štoviše, važno je i ono što se ne zna, a treba znati da bi novi pothvat bio uspješan. Osim toga, važno je i koliko poduzetnika treba da dođe do tih informacija, primjerice, o konkurenciji, o preferencijama kupaca.
4. Sposobnost prilike da generira prihod. Koliki je stvarni potencijal da se nešto proda te da se na temelju toga generira stvarni prihod? U kojem stupnju poduzetnik može upravljati troškovima i držati ih pod kontrolom, uz maksimiziranje povrata na investiciju? Jedna od

grešaka potencijalnih poduzetnika jest pretpostaviti da će se svima svidjeti ideja, ali i da će se ljudima svidjeti stajanje u redu za kupnju, nakon otvaranja tvrtke pa odmah treba razmišljati i o načinu isporuke proizvoda ili usluge.

Kako bi se vrednovala prilika, Seifi i sur. (2012) razvili su niz pitanja koja si poduzetnici trebaju postaviti:

1. Koju potrebu ovaj poduzetnički pothvat u konačnici ispunjava ili koji problem se njime rješava? (*vrijednost pothvata*)
2. Kome prodajete? (*ciljano tržište*)
3. Kako se može zaraditi novac? (*model prihoda*)
4. Po čemu se ovaj pothvat razlikuje od drugih, po čemu je to jedinstvena prilika? (*jedinstvena ponuda za prodaju*)
5. Koje su prepreke ulasku?
6. Kolika je konkurencija i koje su njihove kvalitete? (*analiza konkurencije*)
7. Koliko je veliko tržište u novčanoj jedinici? (*veličina tržišta*)
8. Koliko brzo tržište raste ili se smanjuje? (*rast tržišta*)
9. Koliki tržišni udio bi se mogao ostvariti?
10. Kako bi se tvrtka trebala registrirati da maksimizira svoj profit, je li to prekomplikirano za početak? (j.d.o.o., obrt, d.o.o., itd.)
11. Koliko bi bili početni troškovi?
12. Planirate li koristiti dužnički kapital ili prikupiti ulaganja? Ako da, koliko i koji tip? (*investicijske potrebe*)
13. Planirate li prodati svoju tvrtku ili izaći na burzu jednog dana? (*izlazna strategija*)
14. Koliki će biti povrat na investiciju?

Odgovori na ova pitanja, korisni su za poduzetnike dok se oni pripremaju za provođenje sveobuhvatne analize izvedivosti i za razvoj kasnijih strategija i planova za pothvat u nastajanju.

Prema Allen (1999) poslovna prilika također se može testirati analizom održivosti poslovnog modela. Poslovni model obuhvaća proizvod/uslugu, kupca, distribuciju i korist za kupca, što je potrebno testirati kako bi se provjerila izvedivost poslovne ideje. Ova analiza ima praktičnu vrijednost jer pomaže poduzetniku odgovoriti na tri ključna pitanja: *Ima li dovoljno kupaca i je li tržište dovoljno veliko da poslovni koncept bude prihvatljiv?; Jesu li zahtjevi ulaganja, na temelju procjene prodaje i troškova, opravdani?; Može li poduzetnik okupiti dobar tim koji će sudjelovati*

u realizaciji projekta? Ovaj model savjetuje poduzetniku da svoju ideju, odnosno poslovni koncept testira kroz četiri glavna čimbenika koji su: proizvod/usluga, industrija, tržište/kupac, financije. Vrijednost ovog modela je u njegovoj jednostavnosti jer je razumljiv poduzetnicima početnicima, ali i sveobuhvatan jer dotiče sva pitanja koja treba uzeti u obzir kada se razmišlja o poslovnom pothvatu. Procjena poslovne prilike na ovaj način ne zahtijeva puno vremena jer se temelji na najosnovnijim podacima koje treba znati prije pokretanja poslovnog pothvata. Model izravno ukazuje na problematična područja. Čak i ako rezultati analize pokažu da poslovni koncept nije izvediv, poduzetnici ne bi trebali odustati od svoje ideje. Naprotiv, rezultate analize treba koristiti kao smjernice prema kojima će se prilagođavati poslovni koncept tržišnim uvjetima, minimizirajući slabosti i maksimizirajući prednosti, čineći ga tako izvedivim (Allen, 1999).

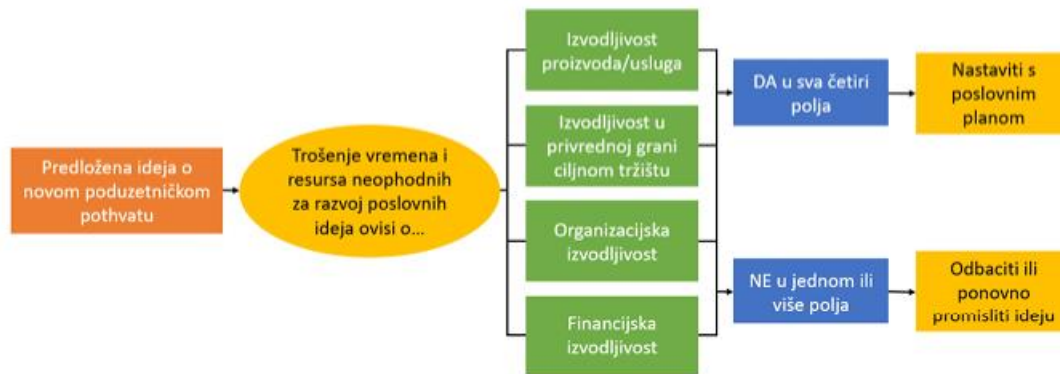
U konačnici, pokretanje vlastitog posla nosi brojne rizike koje je važno prepoznati, uključujući: nedostatak iskustva, pogrešan proizvod, loše vrijeme izlaska na tržište, nedostatak vlastitog kapitala i gotovog novca, neodgovarajuće cijene (previsoke/preniske), loše upravljanje zalihama, trošenje previše na poslovni prostor, skladišta / zgrade i opremu, loša praksa odobravanja kredita (dugotrajno, loši uvjeti dobivanja kredita, i sl.), neplanirano širenje, pogrešan stav poduzetnika, pogrešna lokacija, obiteljski pritisci. U tom smislu, važno je poznavati i strategije za smanjenje ili mitigaciju rizika. Prvi izazov za svakog poduzetnika je odlučiti o razini rizika koju je spreman preuzeti i razumjeti posljedice tog izbora. Savjet je razgovarati s ljudima, sastati se s potencijalnim klijentima kako bi se razgovaralo o vlastitoj ideji i onome što oni, kao kupci, žele. Osim toga, može se pokušati pronaći posao u poduzeću koje se već bavi nečim sličnim što potencijalni poduzetnik želi jednom pokrenuti jer će tako iz prve ruke uvidjeti sve zamke tog poslovanja. Također, potrebno je i identificirati lidere u području u kojem se želi pokrenuti poslovni pothvat, ili drugim vezanim područjima i vidjeti koji čimbenici doprinose njihovom uspjehu. Ako se dobre ideje mogu preuzeti i unaprijediti, to bi trebalo napraviti. Dodatno, treba razmisliti i o pilot testu ili anketi o potrebama svojih kupaca. Možda je moguće igrati na sigurniji način razvijanjem svoje ideje u maloj mjeri, prototipa koji se predstavljaju određenoj ciljanoj skupini (primjerice, čitanje slikovnice namijenjenoj školskom uzrastu u nekoliko razreda u osnovnoj školi te promatranje djece – je li ih tema zaintrigirala ili su za kratko vrijeme izgubili interes). Poduzetnik treba biti svjestan svojih prednosti i mana te provjeriti ima li vještine i sposobnosti za vođenje svog poslovanja. Ako je potrebno, može se i dodatno obrazovati, primjerice u knjigovodstvu, marketingu, upravljanju osobljem i sl. Na sve današnje tvrtke utječe neki oblik državne regulacije:

porezi, sigurnost, propisi koji se tiču očuvanja okoliša, prijevoz, i tako dalje. Poduzetnik treba biti siguran da je u tijeku sa svim propisima i da ih se pridržava te da poduzetnička prilika koju vidi neće biti ometana zakonodavnim okvirom, tj. da je u skladu s postojećom regulativom (Gundry i Kickul, 2006).

U konačnici, posao se može pokrenuti od kuće, na nepuno radno vrijeme, možda u sezoni kada se procijeni da postoji najveći interes klijenata i kupaca za ponuđene usluge i proizvode.

4. ANALIZA IZVEDIVOSTI

U razvoju uspješne poslovne ideje, bitnu ulogu ima analiza izvedivosti. Analiza izvedivosti (engl. *feasibility study*) faza je u poduzetničkom procesu, prije pisanja poslovnog pothvata. To je zapravo proces kojim se utvrđuje je li poslovna ideja izvodljiva, svojevrsna revizija. Vrednuje se poslovni pothvat, ne sama ideja. Na taj se način poduzetnici potiču da izbjegnu o svojoj poslovnoj ideji razmišljati kao o čudenoj te da ne budu zaslijepljeni vlastitim oduševljenjem idejom. Kraće rečeno, analiza izvedivosti je testiranje ideje. Kada se provodi analiza izvedivosti, na poslovnu ideju ne treba gledati kao na ideju, već o njoj razmišljati kao o pothvatu. Analiza izvedivosti je u biti više vrednovanje potencijalnog pothvata, a ne samog proizvoda ili usluge.



Slika 3 Uloga analiza izvedivosti u razvoju uspješne poslovne ideje (Izvor: Barringer, B. R. i Ireland, R. D. (2010) Poduzetništvo: uspješno pokretanje novih poduhvata, str. 79)

Poduzetnici često preskoče proces analize izvedivosti i prelaze na pisanje poslovnog plana, ali to nije dobro, poslovni plan se ne treba pisati prerano. Analiza izvedivosti je predfaza pisanja poslovnog plana kako bi se procijenila njena izvedivost.

Poslovni plan je pisani dokument, koji opisuje što poduzeće namjerava postići i kako to namjerava. Pisanje poslovnog plana prisiljava osnivače firme da razmisle o svakom aspektu svog novog pothvata. Također, jedan od razloga zbog kojeg treba pisati poslovni plan je da pokazuje ulagačima i bankarima vrijednost novog pothvata.

Poznavanje gospodarske grane (industrije, branše) u kojoj će poduzeće djelovati je ključno za poduzetnički uspjeh. Analiza gospodarske grane je poslovno istraživanje koje se fokusira na

potencijal grane. Informacije koje dobijemo putem analize gospodarske grane pomažu poduzeću u donošenju odluke hoće li ući u tu granu i može li zauzeti dobru poziciju unutar te grane koja će joj omogućiti konkurentsku prednost. Michael Porter, profesor s Harvarda, osmislio je model pet snaga konkurentnosti. To je okvir za razumijevanje strukture gospodarske grane. Ovaj model objašnjen je u prethodnom poglavlju.

Analiza izvedivosti predstavlja početni korak poduzetnika (i njegovog tima) prilikom određivanja izvedivosti poslovne ideje. U **tablici 1.** u nastavku prikazane su i opisane vrste analiza izvedivosti.

Tablica 1. Analize izvedivosti

Analiza izvedivosti	Opis analize izvedivosti
Analiza izvedivosti proizvoda / usluge	<ul style="list-style-type: none"> – Procjena sveukupne privlačnosti predloženog proizvoda ili usluge – Poželjnost proizvoda/usluge <ul style="list-style-type: none"> ○ Je li proizvod/usluga poželjan i zadovoljava li neku potrebu na tržištu ○ Ima li proizvod smisla? ○ Iskorištava li proizvod neki trend iz okruženja, rješava li neki problem ili popunjava prazninu na tržištu? ○ Je li pogodno vrijeme za izlazak proizvoda na tržište? ○ Postoje li neke greške u osnovama dizajna ili koncepta? – Potražnja za proizvodom/uslugom <ul style="list-style-type: none"> ○ Anketa o kupovnim namjerama ○ Razgovor u strukovnim udruženjima, posjeta sajmovima ○ Pretraga u knjižnici, internetu ○ Pokazati da postoji dovoljna potražnja za proizvodom/uslugom ○ Specijalizirani časopisi, stručni časopisi, izvještaji itd. (je li netko već imao ovakvu ideju, ako jest, s kakvim rezultatom, raste li ovaj segment industrije ili opada)
Izvedivost u gospodarskoj grani i na ciljnom tržištu	<ul style="list-style-type: none"> – Procjena sveobuhvatne privlačnosti industrije (gospodarske grane, djelatnosti) i ciljnog tržišta za predloženi proizvod ili uslugu. <ul style="list-style-type: none"> ○ Privlačnost djelatnosti ○ Mlada djelatnost ○ U ranoj fazi životnog ciklusa ○ Raste, ne smanjuje se ○ Prodaje proizvode koje kupci “moraju imati” umjesto onih koje “žele imati” ○ Nezasićena industrija

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Profitabilnost ne ovisi o niskim cijenama ulaznih sirovina ○ Ima visoku maržu ○ Privlačnost ciljnog tržišta
Organizacijska izvedivost	<ul style="list-style-type: none"> – Postoji li dovoljno organizacijske kompetentnosti, stručnosti poduzetnika i njegovog tima, te dovoljno resursa za započinjanje poslovanja – Analiza sposobnosti poduzetnika i njegovog tima, potrebni resursi <ul style="list-style-type: none"> ○ Iskrenost i otvorenost u vlastitoj procjeni ○ Strast prema ideji ○ Znanje o tržištu i djelatnosti ○ Treba li i partner? ○ Potrebni resursi ○ Identificirati najvažnije ne-financijske resurse (6-12) i procijeniti postoji li ih dovoljno na raspolaganju ○ Intelktualno vlasništvo – patent – je li zaštićena ideja? ○ Lokacija
Financijska izvedivost	<ul style="list-style-type: none"> – Napraviti preliminarnu financijsku procjenu – Ukupno potrebna financijska sredstva, financijska privlačnost predloženog poduzetničkog pothvata, financijski rezultati sličnih poduzeća – Ukupna količina novca potrebna da poduzeće obavi svoju prvu prodaju – Analiza svih troškova poduzeća, izvori financiranja – Kako se posuđeni novac planira vratiti – Pristup maksimiziranja troškova i minimiziranja prihoda – Uspoređivati se sa sličnim, malim poduzećima u djelatnosti – Stopa povrata investicije i profitabilnost novog pothvata – Iznos uloženog kapitala: <ul style="list-style-type: none"> ○ Rizici povezani s pokretanjem poduzeća ○ Postojeće alternative za ulaganje novca ○ Postojeće alternative za poduzetnikovo vrijeme i trud.

Izvor: vlastita izrada prema Barringer i Ireland (2010)

Za analizu izvedivosti proizvoda / usluga uglavnom se koriste sekundarni izvori podataka (npr. podaci s Državnog zavoda za statistiku, podaci Svjetske banke, Statista, i drugih relevantnih servisa), dok se kod drugih analiza izvedivosti uglavnom koriste primarni izvori podataka (primjerice, pomoću anketnih istraživanja, dubinskih intervjuja i sl.). Svaka od analiza izvedivosti mora dati pozitivne odgovore na brojna pitanja, kao potvrdu da ideja ima potencijal pretvoriti se u

uspješan poslovni pothvat. Tek nakon analize izvedivosti, koja pokaže da je ideja dobra, poduzetnik kreće u proces poslovnog planiranja.

5. EMPIRIJSKI DIO RADA – JE LI ODABRANA IDEJA UJEDNO I POSLOVNA PRILIKA?

U ovom poglavlju prikazano je 12 primjera poduzetničkih pothvata, pokrenutih na jedan od prethodno opisanih načina uočavanja prilika (praćenje trendova – svaki od 4 trenda, rješavanje problema i uočavanje praznine na tržištu). Za svaki od opisanih načina uočavanja prilika dana su po dva primjera pokrenutih poduzetničkih pothvata, s tim da je jedan primjer uvijek iz Hrvatske. Osim toga, u drugom dijelu poglavlja napravljena je analiza izvedivosti za odabranu ideju. Analizom izvedivosti prikazana je važnost analize svih elemenata poduzetničkog pothvata, prije nego što se donese odluka o pokretanju (ili ne) poduzetničkog pothvata.

5.1. Primjeri pokrenutih poduzetničkih pothvata

U nastavku se razmatraju uspješni poduzetnički pothvati koji su proizašli iz šest načina uočavanja prilika: rješavanja problema, uočavanja praznine na tržištu te praćenja trendova – politički i pravnih, tehnoloških, društvenih i ekonomskih. Osim toga, neki su poduzetnici, jer su pratili trendove, pravodobno napravili zaokret u poslovanju kako bi unaprijedili posao, ostali konkurentni ili kako bi izbjegli stečaj i likvidaciju.

5.1.1. Poduzetnički pothvati kao odgovor na ekonomske trendove

Ekonomski trendovi ukazuju na stanje u gospodarstvu, razinu raspoloživog prihoda, potrošnju kućanstava, kao i potrošačke navike kupaca, i mnoge druge. Svi ovi trendovi mogu poslužiti kao poticaj poduzetniku da sagleda možebitne poslovne prilike. Manje je poznato kako je i luksuzni Rolls-Royce svoje poduzetničko putovanje započeo upravo prema principu uštede troškova za klijente i kupce jer je pratio ekonomski trend koji je ukazivao na nevoljkost potrošnje kupaca. Rolls-Royce je ponudio paket usluga prema kojem korisnici plaćaju po satu, ovisno o vremenu koje je motor proveo u letu (radi se o njihovom poduzetničkom pothvatu proizvodnje motora za zrakoplove; prvi motor za zrakoplove Rolls-Royce je proizveo još 1914. godine). Ovo je značajan pomak u odnosu na tradicionalne poslovne modele koje koriste proizvođači, u kojima proizvođač prodaje proizvod, a zatim naplaćuje popravak onoliko često koliko je potrebno. U takvom modelu proizvođači u konačnici profitiraju od nepouzdanih proizvoda kojima je potrebno više popravaka – što je loša opcija za klijente. Rolls-Royce se na taj način brzo etablirao kao pouzdan partner

svojim kupcima, što mu je donijelo značajna financijska sredstva i za nastavak poslovanja te razvoj u drugim smjerovima (luksuzni automobili, itd.) (Emerald, 2020).

Slabije gospodarstvo favorizira novoosnovana poduzeća koja pomažu potrošačima da uštede novac. FlixBus je koncept koji se pojavio i u Hrvatskoj, a mnogi manji prijevoznici poželjeli su biti dio globalne prijevoznice mreže. FlixBus ima svoja prijevozna sredstva, tj. autobuse, ali u znatno manjoj mjeri u odnosu na broj onih koje je uzeo u koncesiju. FlixBus se zapravo uglavnom bavi marketingom, određivanjem cijena prijevoza, komisioniranjem i odnosom s klijentima, dok sama prijevozna sredstva uzima od svojih podugovaratelja, tj. lokalnih prijevoznika koji nemaju tolike kapacitete da vode računa o svim aspektima uspješnog poslovanja. Kao jedinstvena kombinacija tehnološkog start-upa, tvrtke za e-trgovinu i klasičnog prijevoznika, s FlixBusom manji prijevoznici imaju mogućnost postati dio veće mreže i ponuditi svoje usluge i na tržištima na kojima to prije nije bilo moguće. U mnogim različitim regijama i u vrlo kratkom vremenu FlixBus je stvorio najveću europsku autobusnu mrežu međugradskih linija (www.flixbus.com, datum pristupa: 27. 12. 2023.).

5.1.2. Poduzetnički pothvati kao odgovor na društvene trendove

S digitalnom su se transformacijom i periodom koji je svijet proveo "zaključan" uslijed krize uzrokovane koronavirusom, dogodile i značajne promjene u navikama ljudi, što je oblikovalo i trenutne društvene trendove. Netflix, koji je sada moćan *online streaming*, počeo je kao usluga dostave iznajmljenih DVD-a na kućnu adresu. Kako bi opstali na tržištu, Netflix je ponudio (još 2007. godine) streaming zajedno sa svojom uslugom iznajmljivanja DVD-a. Ova promjena fokusa u početku je naišla na određeni otpor pretplatnika koji su odbijali plaćati povećanu cijenu. Međutim, debi njihovog hvaljenog originalnog sadržaja, kao što su *House of Cards* i *Orange is the New Black*, potaknuo je porast broja pretplatnika. Netflix od produkcije vlastitog originalnog sadržaja bilježi znatan rast prihoda i broja pretplatnika. Netflix danas ima nešto manje od 250 milijuna korisnika koji plaćaju pretplatu, što je značajan pokazatelj kako je poslovna prilika u vidu društvenog trenda prepoznata na vrijeme. Ono što je također zanimljivo je i kako se Netflix nije odrekao svog inicijalnog poslovnog modela, odnosno i dalje ima 5,3 milijuna pretplatnika koji plaćaju mjesečnu uslugu dostave DVD-a. Netflixova reinencija pokazuje da inovacija ne znači nužno napuštanje starog u korist novog. Zadržavši svoj posao s dostavom DVD-a putem pošte dok

su razvijali jedinicu za *online streaming*, uspjeli su zadržati bazu lojalnih kupaca dok su dopirali do nove publike (www.netflix.com, datum pristupa: 28. 12. 2023.).

Gyms4you fitness klub franšiza je koja je došla u Hrvatsku s promjenom društvenih trendova. Poduzeća su polako počela prelaziti na tzv. europsko radno vrijeme, od 9 do 17 sati, a zaposleni, poslovni ljudi više se nisu stigli rekreirati i baviti sportskim aktivnostima. Franšiza se pokazala kao dobar odgovor i poslovni pothvat – istovremeno se rješava problem mogućnosti bavljenja sportskim aktivnostima u vrijeme kada to klijent može i želi, ali prati se i društveni trend. „Riječ je o lancu fitness klubova nastalih po europskom konceptu, zahvaljujući kojem je Gyms4you jedini fitness klub u Hrvatskoj koji radi non stop, svih 7 dana u tjednu, od 0 do 24 sata, pa tako svi članovi imaju priliku vježbati u bilo koje doba dana ili noći, ovisno o svojim afinitetima i vremenu. Gyms4you je jedinstven i po tome što se u teretanu ulazi skeniranjem otiska prsta. Svaki Gyms4you član dobiva i člansku iskaznicu, koja je osobna i jedinstvena“ (www.femina.hr, datum objave: 30. 01. 2015.). Ovaj inovativan koncept kojim se prate društveni trendovi osigurao je stalan priljev klijenata i lojalnost postojećih.

5.1.3. Poduzetnički pothvati kao odgovor na tehnološke trendove

Tehnološki trendovi omogućili su razvoj kriptovaluta, a razina sigurnosti u kibernetičkom prostoru je znatno porasla te je korisnicima prihvatljivo i udobnije plaćati mnoge usluge i dobra *online*. PayPal je osnovan 2008. godine, međutim, nekoliko se godina borio s inoviranjem svojih usluga. Dominacija PayPala je pala dok su konkurenti ulazili na nova tržišta, kao što su plaćanja u trgovinama i tehnologija mobilnog plaćanja. Posljednjih godina PayPal je poduzeo korake za prilagodbu nove tehnologije akvizicijom tvrtki specijaliziranih za novija tržišta plaćanja. Kupio je *Braintree*, startup specijaliziran za obradu *online* i mobilnih plaćanja za tvrtke poput *Ubera* i *Airbnba*. *Braintree* je također posjedovao *Venmo*, mobilnu aplikaciju za *peer-to-peer* plaćanje koja ima aspekt društvenog umrežavanja. Osim toga, PayPal je kupio druge tvrtke kao što su startup za mobilno plaćanje, *Paydiant*, tvrtku za kibernetičku sigurnost *CyActive* i međunarodnu platformu za doznake, *Xoom*, kako bi postao tvrtka za plaćanja s punom uslugom. PayPal-ove akvizicije su se isplatile. U 2015. godini *Braintree* se proširio na 46 tržišta i obradio 50 milijardi dolara plaćanja, što je dvostruko više od brojke iz 2014. godine. *PayPal* je 2015. godinu završio sa 179 milijuna aktivnih korisnika. PayPal-ov put od stagnacije do aktivnog rasta pokazuje važnost potencijalnih

partnera ili akvizicija koje mogu otvoriti nova tržišta, ali i značaj praćenja tehnoloških promjena (www.paypal.com, datum pristupa: 28. 12. 2023.).

Smanjenje CO₂ jedan je od ključnih ciljeva u pogledu borbe protiv drastičnih klimatskih promjena. Ovaj je cilj toliko važan da su na međunarodnoj razini regulirane prodaje CO₂, a sam je cilj dio strategija na razini Europske unije i UN-a. Svoj bi obol u tom kontekstu mogla dati i autoindustrija. U tom smislu, poduzetnik Mate Rimac uočio je priliku u proizvodnji električnih vozila. Ipak, ovaj se poduzetnički pothvat može povezati i s političkom i pravnom regulacijom, kao i s društvenim trendovima u pogledu održivog rasta i razvoja. Uz praćenje svjetskih tehnoloških trendova te ugradnju vlastitih sredstava i znanja, Rimac je stvorio prototip. Ubrzo se okupio cijeli tim te je proizvodnja, praćena investicijama, počela strelovito rasti (www.rimacautomobili.com, datum pristupa: 28. 12. 2023.).

5.1.4. Poduzetnički pothvati kao odgovor na političke i pravne trendove

Ulaskom Hrvatske u Europsku uniju, otvaraju se prilike za brojne poduzetnike u smislu konzultantskih usluga koje mogu pružiti po pitanju pisanja i provođenja projekata financiranih iz EU fondova. Mnogi zaposlenici Ministarstva regionalnog razvoja i fondova EU, koji su zbog inicijalnog zaposlenja u Ministarstvu stekli potrebna znanja, odlučuju se otvoriti vlastita poduzeća i konzultantske urede. Jedna od njih je i Ariana Vela koja je vlasnica poduzeća Avelant d.o.o. Više o poduzeću i dodatnim uslugama koje nudi moguće je pročitati na njihovim stranicama: „Trgovačko društvo AVELANT d.o.o. jedno je od najpoznatijih hrvatskih konzultantskih poduzeća na području fondova EU-a, projektnog menadžmenta, javne nabave i edukacija s projektnim portfeljem vrijednim više od 5 milijardi eura te s više od 500 uspješno pripremljenih i provedenih projekata“ (www.avelant.hr, datum pristupa: 23.12.2023.). Poduzeće se zapravo razvilo iz Obrta za poslovno savjetovanje i ostale usluge pod nazivom EU PROJEKTI. Ariana Vela, konzultantica s dugogodišnjim iskustvom za pisanje i provedbu EU projekata, poduzeće je osnovala 2010. godine. Stručnjaci koje ovo poduzeće zapošljava savjetuju mala, srednja i velika poduzeća, jedinice lokalne i regionalne samouprave, tijela u sustavu upravljanja i kontrole te druge organizacije iz privatnog i javnog sektora u segmentu projektnog menadžmenta, strateškog savjetovanja, javne nabave i fondova EU-a. Osim toga, poduzeće provodi i potrebne edukacije i savjetovanja na temu projektnog menadžmenta, fondova EU-a i javne nabave. Pretpostavka je da

su primjeri poduzeća koja su nastala upravo zbog pridruživanja određene zemlje EU česti u svim zemljama članicama.

Zakonska regulativa u Hrvatskoj u pogledu legalizacije nekretnina otvorila je brojne prilike za male poduzetnike – za mnoge je to bila prva samostalna poslovna prilika. Primjer takvog poduzeća je i IGK projekt koji je upravo na taj način ostvario i prve značajnije prihode. Danas se poduzeće nastavlja razvijati i nudi veći broj arhitektonskih i projektantskih usluga (www.igkprojekt.hr, datum pristupa: 28. 12. 2023.). Evidentno je da se ulaže u zaposlenike, kao i predstavljanje poduzeća (grafički profesionalno dizajnirano mrežno mjesto, tj. *web* stranica). Ovo je dobar primjer poduzetničkog pothvata koji je nastao kao odgovor na pravne i političke trendove, ali nastavlja svoj razvojni put i prilagođava se potrebama tržišta.

5.1.5. Poduzetnički pothvati kao rješenje problema

SPANX je osnovala Sara Blakely kako bi riješila problem nedostatka udobnog i elegantnog donjeg rublja. Cijela priča je zapravo vrlo zanimljiva i čini dio *storytellinga* kompanije. Osnivačica SPANX-a Sara Blakely spremala se za zabavu kada je shvatila da nema pravo donje rublje za glatki izgled ispod bijelih hlača. Naoružana škarama i u žurbi, odrezala je stopala sa svojih najlonki i SPANX revolucija je započela. S fokusom na rješavanje problema s garderobom, marka SPANX narasla je na ponudu grudnjaka, donjeg rublja, tajica, i drugih artikala. SPANX je osigurao svoje mjesto u ženskim srcima i u pop-kulturi svakodnevnim spominjanjem posvuda. U ožujku 2012., magazin *Forbes* je osnivačicu Saru proglasio najmlađom milijarderkom na svijetu, a *Times* ju je proglasio jednom od 100 najutjecajnijih ljudi. Sa sjedištem u Atlanti i otvaranjem maloprodajnih trgovina diljem SAD-a, SPANX se danas može pronaći širom svijeta u više od 50 zemalja. Misija poduzeća je pomoći ženama da se osjećaju dobro u vezi sa sobom i svojim potencijalom (www.spanx.com, datum pristupa: 28. 12. 2023.).

Raste želja potrošača da budu sigurni što konzumiraju, što unose u organizam, što stavljaju na svoju kožu. Brojna su mala poduzeća u Hrvatskoj to prepoznala, stoga i usmjerila svoje proizvodne resurse da odgovore tim novim potrebama tržišta. Trud i ljubav koji su uloženi u konačni proizvod, a što rezultira i vrhunskom kvalitetom, sve više prepoznaju i lanci supermarketa te udruživanjem s medijskim kućama, omogućavaju edukaciju gledatelja, ali i predstavljanje poduzetnika i proizvoda. Svim ovim proizvodima zajedničko je što su napravljeni od sirovina koje su biološkog

/ ekološkog uzgoja, i same neškodljive za okolinu i zdravlje živih bića. U lokalnim sredinama već su prepoznati kao iznimni proizvodi koji se rado konzumiraju. Jedan od tih proizvoda je i slatki namaz Batela, koji svojim imenom podsjeća na mnogo poznatiju i globalno prepoznatu Nutellu. Ovaj poduzetnički pothvat nastao je rješavanjem problema vlasnika pothvata. Njegov problem je bio zdravstvene naravi i intoleranciji na određene sastojke u klasičnim ovakvim namazima, a shvatio je da nije jedini s tim problemom. „Batela se ponosi brojnim certifikatima, od kojih su najvažniji „eko“, „bez glutena“ i „bez laktoze“. Certifikat „eko proizvodnja“ znači najbolju praksu u pogledu okoliša i uz primjenu prirodnih tvari i procesa“ (www.spar.hr, datum pristupa: 28. 12. 2023.). Hrvatska, mnogo zdravija varijanta, pogodna i za vegane, zahvaljujući Sparu Hrvatska, dostupna je i u drugim zemljama Europske unije, te može poslužiti kao dobar primjer poslovanja OPG-a.

5.1.6. Poduzetnički pothvat kao odgovor na uočavanje praznine na tržištu

Ovdje se radi o ne postojanju određenih specifičnih proizvoda i usluga na tržištu, što zapravo izaziva frustriranost u budućem poduzetniku – on ovu situaciju vidi kao poslovnu priliku. Tako je nastala i gitara za žene. Naime, Tish Cirovolo shvatila je da na tržištu nema gitara napravljenih posebno za žene. Kako bi popunila tu prazninu, pokrenula je tvrtku *Daisy Rock Guitars* koja proizvodi gitare samo za žene i djevojke. *Daisy Rock* gitare su moderne, dolaze u ženstvenim bojama i takvog dizajna koji bolje odgovara ženskoj anatomiji te bolje leže u manjoj, ženskoj ruci. Na taj način, klijenticama se osigurava i izvrsnost u njihovoj izvedbi (www.daisyrockguitares.com, datum pristupa: 28. 12. 2023).

SportHouse koncept primjer je poduzetničkog pothvata koji je inspiriran ovakvim ugostiteljskim objektima viđenim na proputovanju vlasnika u Australiji. Budući da do sada na tržištu nije postojao ovakav koncept, može se reći da je poduzetnički pothvat nastao kako odgovor na uočavanje praznine na tržištu. „SportHouse je poseban centar u Hrvatskoj koji na izvrstan način spaja zabavu, dobru hranu i sport. Jedinstvena lokacija centra pozicionirana u Osijeku donosi odličan i moderan interijer koji spaja ugodno s korisnim! Riječ je gastronomsko-sportsko-kulturnom centru koji sa svojim velikim prostorom i ponudom nudi za svakoga ponešto, kako za velike, tako i za male“ (www.sporthouse.hr, datum pristupa: 27. 12. 2023). Iako je u suštini ovo ugostiteljski objekt koji nudi pizze i sendviče, moguće je iznajmiti i sportsku dvoranu. Osim toga, odlikuje se visokom kvalitetom pizze od kvalitetnih sastojaka (koriste se čak i proizvodi s ekološkim certifikatima),

osoblje je ljubazno, komunikativno i pristupačno. Sve ovo osigurava diferencijaciju na tržištu te dugoročnu opstojnost.

5.2. Analiza izvedivosti na primjeru vlastite ideje

Ideja koja se razmatra kroz analizu izvedivosti je osnivanje ureda za dizajn interijera. Benchmark za ovaj pothvat je ured Mirjane Mikulec. Analiza izvedivosti razrađena je prema tablici 2. iz 4. poglavlja ovog rada.

Tablica 2. Analiza izvedivosti za primjer osnivanja ureda za dizajn interijera

Analiza izvedivosti	Opis
Analiza izvedivosti proizvoda / usluge	<ul style="list-style-type: none"> – Procjena sveukupne privlačnosti predloženog proizvoda ili usluge – Poželjnost proizvoda/usluge <ul style="list-style-type: none"> ○ Ova usluga je sve poželjnija na tržištu zahvaljujući medijskom prostoru koji se daje dizajnerima interijera te brojnim specijaliziranim TV emisijama koje pokazuju rezultate profesionalno odrađenog posla. Zbog toga postoji sve više onih koji si žele priuštiti ovakve usluge. Postoje i statistički podaci koji ovo potkrepljuju: veličina američkog tržišta usluga dizajna interijera procjenjuje se na 137,93 milijarde USD u 2024., a očekuje se da će dosegnuti 177,13 milijardi USD do 2029. godine. Medijalna plaća na godišnjoj razini u ovoj industriji je 56.040,00 USD (Castillo, 2023). U Hrvatskoj je stanje malo drugačije: „Prosječna mjesečna plaća za dizajnera interijera u Hrvatskoj je 892 EUR neto, dok je mjesečni medijan plaće 857 EUR neto. Raspon plaće za dizajnera interijera je u pravilu kod većine ispitanika između 796 EUR i 995 EUR. Procjena plaće se temelji na uzorku koji je prikupljen od 28 korisnika u proteklih 12 mjeseci“ (Adorio.hr, 2023). Međutim, i to je dobar pokazatelj za zaposlenike što mogu očekivati u ovoj djelatnosti, kao i za poslodavce u pogledu izdvajanja za plaće zaposlenika. Prema podacima Državnog zavoda za statistiku, prosječna neto plaća u Hrvatskoj za studeni 2023. iznosila je 1.208,00 eura, a minimalna neto plaća bila je 560 eura. Dakle, može se zaključiti kako su plaće u ovoj branši

	<p>osrednje, čak i bliže minimalnima, što pokazuje da možda i nije najbolje vrijeme za ulazak u ovaj poslovni pothvat.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Predviđa se da će zapošljavanje dizajnera interijera porasti za 4 % od 2022. do 2032. godine u Sjedinjenim Američkim Državama. Oko 9000 novih radnih mjesta za dizajnere interijera predviđa se u prosjeku svake godine tijekom desetljeća u Americi (Bureau of labor statistics, 2023). Ovo je značajan podatak za poduzetnike koji se žele širiti na strana tržišta. U Hrvatskoj je situacija drugačija jer je i dalje percepcija ove usluge kao nešto luksuzno, a ne potrebno u svakodnevnom životu, zbog čega je i ograničen broj potencijalnih klijenata. <p>– Potražnja za proizvodom/uslugom</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Potražnja za ovom uslugom može se provjeriti razgovorom u strukovnim udruženjima, posjetom sajmovima, pretragom drugih sekundarnih izvora ili provođenjem ankete o kupovnim namjerama potencijalnih potrošača. Poduzetnica smatra kako bi se od početka trebalo orijentirati na strano tržište. Načelno, kako bi i ona stekla uvid i osnažila se u ovom području, namjera je upisati tečaj dizajna interijera kod Mirjane Mikulec koja je benchmark. Nakon završenog tečaja, angažirat će se da preko te škole i stečenih kontakata osigura prvog klijenta. Dakako, sam tečaj nije dovoljna zamjena za formalno obrazovanje u ovoj djelatnosti, odnosno jako je mala vjerojatnost da će netko tko je završio tečaj moći biti uspješan u ovako konkurentnoj industriji, bez ikakvog mentoriranja ili pomoći stručnjaka u branši. ○ Konkurencija su individualni studenti arhitekture ili dizajna, koji nude usluge uređenja interijera. Također, gotovo svaki arhitektonski ured nudi te usluge, što znači da je konkurencija dosta velika. Međutim, ovo je pokazatelj i da postoji potražnja. Specijalizirani časopisi, stručni časopisi, izvještaji i sl. pokazuju porast broja poduzeća koja se ovim bave te uspješno egzistiraju na tržištu. <p>Zaključak: Na temelju analizirane potražnje za proizvodom/uslugom i analize poželjnosti proizvoda/usluge može se zaključiti da potražnja postoji, te da je proizvod poželjan i tražen. Iako, ono što može predstavljati problem je neiskustvo poduzetnice, ne posjedovanje formalnog obrazovanja u djelatnosti i još uvijek mala kupovna moć ciljanog tržišta kao i ne postojanje redovite navike korištenja i kupovanja ove usluge.</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Izvedivost u gospodarskoj grani i na ciljnom tržištu</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Procjena sveobuhvatne privlačnosti industrije (gospodarske grane, djelatnosti) i ciljnog tržišta za predloženi proizvod ili uslugu. <ul style="list-style-type: none"> ○ Osim već navedenih prednosti, privlačnost djelatnosti je i u tome što se može raditi od kuće, radno vrijeme je fleksibilno te posao nije geografski ograničen. Dodatno, spada u kreativne djelatnosti, što je svakako jedan od poslova koji će nastaviti egzistirati i u tranziciji digitalne transformacije. Također, ova industrija relativno je zasićena: postoji velik prostor za potencijalnu konkurenciju u vidu studenata arhitekture i dizajna te njihove želje da se etabliraju na tržištu, a većina arhitektonskih ureda nudi i ove usluge. ○ Djelatnost možda nije premlada, ali ju se svakako doživljava u novom svjetlu. To znači da je do sada uglavnom egzistirala kao popratna djelatnost npr. osnovnoj djelatnosti projektiranja kuća, ali danas postoje i uredi koji su izrazito specijalizirani samo za dizajn interijera. U Hrvatskoj trenutno posluje oko 1200 poduzeća registriranih za djelatnost dizajna interijera (procjena pomoću podataka dostupnih na stranicama Hrvatske komore arhitekata, prema broju ovlaštenih arhitekata koji imaju svoje urede). Upravo zbog toga je i pretpostavka kako će se ova djelatnost samo nastaviti razvijati, kao što pokazuje projekcije vezano za kontinuirani rast. ○ Dobrim marketinškim rješenjima, ova industrija može se pozicionirati kao nešto što kupci “moraju imati” umjesto onoga što “žele imati”. Dobar dizajn interijera svakako olakšava svakodnevno obavljanje posla, raste zadovoljstvo ljudi jer mnogo vremena provode u zatvorenom prostoru (kod kuće ili na radnom mjestu) te su generalno gledajući zadovoljniji svojom kvalitetom života i produktivnošću. ○ Profitabilnost ne ovisi o niskim cijenama ulaznih "sirovina". Usluge u ovoj djelatnosti imaju visoku maržu. Sat savjetovanja košta 50 EUR, cijena izrade projekta interijera kreće se između 20 i 35 EUR za metar četvorni prostora koji se uređuje, dok se cijena kompletne 3D vizualizacije kreće od 140 do 240 EUR, s tim da u izvanrednim slučajevima, ovisno o zahtjevnosti projekta, može biti i 500 EUR (Spajić, 2023). ○ Ciljno tržište je privlačno jer općenito govoreći, ciljno tržište za tvrtke za dizajn interijera uključuje vlasnike kuća,
--------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>vlasnike tvrtki i drugih nekretnina, npr. za iznajmljivanje. Vlasnici kuća obično angažiraju dizajnera interijera da im pomogne stvoriti prostor koji je i funkcionalan, i estetski ugodan, zbog čega ovo ciljno tržište obuhvaća doista generacijski raznoliku skupinu.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Porterov model (osmislio ga je Michael Porter) predstavlja analizu strukture konkurentskih pritisaka unutar neke industrije ili djelatnosti. Odgovara na tri ključna pitanja (Pfeifer, 2017): I) <i>Ima li izabrana grana prosperitet?</i>; II) <i>Želimo li biti u njoj?</i>; III) <i>Što trebamo poduzeti da zaštitimo svoj položaj u njoj?</i>. Konkurentski pritisci podijeljeni su u 5 kategorija (barijere ulaska, pregovaračka snaga kupaca, supstituti, snaga dobavljača i rivalitet). Svaka od navedenih može utjecati na mogućnosti zarade bilo koje organizacije u toj djelatnosti. <ul style="list-style-type: none"> o Postojeća konkurencija - najveći konkurenti su već postojeći arhitektonski uredi koji nude uslugu dizajna interijera te koji iza sebe imaju odrađene poslove, odnosno reference koje govore o njihovoj kvaliteti i zadovoljstvu klijenata isporučenim. Ovi poslovni subjekti već imaju tržišni udio, a pojedini su vrlo popularni među potrošačima, pa i na stranim tržištima (npr. Havelkadesign d.o.o.). Kako bi preživjelo, poduzeće stalno iznova mora stvarati nove prednosti (neprestane inovacije). Potrošači ponekada i nisu svjesni rješenja, niti ih traže, no s oduševljenjem će prihvatiti ponuđeno. Ipak, potrošači moraju konkurentsku prednost percipirati kao potrošačku, odnosno mora postojati usklađenost između želja potrošača, onoga što im je doista bitno, i isporučenoga. Strast za poslom, kao i inovativan pristup rješenjima, posvećenost praćenju novih trendova i želja za dokazivanjem na tržištu mogu biti značajne konkurentске prednosti za poduzeće koje tek ulazi na ovakvo tržište i u ovoj djelatnosti. o Prijetnja od novih konkurenata - barijere ulaska na tržište su relativno visoke. Potrebno je oformiti tim stručnjaka i intenzivno raditi na promociji i brendiranju poduzeća. Također, potrebna je posebna oprema (primjerice, licence računalnih programa) za obavljanje posla. Također, novi konkurenti mogu biti tek diplomirani studenti arhitekture koji bi ponudili ovakve usluge, a imaju stručno znanje u
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>smislu kreiranja i isporuke traženih proizvoda. Samim time, radi se o značajnom potencijalnom broju novih konkurenata.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Pregovaračka snaga dobavljača - ova Porterova sila odnosi se na pregovaračku snagu dobavljača, a pregovaračka snaga dobavljača je velika kada ih je malo i kada o njima ovisi poslovni subjekt. U ovom slučaju pregovaračka moć dobavljača poglavito se odnosi na licence potrebnih računalnih programa te u tom smislu treba odabrati optimalnu opciju. Obično proizvođači računalnih programa daju i nekakav probni rok (engl. <i>trial period</i>) pa bi se trebalo to iskoristiti. Svako poduzeće može se opredijeliti za onaj program kojim misli da će najbolje predložiti svoju ponudu klijentima. U konačnici, može se zaključiti da je pregovaračka snaga dobavljača relativno mala, budući da ih ima dosta. ○ Pregovaračka snaga kupaca - važno je znati i pregovaračku moć kupaca. Kroz takvu moć kupci mogu utjecati na cijene proizvoda ili, primjerice, na oblik plaćanja i dostave, a mogu utjecati čak i na kvalitetu proizvoda jer tada poslovni subjekt ovisi o njima. Takav slučaj čest je kada veliki dio prodaje poslovnog subjekta čini jedan kupac pa bi se poslovni subjekt našao u nepovoljnom položaju da bez takvog kupca ostane. Pregovaračka snaga kupaca u ovoj djelatnosti je velika, jer se za svakog kupca treba boriti, a oni mogu birati između velikog broja ponuđača sličnih usluga. Posebno je izražena snaga pregovaračke moći kupaca kod novih pothvata. ○ Prijetnja supstituta - osim već postojeće konkurencije i novih konkurenata, ovo je još jedna Porterova sila koja je nepovoljna za ovaj poslovni subjekt. Naime, supstituti su proizvodi koji imaju istu funkciju i zadovoljavaju istu potrebu. Prema tome, usluge ovog novog poslovnog subjekta imaju mnogo supstituta jer je nekim klijentima dovoljno samo osvježanje pojedinih segmenata prostorija, primjerice ličenje i prebojavanje zidova, oslikavanje murala za dječje sobe i sl., za što rado angažiraju ili umjetnike, ili soboslikare, keramičare i dr. Ako potrošaču nije važan brend, nego se samo bazira na funkciji (da ima interijer "s
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>potpisom"), potrebno je uložiti marketinške napore kako bi se brend na vrijeme i odgovarajuće pozicionirao te na taj način eliminirao potencijalne prijetnje.</p> <p>Zaključak: Djelatnost nije atraktivna, jer su niske barijere ulaska, što govori o velikoj konkurenciji, postoje supstituti (korištenje različitih softvera za uređenje interijera npr.) čija snaga nije mala, konkurencija je jaka i brojna, pregovaračka snaga dobavljača nije velika, dok je pregovaračka snaga kupaca umjerena do velika, jer mogu birati uslugu od većeg broja sličnih poduzeća....</p>
<p>Organizacijska izvedivost</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ne postoji dovoljno organizacijske kompetentnosti, stručnosti poduzetnika i njegovog tima, te dovoljno resursa za započinjanje poslovanja. Poduzetnica je ekonomistica pa će se ona baviti upravljanjem i vođenjem financija poduzeća dok okupljeni tim radi kako bi proizvod bio što kvalitetniji i isporučen u zadanim rokovima. Međutim, iskustvo u ovoj branši je važno, a poduzetnica ga nema, izgradnja imena i brenda je također važna, a na tome bi se tek započelo raditi (odnosno poduzeće bi u samom početku bilo nepoznato). Proces izgradnje brenda je dugotrajan. Kada se to sve uzme u obzir, zapravo postoji dosta prepreke u kontekstu organizacijske izvedivosti ovog poslovnog pothvata. - Analiza sposobnosti poduzetnika i njegovog tima, potrebni resursi: <ul style="list-style-type: none"> o Postoji velika strast poduzetnika da realizira ovu ideju. Međutim, posebnost ove branše je potreba rada u specijaliziranim računalnim programima, kao i mogućnosti vizualizacije te da osoba koja to radi ima vlastite iznimne mogućnosti prostorne inteligencije i prostornog zora (mozgom vidimo, očima gledamo). Tako da uspješno može pretočiti, za početak na papir, ono što klijent očekuje i što on zamišlja te ponuditi alternative. Osim toga, formalno obrazovanje ima značajnu ulogu za ovaj poslovni pothvat (primjerice, studij arhitekture ili građevine), jer dizajn interijera uključuje i grublje građevinske radove, primjerice rušenje zidova kako bi se postigao otvoreni koncept i sl. Sve u svemu, u tom je smislu potrebno angažirati odgovarajuće stručnjake. o <i>Znanje o tržištu i djelatnosti.</i> Poduzetnica prati trendove na ovom tržištu jer je to hobistički zanima. Međutim, treba se dodatno informirati o specifičnostima djelatnosti. Ipak, ima prijatelje koji joj mogu pomoći u tome. Partner za početak nije potreban, ali svakako su potrebni kvalitetni zaposlenici.

	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Potrebni resursi.</i> U nastavku su identificirani neki ključni ne-financijski resursi te je dana procjena postoji li ih dovoljno na raspolaganju. Ne-financijski resursi mogu biti značajni u smislu daljnjih strategija razvoja te kako bi se poduzeće diverzificiralo od konkurencije. <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Ljudski kapital</i> – mladi ljudi koji su uključeni u tim imaju svježe ideje, prate trendove, entuzijastični su, digitalno su pismeni i dobro umreženi. Sve to velika je prednost za poduzetnike početnike. ▪ <i>Intelektualni kapital</i> – znanje, vještine, stručnost i kreativne ideje koje posjeduju poduzetnica i njezin tim s vremenom će se samo razvijati. Iako mlada ekipa još nema mnogo praktičnog iskustva i poslovnog iskustva, razmišljanje izvan okvira i kreativne ideje su velika prednost. ▪ <i>Reputacija i brend</i> – budući da je poduzeće novo na tržištu, nema još nikakvu reputaciju, stoga će se morati odraditi velik dio posla po pitanju brendiranja. Reputacija će se kreirati prema referencama i zadovoljstvu klijenata, zbog čega je iznimno važno slušati klijenta, držati do kvalitete konačnog proizvoda te pružiti klijentima i dodatnu vrijednost kako bi doista smatrali da je njihovo ulaganje investicija. ▪ <i>Vrijednosti.</i> Organizacijske vrijednosti i kultura ono je što se utemeljuje na početku poslovanja. Od zaposlenika poduzetnica može i treba očekivati posvećenost poslu, proaktivnost, poštovanje, integritet, želju za osobnim razvojem. Sve ovo i poduzeće treba pružiti zaposlenicima kako bi se oni osjećali zadovoljno. ▪ <i>Fizička imovina.</i> Poduzetnica trenutno ne posjeduje vlastiti prostor ili zemljište te će ga morati iznajmiti kako bi poduzeće tamo uselilo (prostor za urede i sl.). Osim toga, poduzetnica trenutno ne posjeduje opremu (laptose, licence programa, i sl.) što je potrebno omogućiti zaposlenicima. Alternativno, ako se postigne dogovor, zaposlenici mogu za početak donositi svoju opremu za rad, ali to bi onda trebalo adekvatno platiti. Osim toga, prije kupnje
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>opreme, svakako se treba prokomentirati sa stručnjacima u području zbog grafičkih karakteristika računala koja su posebno važna za što bolje vizualizacije. Također, trebat će uložiti u licence za specijalizirane programe.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Podržavajući sustavi.</i> Ovi sustavi obuhvaćaju poduzetničko okruženje. Osijek i šire područje ima značajan broj poduzetničkih zona, centara i inkubatora, čime se mladim poduzetnicima i poduzetnicima početnicima olakšava započinjanje posla. ○ <i>Intelektualno vlasništvo.</i> Dizajner nad svakim svojim dizajnom ima intelektualno vlasništvo. Za inženjere arhitekture to je baš specifično i uređeno pripadajućim zakonodavnim okvirom, stoga poduzetnik koji nema odgovarajuća znanja u ovoj branši može posebnim stavkama ugovora koji će ponuditi posloprimcu osigurati da su svi patenti, dizajn i sl. nastali za vrijeme radnog vremena, u čiju je svrhu korištena imovina poduzeće (npr. licence specijaliziranih programa, posebna računala i laptopi) vlasništvo poduzeća. Međutim, valja imati na umu da ovakve odredbe mogu odbiti kvalitetan kadar. ○ <i>Lokacija.</i> Za lokaciju ureda sugerira se blizina ciljane skupine klijenata, tj. IT Park Osijek. <p>Zaključak: ocjena organizacijske izvedivosti pokazuje određene, važne nedostatke i prepreke za pokretanje ovog pothvata.</p>
<p>Financijska izvedivost</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Poduzeće se planira osnovati kao d.o.o. uplatom temeljnog kapitala društva na račun nadležnog trgovačkog suda i upisom u sudski registar. – Ukupno potrebna financijska sredstva: <ul style="list-style-type: none"> ○ Temeljni kapital i druge takse, ostali troškovi papirologije: 3.060,00 EUR ○ Kupovina opreme: 3 kvalitetna laptopa za zaposlenike po 1.200,00 EUR, sumarno: 3.600,00 EUR; Licence za odgovarajući softver, isto 3 komada, s tim da je jedinična cijena bazirana na jednoj godini i mora se obnoviti nakon 365 dana; sumarno: 3.000,00 EUR ○ Bruto plaće za tri zaposlenika za prvi mjesec rada: 3 x 1.200,00 EUR = 3.600,00 EUR. ○ Najam prostora i režije: 1.000,00 EUR.

	<ul style="list-style-type: none"> ○ <u>Ukupno: 14.260,00 EUR</u> ○ Sve u svemu, prema ovoj računici, vidljivo je da financijska privlačnost predloženog poduzetničkog pothvata nije velika za nekoga tko je tek završio školovanje. Međutim, uz snažnu želju te financijsku pomoć obitelji i prijatelja, moguće je ući u poslovni pothvat. Također, zbog same se djelatnosti očekuje brzi povrat uložениh sredstava. Osim toga, nabava opreme i temeljni kapital troškovi su koji će se pojaviti samo u prvom mjesecu poslovanja. – Primjer financijskih rezultata sličnih poduzeća (etablirana poduzeća): <ul style="list-style-type: none"> ○ Havelkadesign d.o.o., koja je u 2022. poslovnoj godini ostvarila dobit poslovne godine u iznosu od 5.583,25 HRK (741,02 EUR), s tim da treba imati na umu kako je većina poslovanja ovog poduzeća koncentrirana u Španjolskoj, tako da se ovi podaci odnose na osječku podružnicu. Ukupni prihodi su iznosili 214.079,51 HRK, a ukupni rashodi 207.875,90 HRK (Fina, 2023). ○ Domus Nobilis d.o.o. (poduzeće Mirjane Mikulec), u 2022. godini poslovalo je s neto dobiti od 399.828,00 HRK (53.066,30 EUR) (Fina, 2023). – Primjer financijskih rezultata poduzeća koje je mikropoduzetnik: <ul style="list-style-type: none"> ○ Studio Karizma (Karizma d.o.o.), s radom započeo 2006. godine, jedna zaposlena osoba, i dalje mikropoduzetnik. „Ukupni prihodi u 2022. godini iznosili su € 39.550, što je smanjenje od 4,20% u odnosu na prethodnu godinu. U 2022. godini poslovni subjekt iskazao je neto gubitak od € 1.979,00“ (Fina, 2024). – Ukupna količina novca potrebna da poduzeće obavi svoju prvu prodaju: gore naveden iznos uvećan za dodatne troškove promocije na društvenim mrežama, otvaranja web stranice i druge sitnije popratne troškove, procjena: <u>13.000,00 EUR.</u> – Izvori financiranja: <ul style="list-style-type: none"> ○ Samostalno ulaganje: 3.000,00 EUR ○ Pomoć od obitelji: 4.000,00 EUR ○ Kredit od banke: 6.000,00 EUR – Kako se posuđeni novac planira vratiti: <ul style="list-style-type: none"> ○ Posuđeni novac vraća se u ratama, prvo banci, a onda i obitelji. Izvor za povrat posuđenog novca je obavljanje djelatnosti za koju je poduzeće registrirano. Cijena jedne 3D
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>vizualizacije može biti 150 EUR, dok se cijena uređenja po m² može popeti na 30 EUR. Na ovaj način, potrebno je 22 klijenata u prvom mjesecu poslovanja, od kojih će svaki naručiti 3D vizualizaciju i uređenje prostora / sobe od 15 m² kako bi poduzeće vratilo uložena sredstva i bilo u blagom plusu.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Dakako, i uz ovaj su poslovni pothvat povezani brojni rizici: <ul style="list-style-type: none"> ○ Rizici povezani s pokretanjem poduzeća: pronalazak adekvatnog prostora i klijenata velik je izazov na početku svakog poslovnog pothvata. ○ Postojeće alternative za ulaganje novca: dionice, obveznice, drugi vrijednosni papiri, kriptovalute, kupnja vrijednih predmeta kojima raste vrijednost (npr. Hermès torbice, Rolex satovi, itd.). ○ Postojeće alternative za poduzetnikovo vrijeme i trud: treba razmotriti i druge, financijski manje iscrpne, poslovne pothvate, primjerice, otvaranje cvjećarnice, nešto manje složeno. <p>Zaključak: Financijska izvedivost pokazuje kako su potrebna značajna sredstva za pokretanje ovog poslovnog pothvata, kao i brojni rizici koji su povezani s tim. Zbog toga je ovo vrlo zahtjevan projekt u financijskom smislu, za koji poduzetnica u ovom trenutku ne bi bila spremna.</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Ova analiza pokazuje koliko je važno dobro promotriti i analizirati sve elemente koji su u njoj sadržani prije nego što se donese odluka o pokretanju (ili ne) poduzetničkog pothvata. Ulazak u ovu djelatnost u ovom trenutku i uz postojeće resurse vrlo je rizičan, stoga se predlaže odgoda, uz jačanje kompetencija, znanja i povećanja vidljivosti poduzetnice (kroz npr. pisanje bloga ili nešto slično).

6. ZAKLJUČAK

Radom se razmatraju ideja, poslovna prilika i načini uočavanja poslovne prilike. „Poslovna se ideja može definirati kao kratak opis osnovnih radnji budućeg poslovnog pothvata“ (Alpeza i sur., 2015:4). Ideja predstavlja misao, impresiju, mišljenje, stajalište o nečemu što bi moglo biti predmet budućeg poslovanja i predstavlja prvi korak ulaska u poduzetništvo. S druge strane, poslovnom prilikom naziva se ona ideja koja se može realizirati u poduzetnički pothvat. „Prilika je povoljan skup uvjeta koji stvaraju potrebu za novim proizvodom, uslugom ili poslom“ (Barringer i Ireland, 2010:42). Iz ovoga je razvidna i razlika između ideje i poslovne prilike. Različiti autori sugeriraju i različitu učinkovitost različitih načina uočavanja poslovnih prilika, s tim da je opća podjela načina uočavanja poslovnih prilika na one koji predstavljaju rješenje uočenog problema, one koji su odgovor na uočene praznine na tržištu i praćenje različitih trendova.

U empirijskom dijelu rada dani su primjeri pokrenutih poduzetničkih pothvata kao odgovor na brojne trendove, ali i kao rješenje problema i uočavanje praznina na tržištu. Ovi primjeri pokazuju kako je i za već pokrenuta poduzeća važno pratiti aktualne trendove i promjene na tržištima te im se prilagođavati jer o tome ovisi uspjeh, ali i opstanak poduzeća na tržištu. U drugom dijelu empirijskog dijela rada napravljena je Analiza izvedivosti zamišljenog poslovnog pothvata – pokretanje studija za uređenje interijera. Analiza je pokazala kako je predloženi poduzetnički pothvat financijski iscrpan, ima veliku konkurenciju i sama poduzetnica trenutno nema odgovarajuća znanja kojima bi sama ostvarivala prihode (bez zaposlenika sa odgovarajućim znanjima). Zbog toga se ovaj pothvat trenutno ne čini kao povoljna prilika, međutim, ovo tržište pokazuje rast, a sam posao ima potencijal biti vrlo atraktivan na domaćem, a posebno na međunarodnom tržištu. Sve to pokazuje kako bi analizu izvedivosti trebalo provesti ponovo nakon nekoliko godina, ako i dalje bude postojala volja za ovakvim pothvatom.

LITERATURA

Adorio.hr. (2023). *Plaća: dizajner interijera*. Dostupno na: <https://www.adorio.hr/placa/dizajner-interijera> [pristupljeno: 29.12.2023.]

Allen, K.R. (1999). *Growing and Managing an Entrepreneurial Business*, Houghton Mifflin Company

Ashkenas, R., Manville, B. (2018). The Fundamentals of Leadership Still Haven't Changed. Dostupno na: <https://hbr.org/2018/11/the-fundamentals-of-leadership-still-havent-changed> [pristupljeno: 03. 12. 2023.]

Avelant.hr. (2023). O nama. Dostupno na: <https://www.eu-projekti.info/eu/o-nama/> [pristupljeno: 27. 12. 2023.]

Barringer, B. R., Ireland, R.D. (2010). *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*, Center for Entrepreneurship Tuzla

Brown, P.B. (2014). Six Ways To Spot An Opportunity That Could Improve Your Business. Dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/actiontrumpseverything/2014/02/02/six-ways-to-spot-an-opportunity-that-could-improve-your-business-or-your-life/?sh=1b75b57f31b1> [pristupljeno: 04. 10. 2023.]

Bureau of labor statistics. (2023). *Demand for interior designers*. Dostupno na: <https://www.bls.gov/ooh/arts-and-design/interior-designers.htm#:~:text=in%20May%202022,-.Job%20Outlook,on%20average%2C%20over%20the%20decade>. [pristupljeno: 29.12.2023.]

Canning, M. (2019). 5 Best Practices For Spotting New Opportunities. Dostupno na: <https://www.dukece.com/insights/5-best-practices-spotting-opportunities/> [pristupljeno: 03. 10. 2023.]

Carroll, L. (2001). *Alisa u Zemlji čudesna*, Mozaik knjiga, Zagreb

Castillo, L. (2023). *Interior Design Industry Statistics [Fresh Research]*. Dostupno na: <https://gitnux.org/interior-design-industry-statistics/#:~:text=The%20global%20interior%20design%20market,designers%20own%20their%20own%20businesses>. [pristupljeno: 29.12.2023.]

Cote, C. (2022). How To Identify Business & Market Opportunities. Dostupno na: <https://online.hbs.edu/blog/post/how-to-identify-business-opportunities> [pristupljeno: 03. 10. 2023.]

Daisy Rock Guitares.com (2023). O nama. Dostupno na: <https://www.daisyrock.com/pages/about-us> [pristupljeno: 27. 12. 2023.]

Državni zavod za intelektualno vlasništvo. (2023). *O intelektualnom vlasništvu*. Dostupno na: <https://www.dziv.hr/hr/intelektualno-vlasnistvo/o-intelektualnom-vlasnistvu/> [pristupljeno: 10. 12. 2023.]

Državni zavod za statistiku. (2023). *Prosječna neto plaća za studeni 2023. iznosila 1 208 eura*. Dostupno na: <https://dzs.gov.hr/vijesti/prosjecna-neto-placa-za-studeni-2023-iznosila-1-nbsp208-eura/1758> [pristupljeno: 23. 01. 2024.]

Emerald Group Publishing. (2020). *What is servitization of manufacturing? A quick introduction*. Dostupno na: <https://www.emeraldgrouppublishing.com/opinion-and-blog/what-servitization-manufacturing-a-quick-introduction> [pristupljeno: 15. 12. 2023.]

EU Business School. (2022). How To Identify Business Opportunities in Any Market. Dostupno na: <https://www.euruni.edu/blog/how-to-identify-business-opportunities-in-any-market/> [pristupljeno: 04. 10. 2023.]

Ezeogidi, C. (2019). *Business Opportunity Evaluation for Economic Growth*. SSRN Electronic Journal. 10.2139/ssrn.3563510.

Femina.hr (2015). Otvoren fitness klub koji radi 24 sata dnevno. Dostupno na: https://www.femina.hr/clanak/index/r/4/c/4967/se/vitkost_otvoren-fitness-klub-koji-radi-24-sata-dnevno [pristupljeno: 04.01.2023.]

Fina. (2023). *Havelkadesign d.o.o. – Bilješke uz financijske izvještaje*. Dostupno na: <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/SudregAction.do> [pristupljeno: 29.12.2023.]

Fina. (2024). *STUDIO KARIZMA d.o.o.* Dostupno na: <https://infobiz.fina.hr/tvrtka/studio-karizma-d-o-o/OIB-41353724450> [pristupljeno: 20. 1. 2024.]

FlixBus.com. (2023). About us. Dostupno na: <https://www.flixbus.com/company/about-us#:~:text=As%20a%20unique%20combination%20of,largest%20long%20distance%20bus%20network>. [pristupljeno: 15. 12. 2023.]

Gundry, L.K., Kickul, J.R. (2006). *Entrepreneurship Strategy*, Sage publications, California

Hisrich, R.D.; Peters, M.P.; Shepherd, D.A. (2011). *Poduzetništvo*, Mate, Zagreb

IGK Projekt.hr (2023). O nama. Dostupno na: https://igk-projekt.hr/?gclid=CjwKCAiAqNSsBhAvEiwAn_tmxap4HhszLi-l3yzaa0Ssw2hOfMNmIOj5mLqmWhkrijhSs19XeZ7QrIBoC3bUQAvD_BwE [pristupljeno: 27. 12. 2023.]

Jesnoewski, A. (2018). Four ways to identify more business opportunities. Dostupno na: <https://www.smartcompany.com.au/startupsmart/advice/business-planning/four-ways-to-identify-more-business-opportunities/> [pristupljeno: 04. 10. 2023.]

Kotler, P.; Wong, V.; Saunders, J.; Armstrong, G. (2006). *Osnove marketinga*. Mate, Zagreb

Kyberd, R. (2023). *10 Characteristics Of Good Business Opportunities For Small Business Owners*. Dostupno na: https://www.optimiseandgrow.co/characteristics-of-good-business-opportunities/?fbclid=IwAR0feJwMDuz4t77R26LaqScT_0fCReNFPRrmaYcLdCF5_5F6CTVyLSqGvgc [pristupljeno: 03. 10. 2023.]

Milaković, Z. (2021). *Besramno joj iskopirala haljinu: Kristina Burja sprema tužbu Stelli McCartney, otkrila nam je sve detalje skandala*. Dostupno na: <https://story.hr/Celebrity/a185386/Stella-McCartney-plagirala-haljinu-Kristine-Burje.html> [pristupljeno: 29.12.2023.]

Mullins, J.W. (2003). *The New Business Road Test: What Entrepreneurs and Executives Should Do Before Writing a Business Plan*, Financial Times/Prentice Hall

Netflix.com. (2023). The Story of Netflix. Dostupno na: <https://about.netflix.com/en> [pristupljeno: 28.12.2023.]

OECD. (2023). *OECD Recommendation on SME Financing*. Dostupno na: <https://www.oecd.org/cfe/smes/oecdrecommendationonsmefinancing/> [pristupljeno: 10. 01. 2024.]

PayPal.com (2023). About us. Dostupno na: <https://www.paypal.com/hr/home> [pristupljeno: 23. 12. 2023.]

Pfeifer, S. (2017). *Strateški menadžment, predavanje: Analiza eksterne okoline, 2017./2018.*

Porter, M. (2008). "The Five Competitive Forces That Shape Strategy". *Competitive strategy. Harvard Business Review*. 86 (1): 78–93, 137.

Rimac Automobili. (2023). *Rimac Automobili and Bugatti Begin Operating Under New Company: Bugatti Rimac*. Dostupno na: <https://www.rimac-automobili.com/media/press-releases/rimac-automobili-and-bugatti-begin-operating-under-new-company/> [pristupljeno: 26.12.2023.]

Rogelj, V.; Bogataj, D. (2019). Social infrastructure of Silver Economy: Literature review and Research agenda, *IFAC-PapersOnLine*, Vol. 52(13), pp. 2680-2685, ISSN 2405-8963, <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2019.11.612>.

Seifi, A., Moosavi, S.V., Ardestani, E. (2012). A Conceptual Framework for Evaluating New Business Opportunities for Corporate Diversification, *Journal of Enterprise Transformation*, 2:2, 105-129, DOI: 10.1080/19488289.2012.679765

Spajić, I. (2023). *Znate li koliko biste platili dizajnera interijera za jednu spavaću ili dnevnu sobu u Hrvatskoj?* Dostupno na: <https://www.zenskirecenziraj.com/hr/ostalo/dizajner-interijera-cijene-hrvatska/> [pristupljeno: 29.12.2023.]

Spanx.com (2023). Spanx – About us. Dostupno na: <https://spanx.com/pages/about-us> [pristupljeno: 23. 12. 2023.]

Spar.hr. (2023). *Više o Batela namazu*. Dostupno na: <https://www.spar.hr/startaj-hrvatska-sezona-1/batela> [pristupljeno: 23. 12. 2023.]

SportHouse.hr (2023). O nama. Dostupno na: <https://www.sporthouse.hr/#o-nama> [pristupljeno: 23. 12. 2023.]

Sykes, T. (2017). 4 Ways to Spot More Business Opportunities Opportunity is not something you wait for, it's something you work for. Dostupno na: <https://www.entrepreneur.com/growing-a-business/4-ways-to-spot-more-business-opportunities/298594> [pristupljeno: 04. 10. 2023.]

Timmons J.A., Spinelli, S. (2003). *New Venture Creation: Entrepreneurship For The 21st Century*, McGraw Hill/Irwin

Tomašević, V. (2012). *Private entrepreneurial initiative in preschool education*, Master Thesis, Faculty of Economics Osijek, Osijek

Zelenika, R. (1998). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Ekonomski fakultet u Rijeci, Sveučilište u Rijeci, Rijeka

POPIS SLIKA

Slika 1 Timmonsov model poduzetničkog procesa (izvor: Timmons i Spinelli, 2003)	4
Slika 2 Karakteristike uspješnih poduzetnika (Izvor: Barringer, B. R. i Ireland, R. D. (2010) Poduzetništvo: uspješno pokretanje novih poduhvata, str. 9).....	6
Slika 3 Uloga analiza izvedivosti u razvoju uspješne poslovne ideje (Izvor: Barringer, B. R. i Ireland, R. D. (2010) Poduzetništvo: uspješno pokretanje novih poduhvata, str. 79)	27

POPIS TABLICA

Tablica 1 Analize izvedivosti (vlastita izrada prema Barringer i Ireland, 2010).....	28
Tablica 2 Analiza izvedivosti za primjer osnivanja ureda za dizajn interijera (vlastita izrada) ...	37