



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU



Fakultet  
elektrotehnike i  
računarstva

ID 223091

## Tema 3.

# Analiza poslovne prilike

Prof. dr. sc. Vedran Bilas

# Sadržaj

- Proces analize poslovne prilike
- Elementi analize poslovne prilike
- Izvori podataka
- Kupci i tržište
- Poslovni model

# Proces analize poslovne prilike

- **Prepoznati poslovnu ideju** i potencijalnu priliku
- **Definirati ciljeve** i svrhu
- **Prikupiti podatke** iz formalnih i neformalnih izvora
- **Analizirati i interpretirati podatke**

# Primjer – izvori podataka

- **Formalni:**

- Državni zavod za statistiku, [www.dzs.hr/](http://www.dzs.hr/)
- Hrvatska gospodarska komora, [www.hgk.hr/](http://www.hgk.hr/)
- Eurostat, [ec.europa.eu/eurostat](http://ec.europa.eu/eurostat)
- **Statista**, [www.statista.com/page/croatia\\_academics](http://www.statista.com/page/croatia_academics)
- OECD, WBF

- **Neformalni:**

- Analize konzultantskih poduzeća (sažeci), primjerice [ptc.com](http://ptc.com), [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)
- Konferencije
- Stručni i informativni portali i časopisi
- Kupci
- Konkurencija

# Elementi analize poslovne prilike

- Konceptcija
- Trendovi
- Kupci
- Konkurencija
- Partnerstvo i savezi
- Poslovni model
- Rizici

# Koncepcija

- Kako ste došli do poslovne ideje?
- U čemu je sadržana poslovna prilika i kako se može iskoristiti?
- Kakva su vaša **osobna iskustva** u poslu u kojemu je ta poslovna prilika?
- Postoji li **mogućnost zaštite** originalnih elemenata vaše poslovne prilike ili treba plaćati za licencu?

# Trendovi

- Kakvi su **trendovi na tržištu**?
- Koji **podaci** o istraživanju tržišta ukazuju na potrebu na tržištu?
- Kolika je **ukupna vrijednost** tržišta u zadnjih nekoliko godina?
- Koliki je **pretpostavljeni rast** toga tržišta?
- Zašto su tržište ili poslovna grana privlačni?
- Predviđanje potencijalne veličine i rasta tržišta, **tržišni udio**

# Kupci – 1

- Kako je tržište segmentirano (**karakteristike kupaca**)? **Tržišna niša** (mali dio većeg tržišta koji ostala poduzeća ignoriraju)
- Koji **segment** toga tržišta namjeravate zauzeti?
- **Tko su kupci?**
- Koje su **potrebe** kupaca?
- Zašto kupci to trebaju?
- Za što su kupci voljni platiti?
- Kako trenutno ispunjavaju svoje potrebe?
- Statistički podaci, neposredne informacije od potencijalnih kupaca,...

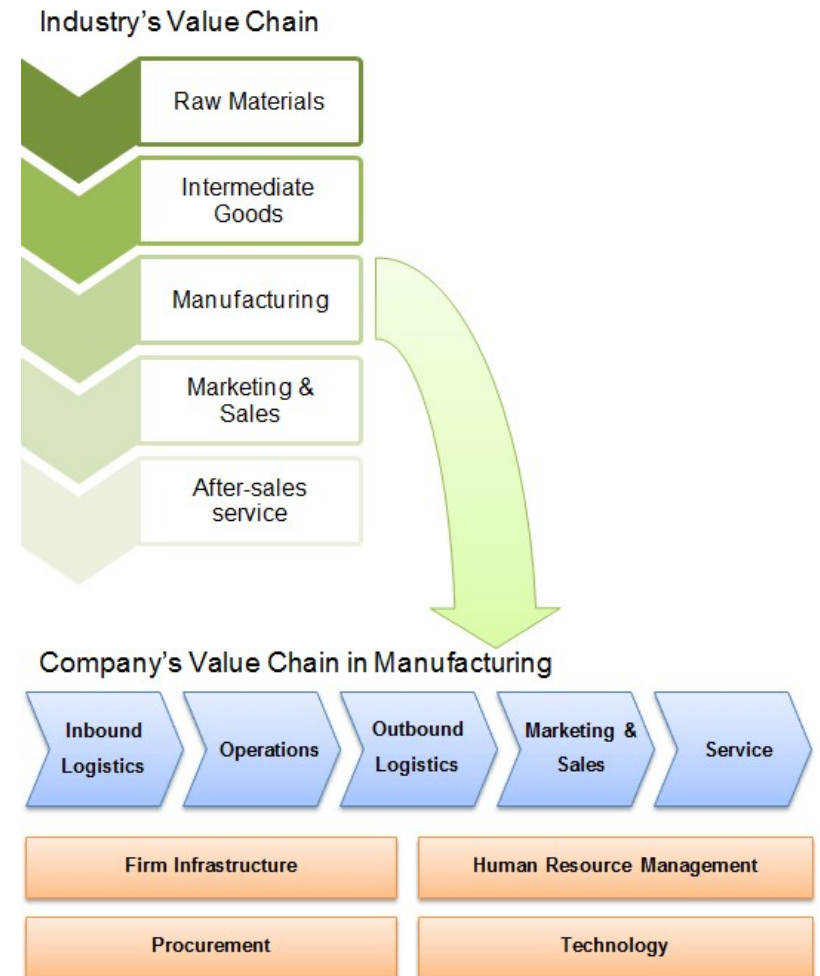


## Kupci – 2

- Koliko je za kupca nužna kupnja proizvoda/usluga?
- Kako će se određivati **cijena** proizvoda/usluge?
- Kako će poduzeće dosegnuti sve identificirane segmente kupaca?
- Koliko (novaca i vremena) košta **privlačenje** kupaca?
- Koliko košta **potpora** kupcima?
- Je li jednostavno zadržati kupce?

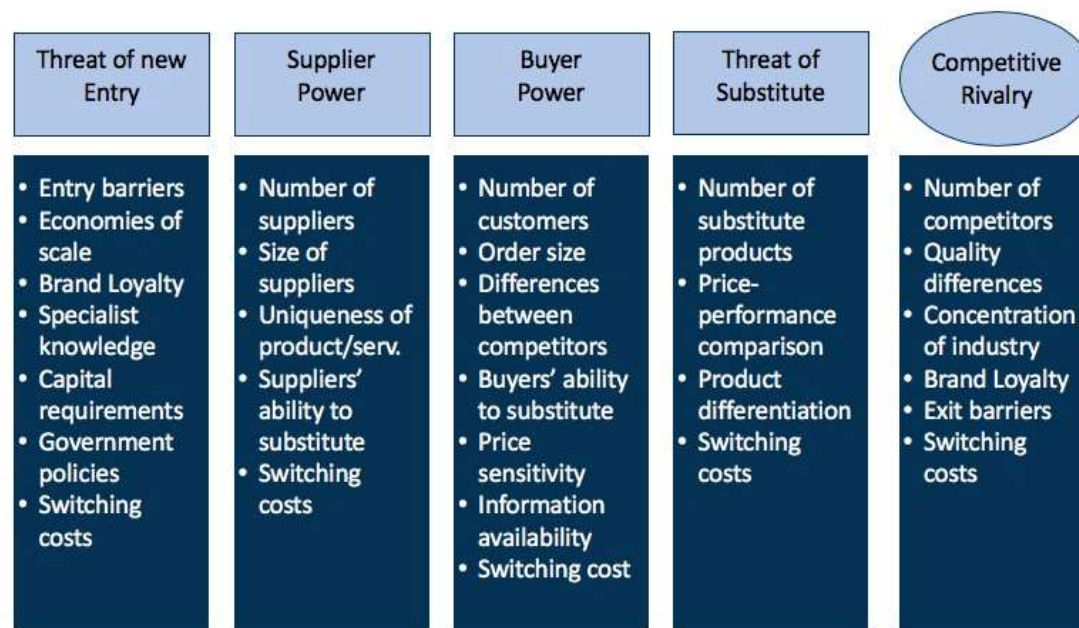
# Vrste tržišta

- Poduzeće je **dio lanca vrijednosti**
- **Ulazi** (*inputs*), nabavni resursi potrebni za funkcioniranje poduzeća, tržište faktora
- **Izlazi** (*outputs*), prodaja i distribucija proizvoda ili usluga, tržište proizvoda i usluga
- **Propusnost** (*throughput*), dodavanje vrijednosti (dio mogu izvesti druga poduzeća, *outsourcing*)



# Industrijsko suparništvo – 1

- Ugroženost profitabilnosti industrije agresivnom konkurencijom cijena ovisi o:
- Koncentraciji, razlikama konkurenata, diferencijaciji proizvoda, višku kapaciteta i izlaznim barijerama, i troškovima (ekonomija veličine, omjer fiksnih i varijabilnih troškova)



# Industrijsko suparništvo – 2

- **Pregovaračka moć kupaca/dobavljača**
  - Troškovi kupnje kao % ukupnih troškova kupca
  - Koliko je diferenciran nabavljani proizvod
  - Koliko je jaka konkurencija između kupaca
  - Koliko je proizvod važan za kvalitetu kupčevog izlaznog proizvoda
- **Relativna pregovaračka moć**
  - Veličina i koncentracija kupaca u odnosu na prodavatelje
  - Informiranost kupaca

# Industrijsko suparništvo – 3

- **Prijetnja supstituta**, konkurentski pritisak proizvođača zamjenskog proizvoda ovisi o
  - Sklonosti kupca zamjeni, odnosu cijene/kvalitete (vrijednost za kupca) i trošku zastarijevanja
  - Zamjena nije tehnološki, nego funkcionalni ekvivalent
- **Prijetnja novih ulazaka**, prijetnja ulaznih poduzeća profitabilnosti industrije ovisi o visini ulaznih barijera
  - Potrebnom kapitalu, ekonomiji veličine, troškovnoj prednosti, diferencijaciji proizvoda, pristupu kanalima distribucije, pravnim i regulatornim preprekama, i osvetoljubivosti

## Podjela tržišta

- **Geografska**, „*born global*” u odnosu na inkubiranje na lokalnom tržištu
- **Funkcionalna**, novi proizvod ili nova kategorija proizvoda (primjena)
- **Tehnološka**, suparništvo tehnologija koje funkcionalno rade istu stvar (zamjena)
- **Društvena**, homogena grupa potencijalnih kupaca sa sličnim potrebama (tržišni segment)

# Marketinška strategija (*top down*)

- **Segmentacija**, podijeliti heterogeni skup u relativno homogene grupe koje dijele karakteristike prihvatitelja (*adopter*)
- **Ciljanje**, odabrati najatraktivniju skupinu (potencijalnih) korisnika
  - Kod uvođenja novog proizvoda ili usluge treba ciljati kupce koji su skloniji probati nešto novo, inovatori i rani prihvatitelji
  - Obično nisu osjetljivi na cijenu
- **Pozicioniranje**, po kojoj poruci i asocijaciji želite da se pamti vaše poduzeće ili brend
- **Korist za kupca**, koje kvalitativne i kvantitativne koristi vaša ponuda predstavlja ciljanoj skupini korisnika

# Segmentiranje tržišta

- **Demografsko**
  - Skupine prema dobi, razini prihoda, spolu
  - Poslovna demografija, odvojiti tržišta prema vrsti poslovanja i veličini industrije
- **Geografsko**
  - Podijeliti osobe ili poduzeća prema geografskoj lokaciji
- **Psihografsko**
  - Podjela u kulturne skupine, vrijednosne ili socijalne kategorije
- **Etničko**
  - Podjela u etničke skupine



## Marketinško istraživanje (*bottom up*)

- **Razvoj korisnika**, razumjeti korisnika i razumjeti što ona/on misli o konceptu proizvoda
- Učenje i otkrivanje tko su **prvi kupci** i na kojim su tržištima, odvojen i poseban proces u odnosu na razvoj proizvoda
- Učenje o korisnicima i njihovim problemima treba provesti **čim ranije**, rješenje se ne nudi dok nije dovoljno dobro razumijevanje korisnika i problema
- **Prvi kupac**, prva odluka u prihvatanju inovacije

# Procjena veličine ciljanog tržišta

- **Broj korisnika**
- Godišnji rast
- **Cijena postojećeg proizvoda**
- **Vijek trajanja** postojećeg proizvoda
- **Godišnja očekivana potrošnja** korisnika = (cijena postojećeg) / (životni vijek)
- **Veličina tržišta** = (godišnja potrošnja) x (broj korisnika)
- **Dohvatljiv udio** tržišta (< 20 %)

# Uloge u kupnji

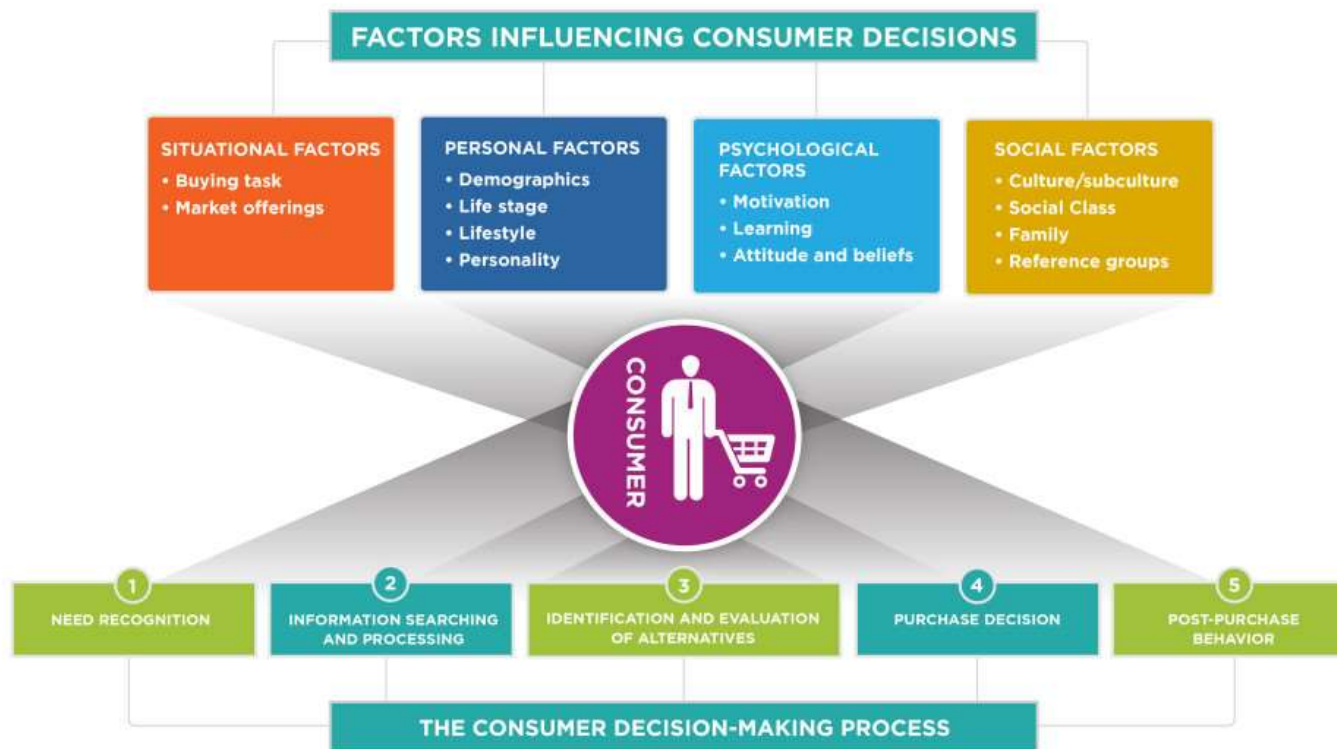
## THE BUYING CENTER CONCEPT

- **Buying center** Participants in an organizational buying action.

### BUYING CENTER ROLES



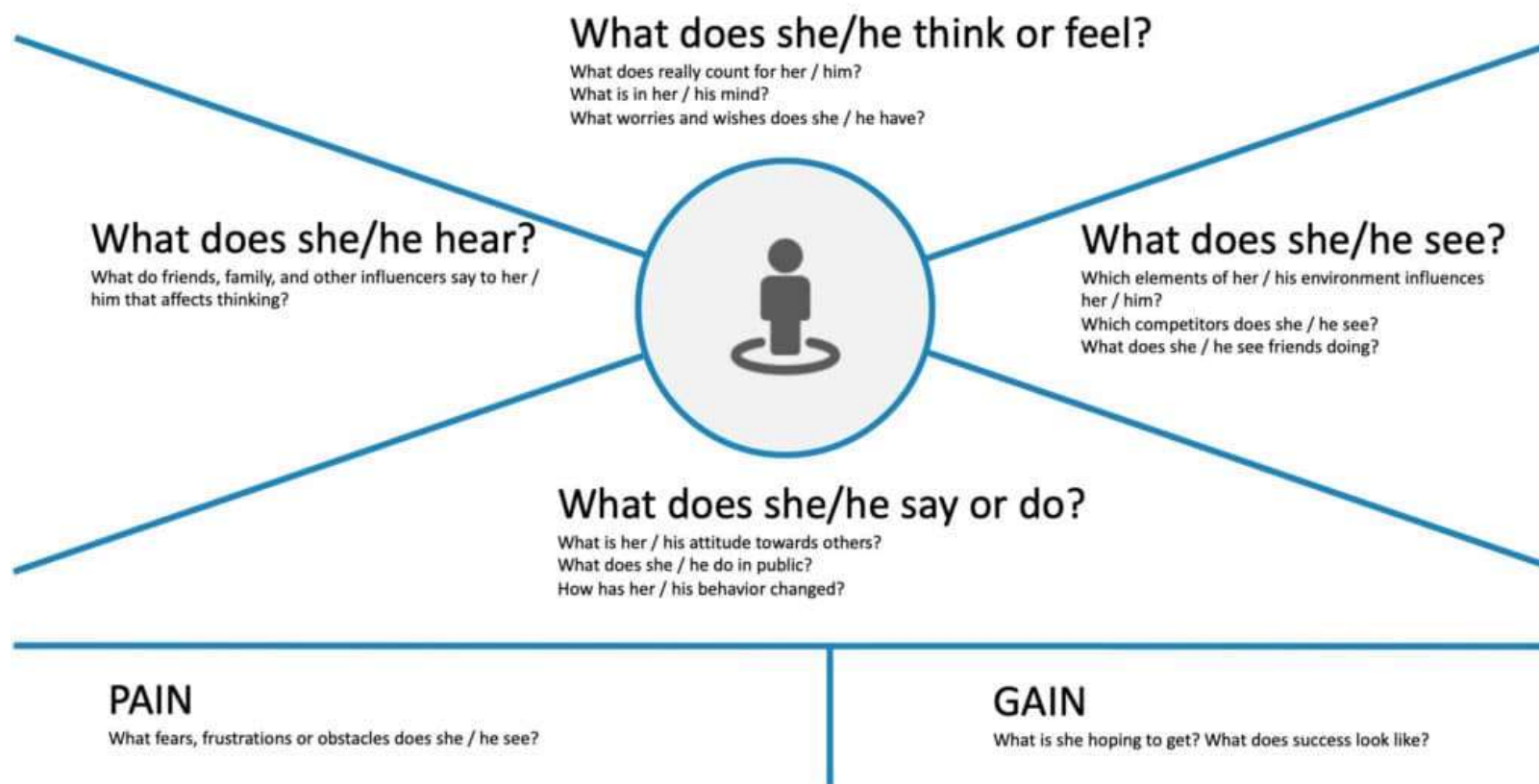
# Faktori koji utječu na odluke kupaca



# Mapa empatije – 1

- **Odabrati postojećeg** krajnjeg **korisnika** za profiliranje (posebno za svaku ulogu u kupnji), odgovara na pitanja kojima se bolje razumije ciljana skupina
- **Izraditi mapu** empatije
- **Kriteriji nabave** (prema prioritetima) zasnovani na ciljevima, potrebama, problemima
- **Uskladiti ponudu vrijednosti** s prioritetima
- **Usporedba** sa sadašnjim stanjem i mogućim stanjem (jednostavno, manje obećati, više isporučiti)

## Mapa empatije – 2



# Konkurencija – 1

- Kako konkurencija trenutno **zadovoljava potrebe** tržišta?
- Koje su **prepreke** za ulazak na tržište, za vas ili buduću konkurenciju?
- Tko su **glavni konkurenti**, koje tržišne udjele imaju?
- Kakvo je **stanje prodaje glavnih konkurenata** (raste, pada, stacionarno)?
- Koji su **novi proizvodi/usluge** nedavno uvedeni na tržište?

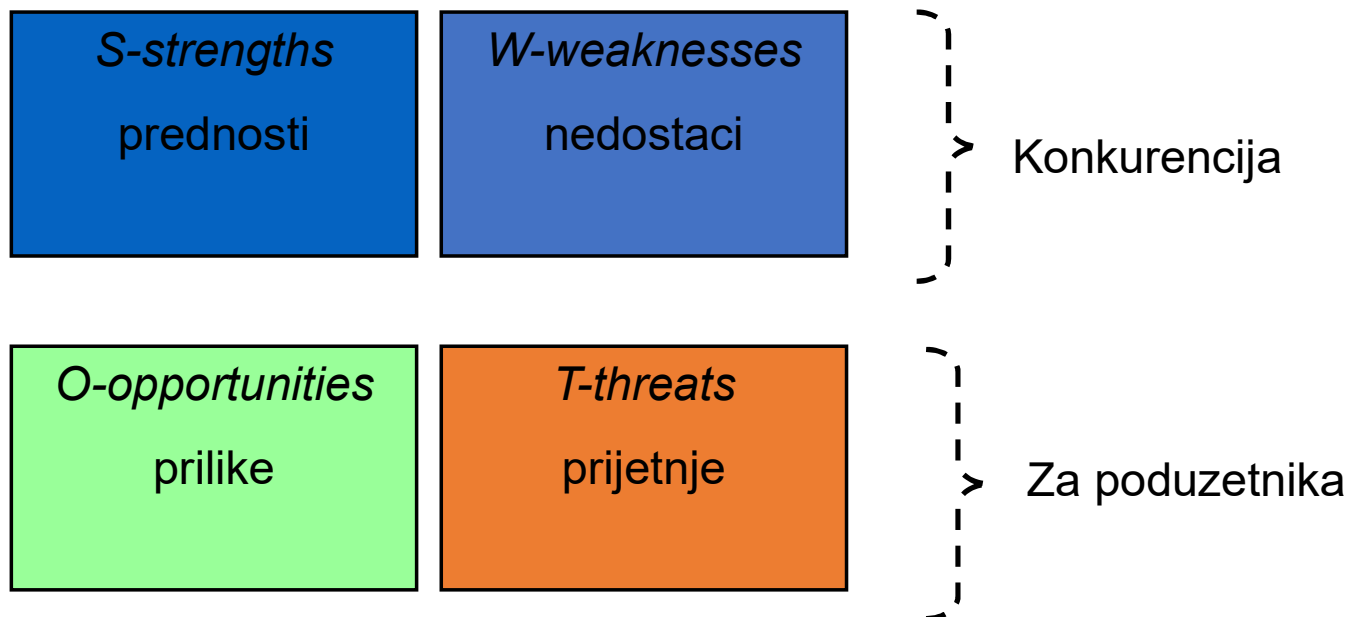
## Konkurencija – 2

- Koliko je **novih poduzeća** ušlo na tržište unutar prošle tri godine?
- **Kako će reagirati** na ulazak novog poduzeća na tržište?
- Kako će novo poduzeće reagirati na reakciju konkurencije?
- Može li tko drugi prepoznati i iskoristiti istu priliku? Kada?



# Konkurencija – 3

- Kako možete opisati **prednosti i slabe strane** konkurencije?
- Kako se usporediti s konkurencijom?
- SWOT analiza



## Partnerstvo i savezi

- Postoje li **poduzeća** ili **organizacije** koje vam **moгу pomoći** u postizanju ciljeva?
- Ima li načina **smanjenja utjecaja konkurencije** izgradnjom poslovnih saveza?
- Kakvu dodatnu vrijednost možete dobiti uz partnerstvo?
- Kako ćete urediti odnose s partnerima?
- Kako će partneri ostvariti korist od suradnje s vama?

# Poslovni model – 1

- **Poslovni model – logika po kojoj poduzeće stvara vrijednost za kupca i tu vrijednost monetizira**
- Definira strategiju i taktiku poslovanja
  - **Zakovitosti poslovne grane** (prosječni profiti, kapital, cijene)
  - **Domišljatost** poduzetnika (troškovi, distribucija)
- Kakav je preporučeni poslovni model?
  - Kako i koliko **naplaćivati**
  - Kako **dostavljati**
  - **Vremenski odnosi** kod naplate (odgode, kreditiranje)
  - Način **podmirenja troškova**
- Je li taj model originalan ili je preuzet od drugog poduzeća?

## Poslovni model – 2

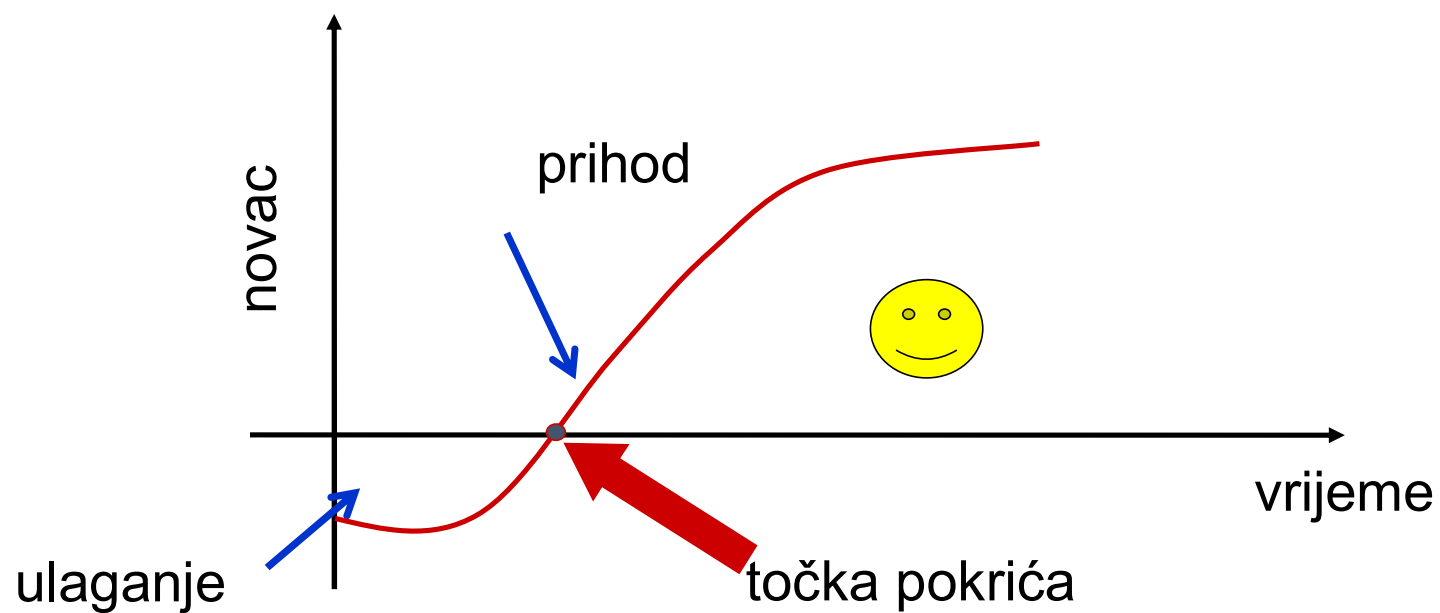
- **Opis proizvoda/usluge** koji ćete razviti za iskorištenje poslovne prilike
- Osnove **potrebne tehnologije**, proizvodnih procesa
- Gdje namjeravate **smjestiti poduzeće**?
- Kako se u toj poslovnoj aktivnosti može ostvariti rast i povećanje dobiti?

## Poslovni model – 3

- Koje su **investicije** potrebne za iskorištenje ove poslovne prilike (**struktura, iznos, vrijeme**)?
- Kada poduzeće treba kupiti materijal, sirovine, zaposliti nove radnike?
- Kada za to treba platiti?
- Koliko dugo traje **pronalaženje kupaca**?
- Koliko vremena prođe dok kupci ne plate za proizvod/usluge?

## Poslovni model – 3

- **Skica predvidive točke pokrića** (cijena, dinamika prodaje, **tok novca**)



## Poslovni model – 4

- Poslovni model obuhvaća – **tržište**, **ponudu vrijednosti** (*value proposition*), **lanac vrijednosti** (*value chain*), **troškove** i **profit**, **mrežu vrijednosti** (*value network*), **strategiju konkurentnosti**
- **Tehnički ulazi** potrebni za formiranje poslovnog modela – specifikacije, izvedivost
- **Ekonomski izlazi** poslovnog modela – vrijednost, cijena, profit
- Ispituje se element po element i njihovi odnosi u potrazi za djelotvornim poslovnim modelom
- Postoje **generički poslovni modeli** (izrada-prodaja, preprodaja, licenciranje, ...)
- **Inovacija poslovnog modela**, značajna promjena komponente ili strukture poslovnog modela

# Primjer – pregled poslovnih modela

## The St. Gallen Business Model Navigator

Oliver Gassmann,  
Karolin Frankenberger,  
Michaela Csik

### 4. The 55 business model patterns

No	Pattern name	Affected BM components	Exemplary companies	Pattern description



# Platna poslovnog modela (*Business Model Canvas*)










## The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

One

Iterations

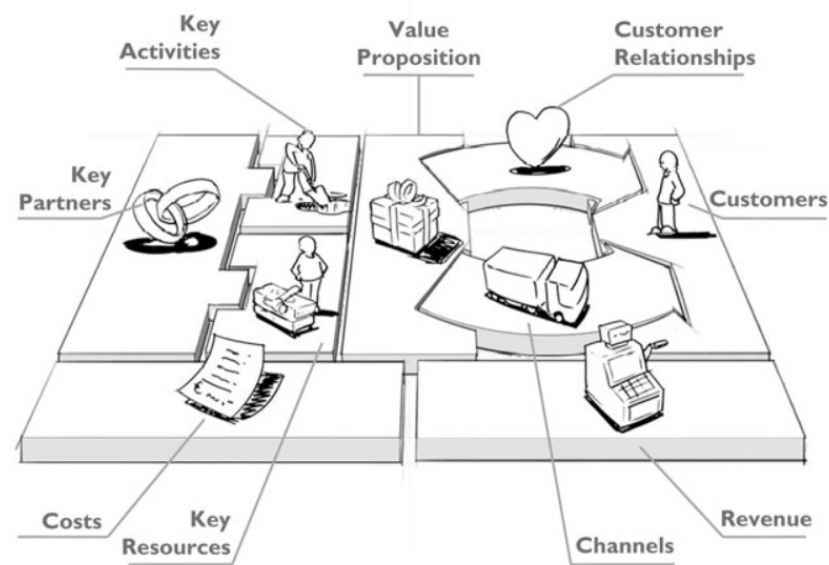
<h3>Key Partners</h3>  <p>Who are our Key Partners? Who are our key suppliers? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Activities do partners perform?   <small>Key Partnerships can: - Reduce risk - Increase efficiency - Reduce costs - Increase revenue - Increase customer base - Increase market power</small></p>	<h3>Key Activities</h3>  <p>What Key Activities do our Value Propositions require? Our Key Activities (Channels) Customer Relationships? Revenue Streams?   <small>Key Activities can: - Reduce risk - Increase efficiency - Reduce costs - Increase revenue - Increase customer base - Increase market power</small></p>	<h3>Value Propositions</h3>  <p>What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer segments are we satisfying?   <small>Value Propositions can: - Reduce risk - Increase efficiency - Reduce costs - Increase revenue - Increase customer base - Increase market power</small></p>	<h3>Customer Relationships</h3>  <p>What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which ones have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they?   <small>Customer Relationships can: - Reduce risk - Increase efficiency - Reduce costs - Increase revenue - Increase customer base - Increase market power</small></p>	<h3>Customer Segments</h3>  <p>For whom are we creating value? Who are our most important customers?   <small>Customer Segments can: - Reduce risk - Increase efficiency - Reduce costs - Increase revenue - Increase customer base - Increase market power</small></p>
<h3>Key Resources</h3>  <p>What Key Resources do our Value Propositions require? Our Key Resources (Channels) Customer Relationships? Revenue Streams?   <small>Key Resources can: - Reduce risk - Increase efficiency - Reduce costs - Increase revenue - Increase customer base - Increase market power</small></p>		<h3>Channels</h3>  <p>Through which Channels do our Customer Segments want to be reached? How are we reaching them now? How are our Channels integrated? Which ones work best? Which ones are most cost-effective? How are we integrating them with customer outlets?   <small>Channels can: - Reduce risk - Increase efficiency - Reduce costs - Increase revenue - Increase customer base - Increase market power</small></p>		
<h3>Cost Structure</h3>  <p>What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive?   <small>Cost Structure can: - Reduce risk - Increase efficiency - Reduce costs - Increase revenue - Increase customer base - Increase market power</small></p>			<h3>Revenue Streams</h3>  <p>For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How are they currently paying? How would they prefer to pay? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?   <small>Revenue Streams can: - Reduce risk - Increase efficiency - Reduce costs - Increase revenue - Increase customer base - Increase market power</small></p>	

[www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com)

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

# Elementi poslovnog modela – 1

- 1. Segmenti kupaca**, sve osobe ili poduzeća za koja se stvara vrijednost
- 2. Ponuda vrijednosti**, posebna za svaki segment kupaca, paket proizvoda/usluga koji daju vrijednost
- 3. Kanali**, koje su kontaktne točke interakcije s kupcima i isporuke vrijednosti
- 4. Odnosi s kupcima**, vrste odnosa s kupcima, način privlačenja i zadržavanja kupaca



## Elementi poslovnog modela – 2

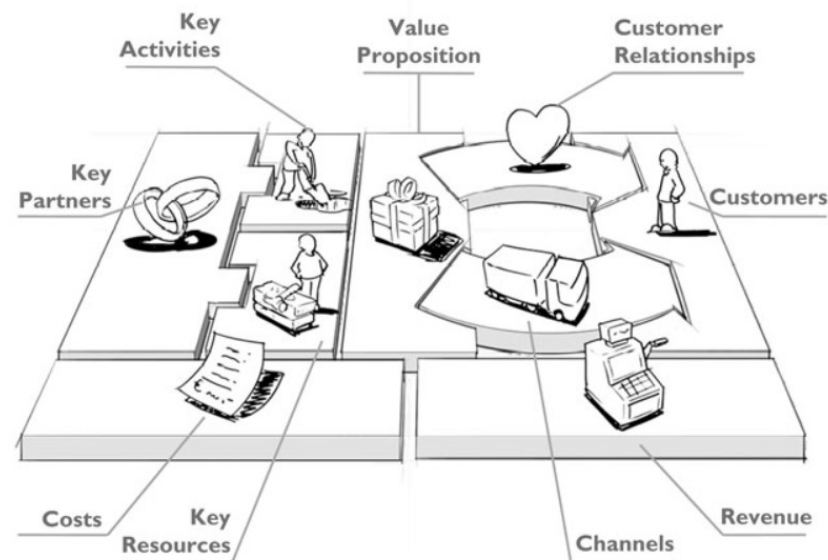
**5. Izvori prihoda**, mehanizmi određivanja cijena kroz koji se ostvaruje vrijednost

**6. Ključni resursi**, imovina neophodna za funkcioniranje poslovnog modela, infrastruktura potrebna za stvaranje, isporuku i ostvarivanje vrijednosti

**7. Ključne aktivnosti**, što poduzeće treba biti u stanju dobro napraviti

**8. Ključni partneri**, tko može pomoći kao poluga u funkcioniranju poslovnog modela

**9. Troškovi**

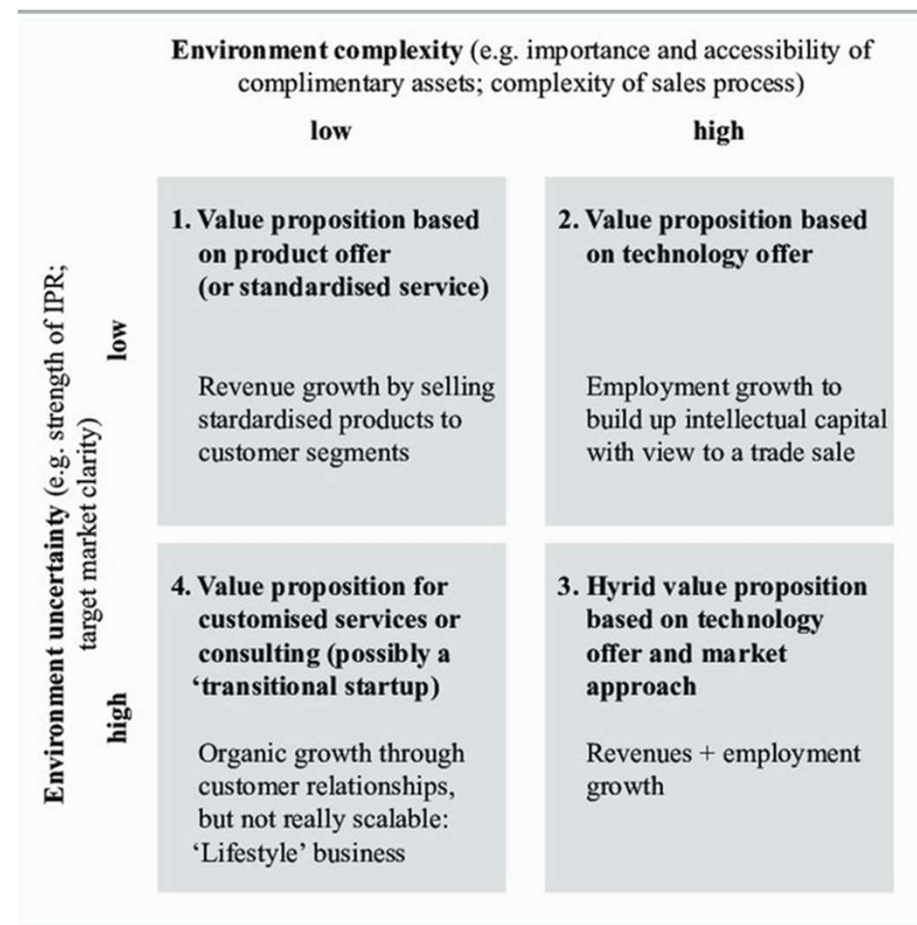


# Pravila za izradu poslovnog modela

- **Fokus je na poslovnom modelu, ne na proizvodu, usluzi ili tehnologiji**
- **Proces je iterativan**, prvo rješenje nije najbolje
- Kroz iteracije treba prolaziti brzo
- Voditi računa o okruženju
  - Tržišne sile (sve što se odnosi na odabrani segment) – odgovara li model promjenama u potrebama kupaca
  - Ključni trendovi (hoće li nove tehnologije srezati ponudu vrijednosti) – je li model spreman odgovoriti na dolazeće trendove
  - Mapirati industrijske sile (tko i je i kakva je konkurencija) – kakvu konkurentsku prednost donosi model
  - Makroekonomske sile – kako prilagođavati model makroekonomskim promjenama

# Poduzetnička strategija – 1

- Kako ući na novo tržište?
- **Okruženje korisnika** (*customer*) – prepoznatljivi i spremni tržišni segmenti
- **Okruženje intelektualnog vlasništva** – kopiranje i zaštita
- **Poslovno okruženje** – lanac vrijednosti i komplementarne prednosti
- **Prodajni procesi** – složeni ili jednostavni



## Poduzetnička strategija – 2

- **Tržište za proizvode – niska složenost, niska neizvjesnost**, kritični faktor uspjeha – uvid u potrošače i brzina izlaska na tržište
- **Tržište za tehnologiju – visoka složenost, niska neizvjesnost**, kritični faktor uspjeha – kvaliteta i sukladnost (*legitimacy*)
- **Hibridni – visoka složenost, visoka neizvjesnost**, kritični faktor uspjeha – postizanje i zadržavanje kredibiliteta kod kupaca
- **Savjetovanje – niska složenost, niska neizvjesnost**, kritični faktor uspjeha – postupna izgradnja ugleda i korisničkih referenci

		Environment complexity (e.g. importance and accessibility of complementary assets; complexity of sales process)	
Environment Uncertainty (e.g. strength IPR, target market clarity)		L	H
	L	Market for products	Market for technology
	H	Consulting	Hybrid

# Rizici

- Ocjena važnosti rizika, razlozi:
  - **Financijski** (propast investitora, nedostatak novca, novčani tok)
  - **Tehnički** (nestanak materijala, oprema, tehnologija, znanje)
  - **Ljudski** (znanje, održivost tima)
  - **Tržišni** (kupci, udar konkurencije)
- Je li, i zašto, analizirana poslovna prilika vrijedna pokretanja poduzeća?
  - **Rizik vs. profit**

# Kako razgovarati s investitorom?

1. Kakav je status vašeg poduzeća?
2. Što je vaš proizvod ili usluga?
3. Koje je vaše tržište?
4. Koji je vaš put na tržište?
5. Tko vam je konkurencija?
6. Kako će nastati vaš proizvod?
7. Tko je u vašem timu?
8. Kakve su financijske projekcije?
9. Koji su rizici?
10. Koliko novaca trebate?

