

# Poduzetništvo i strategija plavoga oceana

---

Šostar, Katarina

Master's thesis / Diplomski rad

2020

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:231178>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-12**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij ( Poslovna ekonomija )

Katarina Šostar

**PODUZETNIŠTVO I STRATEGIJA PLAVOGA OCEANA**

Diplomski rad

Osijek, 2020.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij ( Poslovna ekonomija )

Katarina Šostar

## **PODUZETNIŠTVO I STRATEGIJA PLAVOGA OCEANA**

Diplomski rad

**Kolegij: Teorija i politika razvoja poduzetništva**

JMBAG: 0302021332

e-mail: [sostarkatarina@gmail.com](mailto:sostarkatarina@gmail.com)

Mentor: prof.dr.sc. Ivana Barković Bojanić

Osijek, 2020.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Professional Study (Business economy)


Katarina Šostar

**ENTREPRENEURSHIP AND BLUE OCEAN STRATEGY**

Graduate paper

Osijek, 2020.

**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 Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studentice:** Katarina Šostar

**JMBAG:** 0302021332

**OIB:** 28041293667

**e-mail za kontakt:** [sostarkatarina@gmail.com](mailto:sostarkatarina@gmail.com)

**Naziv studija:** Ekonomski fakultet u Osijeku

**Naslov rada:** Poduzetništvo i teorija plavoga oceana

**Mentorica rada:** prof.dr.sc. Ivana Barković Bojanić

U Osijeku 2020. godine

Potpis Katarina Šostar

## **Poduzetništvo i strategija plavoga oceana**

### **SAŽETAK**

Poduzetništvo svoje postojanje datira u prošlosti gdje se opis poduzetnika ali i samo poduzetništvo mijenjalo kroz povijest, ono se danas razvija i u suvremenom dobu. Svaka se osoba barem jednom susrela s poduzetničkom aktivnosti, smišljanjem ideja, iako za smišljanje dobre i privlačne ideje, osoba mora imati u sebi „dozu“ kreativnost i inovativnost. Poduzetnik u svom poslovanju ulaže kapital, osmišljanja ideju koja je jedinstvena, razlikuje se od drugih i samim time privlači pozornost kako kupaca, tako i konkurenata. Iako svaka aktivnost koja se veže uz poduzetničku ideju i aktivnosti, može dovesti do rizika, i taj rizik mora preuzeti poduzetnik, te iste ideje i aktivnosti donose i profit poduzetniku. Razmišljanja i teorije o poduzetništvu koriste se i danas, imaju poseban značaj koji je utjecao na razvitak ali i poboljšanje dotadašnje spoznaje poduzetništva. Danas poduzetništvo ima koncept koji se promatra kao korporacijsko, socijalno odnosno društveno i tradicionalno poduzetništvo. Konkurencija na tržištu ima poseban značaj na ostatak tržišta na kojemu posluje, samim time utječe i na aktivnosti drugih poduzeća, konkurencija je posebno jaka u pojedinim industrijskim djelatnostima, te se poduzeće treba izdignuti od drugih kako bi opstalo. Strategija plavoga oceana označava sve one industrije koje nisu poznate, one ne postoje, to je nepoznat tržišni prostor, gdje se pravila konkurentske igre još uvijek ne znaju. Stvaraju se povoljne poslovne prilike gdje se očekuje rast, postoje i one djelatnosti koji su nastale proširenjem dosadašnjih industrijskih postojećih grana unutar crvenog oceana. U strategiji plavoga oceana konkurencija je sporedna jer se pravila igre tek trebaju postaviti, danas se kompanije odmiču od konkurencije stvaranjem plavoga oceana koji su prilika za novi rast, zaradu ali i razvijanje.

**Ključne riječi:** poduzetnik, poduzetništvo, poduzetništvo kroz povijest, strategija plavoga oceana, crveni ocean, poduzetništvo danas

## **Entrepreneurship and Blue Ocean Strategy**

### **ABSTRACT**

Entrepreneurship dates its existence in the past where the description of entrepreneurs but also entrepreneurship itself has changed throughout history, and it is also developing today in modern times. Every person has at least once encountered entrepreneurial activity, coming up with ideas, although to come up with a good and attractive idea, a person must have a "dose" of creativity and innovation. An entrepreneur invests capital in his business, producing an idea that is unique, different from others and thus attracts the attention of both customers and competitors. Although any activity related to an entrepreneurial idea and activity can lead to risk, this risk must be taken by the entrepreneur, since those same ideas and activities bring profit to the entrepreneur. Thoughts and theories about entrepreneurship are still used today, they have a special significance that influenced the development but also the improvement of the previous knowledge of entrepreneurship. Today, entrepreneurship has a concept that is viewed as corporate, social and traditional entrepreneurship. Competition in the market has a special significance on the rest of the market in which it operates, and thus affects the activities of other companies, competition is particularly strong in certain industrial activities, the company needs to rise above others in order to survive. The blue ocean strategy denotes all those industries that are not known, they do not exist, it is an unknown market space, where the rules of the competitive game are still unknown. Favorable business opportunities are being created where growth is expected, and there are also those activities that have originated from the expansion of existing industrial existing branches within the Red Ocean. In the blue ocean strategy, competition is secondary because the rules of the game have yet to be set, today companies are moving away from the competition by creating a blue ocean that is an opportunity for new growth, earnings and also for development.

**Keywords:** entrepreneur, entrepreneurship, entrepreneurship through history, blue ocean strategy, red ocean, entrepreneurship today.

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. POJAM PODUZETNIK I PODUZETNIŠTVO .....	3
2.1 Definiranje pojma poduzetništvo .....	3
2.2 Definiranje pojma poduzetnika .....	4
2.3 Razvoj poduzetništva kroz povijest .....	7
3. TEORIJSKI PRISTUP PODUZETNIŠTVA .....	14
3.1. Klasična teorija .....	15
3.2. Suvremene teorije .....	15
4. VRSTE PODUZETNIŠTVA DANAS .....	18
4.1 Korporacijsko poduzetništvo .....	18
4.2. Tradicionalno poduzetništvo .....	20
4.3. Socijalno poduzetništvo .....	21
5. STRATEGIJA PLAVOGA OCEANA .....	22
5.1. Pojam strategije plavoga oceana .....	22
5.2. Oblikovanje strategije plavoga oceana .....	24
5.2.1. Odabir analitičkih pomagala .....	24
5.2.2. Rekonstrukcija granica tržišta .....	26
5.2.3 Usmjerenje na veliku sliku, a ne brojke .....	27
5.2.4 Povećanje veličine plavoga oceana .....	29
5.2.5 Strateški slijed .....	29
5.3. Provedba strategije plavoga oceana .....	31
5.3.2. Proces provođenja strategije .....	33
5.3.3 Obnavljanje i održivost plavoga oceana .....	34
5.4 Primjer i istraživanje strategije plavoga oceana .....	35
5.4.1 Metoda istraživanja .....	36
5.4.2 Provođenje istraživanja .....	36
5.4.3 Osvrt na rezultate istraživanja .....	40
6. ZAKLJUČAK .....	41
7. Literatura .....	42
8. Popis tablica i slika .....	45



## 1. UVOD

Poduzetništvo danas ima važnu ulogu u gospodarstvu zemlje, čak i ona mala poduzeća pridonose njezinu poboljšanju. Iako se u prošlosti nisu točno znale definicije poput poduzetnika, poduzetništva, aktivnosti i kreativnosti, inovativnosti, i tada su ljudi sudjelovali u tom krugu djelovanja. Kroz neko vrijeme javljali su se razni teoretičari, koji su davali naglasak na razvoju poduzetnika, shvatili da prodaja donosi određeni rizik ali i profit u okolini koja nije bila poznata. Kasnije su iznošeni koncepti i teorije nadograđivale, i danas se koriste kako bi se poduzetništvo pravilno razvijalo i napredovalo. Poduzetnik je osoba koja treba imati osnovne karakteristike ako želi stvoriti nove vrijednosti, on preuzima rizik gubitka, razvija se sukladno fazama razvoja poduzeća. Teorijski se pristup sastoji od personalno psihološke škole, neoklasične ekonomske teorije te socijalno- kulturno teorijskog pristupa. Sva tri teorijska pristupa nisu u potpunosti točna i ne daju potpunu dimenziju što to predstavlja i što je poduzetništvo. Škole poduzetništva pripadaju suvremenoj teoriji i svaka škola ima svoje viđenje poduzetništva, odnosno procesa koji se odvijaju unutar poduzetništva, koje to karakteristike poduzetnik bi trebao posjedovati. Danas se poduzetništvo razvija kroz pobjedu konkurencije, osvajanju tržišta i borbe zaposlenika, ideje koji su kreativnije i inovativnije, dobro provedene, razrađene i u konačnici postaju proizvod ili usluga donosi tron poduzeću. Vrste poduzeća danas jesu korporacijsko poduzetništvo, tradicionalno i socijalno (društveno) poduzetništvo. Konkurencija je pokretač gdje poduzeća plivaju i koriste strategiju crvenoga i plavoga oceana, koje se razlikuju u pristupu tržišta. Crveni ocean je sam po sebi agresivan, velika je konkurencija postojećih grana industrije, pravila tržišta su poznata, velika je borba kojom se želi osvojiti i preuzeti tržište, zato su izgledi za zaradu maleni. Dok plavi ocean ima drugačije gledište pravila konkurentskog natjecanja između poduzeća nisu poznate, to su grane industrije koje danas ne postoje, veća je mogućnost zarade ali i rasta poduzeća. Smatra se kako se danas treba okrenuti strategiji plavoga oceana i povećati si priliku za povoljnim rastom i novom zaradom.

Svrha je rada objasniti istražiti strategiju plavog oceana kao jedne od opcija koje stoje poduzetniku na raspolaganju u borbi za postizanjem konkurentnosti na tržištu. Ciljevi rada uključuju sljedeće: teorijski raspraviti o poduzetniku i poduzetništvu, predstaviti strategiju plavog oceana te istražiti percepcije izabranih poduzetnika o ovoj strategijama plavog i crvenog oceana.

U radu su u teorijskom dijelu korištene opće znanstvene metode poput indukcije, dedukcije, analize i sinteze, kompilacije i sl. U istraživačkom dijelu diplomskog rada priklonilo se kvalitativnoj metodi intervjua.

Rad je strukturiran u šest poglavlja. Nakon uvodnog poglavlja, poglavlje dva se bavi pojmom poduzetnika i poduzetništva. Treće poglavlje obuhvaća teorije poduzetništva pri čemu se predstavlja klasična i suvremena škola poduzetništva. U četvrtom poglavlju prikazuje se poduzetništvo danas i to s naglaskom na tradicionalno, društveno odnosno socijalno i korporacijsko poduzetništvo. U petom poglavlju se predstavlja strategija plavoga oceana te uključuje prikaz istraživanja i rezultate intervjua s tri mlada poduzetnika. Rad zaključuje šesto poglavlje nakon čega slijedi popis literature i slika.

## 2. POJAM PODUZETNIK I PODUZETNIŠTVO

Kako u prošlosti, tako i u suvremenom životu čovjek se susreće sa poduzetničkom aktivnosti i pothvatima, može se reći kako nas ono okružuje. Iako mnogi misle kako je poduzetništvo jednostavno, varaju se, poduzetnik u svakoj svojoj aktivnosti ima određenu visinu rizika, ali i profita. „Različitost razmišljanja govori kako jedna jedinstvena definicija poduzetništva uopće nije moguća ili bi bila ili previše opširna ili neprecizna i beskorisna“ (Kolaković, 2006).

### 2. 1 Definiranje pojma poduzetništvo

Pojam poduzetništva može se opisati kao sveukupnost znanja, sposobnosti koje osoba odnosno poduzetnik posjeduje, vještine uz dobru organizaciju koja odiše ulaganjem u znanje, doprinos kroz vrijeme i napor. Poduzetnik preuzima financijski, društveni i psihički rizik, kako bi pokrenuo aktivnost i kreirao novu vrijednost, ostvarujući tako cilj, to jest profit koji donosi zadovoljstvo i blagostanje. Poduzetništvo se prema Santiniju i Bebeku (2009.) veže se uz slijedeće pojmove:

- Sklonost riziku
- Želja za stvaranjem
- Inovativnost
- Upornost

Poduzetništvo je spoj vještina, ponašanja i atributa, primjenjuju se kolektivno ili individualno radi savladavanja visoke razine osobnog zadovoljstva ali i organizacijskog. Dodana vrijednost koju poduzetnik stvara donosi rizik ali i neizvjesnost. Rizik se odnosi na vrijeme, karijeru i uloženi kapital, a za rezultat su posebne vještine i znanja koji poduzetnik dobiva sa ulaganjem i snošenjem rizika. Nagrada za rizik jest profit poduzetnika, koju on može kasnije uložiti u druge procese i stvaranje novih vrijednosti. Barković (2009.) u svojoj knjizi objašnjava kako se rizik sastoji od tri komponente:

1. **Konceptualni rizik** – definira se kao nedovoljno dobro oblikovanje nekog nastalog problema, to često može biti odabir pogrešnog modela, krivo pretpostavljenog uzroka problema, i krivo definiranje problema kao i traženje rješenja za uklanjanje problema  
Primjer toga jest procjena veličine tržišta ili stope rasta
2. **Administrativni rizik** – smatra se rizikom od neuspjeha dobro zamišljenog plana

3. **Rizik okruŕja** – podrazumijevaju se čimbenici koji se mogu mijenjati neovisno o uspješnosti aktivnosti.

## 2.2 Definiranje pojma poduzetnika

Poduzetnik je osoba koja pokreće poduzetnički pothvat, preuzima rizik u neizvjesnoj okolini, s očekivanjem ostvarivanja cilja a to je profil, ali isto tako nada se unaprjeđenju svojih stečenih znanja i vještina. Prema Babiću (2011.) „poduzetnik je osoba koja donosi poslovne odluke: što proizvoditi, koliko proizvoditi, kada proizvoditi, kako proizvoditi i kako podijeliti, poslovni rezultat“. Osoba koja se ŕeli baviti stvaranjem nove vrijednosti mora posjedovati određene karakteristike a osnove karakteristiku prema Gorupiću (1990.) jesu:

- poduzetnik mora biti poslovno kreativan i nalaziti uspješne poslovne ideje i akcije
- inovativan
- dinamičan
- sposobnost uočavanja pojave, probleme ali i mogućnosti
- spreman je na rizik i maksimalan napor
- učinkovito prolaŕenje kapitala, kadrove i organizaciju

Osim navedenih karakteristika poduzetnik mora brzo donositi odluke, u tome biti neovisan o drugim čimbenicima, on preuzima rizik od gubitka, svjestan je da se rizik ponekad i ne može izbjeći stoga ga krasi hrabrost i vjera u druge. Potrebno je organizirati ograničene i oskudne resurse kao što su obnovljivi i neobnovljivi izvori energije, ljudski potencijali, financijska sredstva. Barković (2009.) navodi kako ekonomisti poduzetnika promatraju kao prikazuju kao destruktivnog kreativca koji, zbog turbulentnog, promjenjivog i ekonomski zahtjevnog okruŕenja, nuŕnost pretvara u vrijednost, a okolnosti u prilike. Nadalje, poduzetnik je osoba koja na vlastitu inicijativu pokreće novi posao te osobno organizira i kontrolira tijekom poslovnog pothvata. On posjeduje sposobnost vođenja, bogat je znanjem i iskustvom te je spreman preuzeti rizik utemeljen na konstantnim inovacijama i razvoj. Sikavica i Novak (1999.) naglašavaju da se poduzetnici mogu podijeliti s obzirom na njihovu pojavu u fazama razvoja poduzeća. Poduzetnici se prema fazi razvoja poduzeća dijele na:

- Pioniri – osnivači su malih poduzeća, pojavljuju se u fazi izgradnje poduzeća, puni su energije, ideja, elana ali i jakog su karaktera. ŕele ostvariti svoju ideju pod svaku cijenu

- Maheri – snažne, ambiciozne ali i autoritativne osobe koje se pojavljuju u fazi rasta poduzeća, vrlo su organizirani ali im nedostaje vizija, ideja ili inovacija
- Stratezi – mislioci, vrlo su angažirani i željni uspjeha, oni su pristupni u fazi diferencijacije proizvoda svjesni su složenosti posla, prema tome više su orijentirani na strateško odlučivanje, donošenje odluka prepuštaju voditeljima poslovnih jedinca
- Treneri - to su osobe sa liderskim karakteristikama, oko sebe šire pozitivnu ali i emocionalnu klimu, komuniciraju sa zaposlenicima, nastoje biti motivatori drugima, prihvaćaju njihove savjete, primjedbe i na osnovi prikupljenih informacija od zaposlenika, koordiniraju poslovanje poduzeća
- Za petu fazu, ujedino i zadnju fazu, odnosno fazu likvidacije ne navode vrstu poduzetnika zbog toga što se smatra da poduzetnik ne bi trebao dovesti svoje poduzeće do faze likvidacije već bi trebao nakon faze konsolidacije pokrenuti novi poslovni ciklus.

Podjela poduzetnika s obzirom na osobne karakteristike vođenja posla (Šipić, 2012.) jesu:

- Idealist – razlog ulaska u poduzetničke vode jest sjajna ideja ili rad na nečemu posebnom, oni uživaju u kreativnom radu jer su samo po sebi izrazito kreativne osobe, nestrpljivi su u izvršavanju administrativnih pitanja i raznih financijskih analiza, najviše vremena provode uz računalo, preferiraju stvaranja odnosa s povjerenjem i pouzdanim dobavljačima
- Optimizator – najvažnija im je sloboda, fleksibilnost, ne žele raditi za nekoga drugog, žele razvoj poduzeća, usredotočeni su najviše na ostvarenje profita, ima izuzetu sklonost rješavanju financijskih problema, sami vode kontrolu poslova, imaju vrlo dobar odnos između privatnog odnosno poslovnog i obiteljskog života
- Radnici – vole svoj posao i spremni su uložiti dodatne napore za ostvarivanje ciljeva, orijentiranost je prema rastu i razvoju poduzeća, ne boje se upotrijebiti dodatne izvore financiranja kao što je kredit kako bi postigli željeni rast, on razvija dugoročne poslovne planove kojih se striktno drži
- Žongleri – najviše pažnje posvećuju upravljanjem poslovanja, teško im je delegirati, pa većinu poslova obavljaju sami, pošto su vrlo energični mogu obavljati više poslova odjednom. Prihvaćaju nove tehnologije i uvijek su u potrazi za novim načinom unapređenjem poslovanja

- Održavatelji - ne počinju poslovanje od nule, odnosno ispočetka nego svoje poduzeće stječu kupnjom ili nasljeđivanjem, ne teže značajnom porastu rasta, zadovoljni su statusom quo odnosno postojećim stanjem poduzeća, balansiranje između poslovnog i obiteljskog života im je od izuzetne važnosti

U praksi postoje razni pojmovi koji se vežu uz poduzetnika, a to su intrapoduzetnik i menadžer. Poduzetnik je osoba koja započinje nove poslove, samostalno ih organizira te kontrolira tijek cijelog poslovanja, preuzima rizik u neizvjesnoj okolini kako bi ostvario svoj cilj odnosno profit, isto tako preuzima prilike i osigurava resurse kojima će ostvariti nove vrijednosti.

Intrapoduzetnik je poduzetnik koji se ostvaruje i razvija unutar poduzeća, oni su najkvalitetniji ljudi svake kompanije jer imaju razne sposobnosti, znaju kako kreirati ideju koja ostvaruje nove vrijednosti, česta pojava u korporacijskom poduzetništvu.

Menadžer je osoba koja motivira svoje suradnike da ga slijede, što često ovisi o njegovoj karizmi i osobnim karakteristikama. Mora imati visoke organizacijske sposobnosti i izražen smisao za koordinaciju poslovanja. On je u potpunosti predan svome poslu, nema klasično radno vrijeme, radi onoliko koliko je potrebno i koliko posao zahtjeva. Postoje razlika između ova tri pojma a to će se prikazati u tablici broj 1 uz pomoć skripte iz kolegija Poduzetnički menadžment:

<b>Karakteristike</b>	<b>PODUZETNIK</b>	<b>INTRAPODUZETNIK</b>	<b>MENADŽER</b>
<b>Primarni motiv</b>	Želi samostalnost	Želi slobodu	Želi napredovanje
<b>Obrazovanje</b>	Srednje stručno i visoko obrazovanje	Visoko obrazovanje	Visoko obrazovanje
<b>Statusni simbol</b>	Nisu im bitni	Nisu mu bitni, bitna je sloboda	Nisu mu bitni
<b>Sklonost radu</b>	Sklon radu, može uzrujati zaposlenike radeći iznenada njihov posao	Sklon radu i delegiranju	Delegiranje, kontroliranje, izvještavanje
<b>Vještine</b>	Posjeduje poslovnu pronicljivost	Sličan poduzetniku, ali se prilagođava situacijama unutar poduzeća	Posjeduje političke, analitičke vještine upravljanja zaposlenicima

Izvor: izrada autora prema radu Šipić (2012).

## 2.3 Razvoj poduzetništva kroz povijest

Poduzetništvo se u svijetu počelo kasno razvijati, riječ poduzetništvo dolazi iz francuske riječi „entreprendre“ što u prijevodu znači da osoba preuzima rizik nečega novog. Smatra se kako je Marco Polo bio pravi ali i najraniji primjer poduzetnika i poduzetništva, Daniel Defoe engleski autor knjige „Robinson Crusoe“ napisana je 1719. godine u njoj se prvi put spominje pojam „projector“ osoba koja posjeduje veliku razinu inovativnosti i domišljatosti.

**Richard Cantillon** rođen je u Irskoj, on je imenodavac riječ poduzetništva, živio je u Parizu i Londonu. Njegova poznata izjava je „Zemlja je izvor ili materijal iz koje se izvlači bogatstvo, rad čovjeka je oblik koji ga proizvodi, a bogatstvo po sebi nije ništa drug doli hrana, korisne stvari i ugodnosti života“ (Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2020.). Bio je uspješan bankar, osim toga trgovao je slivom, bakrom i vinom, okarakteriziran je kao genijalan čovjek, izuzetno precizna i plemenita osoba, poslovan duh. Napisao je knjigu „Opća rasprava o prirodi trgovine“ koja je objavljena 1755. godine, veliki dio Rasprave posvetio je monetarnoj politici i problemima, jer se upravo bavio trgovinom, odnosno tržišnom privredom. Značajan utjecaj na razvoj ekonomskim znanosti postiže knjigom, naveo je kao je poduzetnik osoba koja kupuje po poznatim cijenama, a prodaju vrši po nepoznatim cijenama. Opsuje poduzetnika kao člana između procesa proizvodnje i upotrebe proizvoda koji su gotovi. Vodi tržišnu razmjenu, kupuje od proizvođača i prodaje ga kupcima, to radi upravo zbog razlike u cijeni između prodajne i nabavne cijene. Smatra da poduzetnik nije osoba koja ima stalna primanja, odnosno poduzetnik je osoba koja ima nesigurna primanja. Dvije temeljne karakteristike poduzetnika (Horvat 2015.) jesu:

- Poduzetnik je špekulant, odnosno on danas kupuje po fiksnoj cijeni na tržištu zato jer računa da će se nakon nekog vremena taj isti proizvod prodati po višoj cijeni i samim time ostvariti profit
- Poduzetnik posluje u neizvjesnoj situaciji i preuzima rizik poslovanja od kojeg se ne može osigurati.

Primjer: Prijevoznik koji kupuje razne seljakove proizvode taj dan prema fiksnoj cijeni, obvezuje se da će ih prevesti u obližnji grad i da će proizvode prodati po cijeni koja se važe taj dan je poduzetnik, jer posluje u nesigurnoj okolini.

Njegovom smrću ekonomija je izgubila jednog od najgenijalnijih i sposobnijih ekonomista pred klasičnih umova.

**Adam Smith** - škotski ekonomist i etičar, rođen je 16. lipnja 1723. godine, a umro je 17. srpnja 1790 godine. Najpoznatiji je predstavnik engleske klasične političke ekonomije i autor djela „Bogatstvo naroda“ koje je objavljeno 1776. godine, istraživao je prirodu i uzrok bogatstva naroda. U djelu je napisao nove ideje u kojima ističe prirodu slobodu pojedinca, taj način zagovaranja bio je potpuna suprotnost državnoj kontroli koju su zagovarali merkantilisti. Smith smatra da bogatstvo ne leži u novcu, kako su zagovarali merkantilisti, nego u korisnom radu koji stvara vrijednosti. Pristalica je liberalizma, prihvaća i razvija teoriju radne vrijednosti, iako smatra da ona vrijedi samo za pretkapitalističku privredu. Smith izučava unutarnju povezanost ekonomskih kategorija, radio je opsežne analize pojedinačnih etapa u proizvodnji, ali pokazuje nerazumijevanje za složene oblike kapitalizma, što nije loše jer se stupanj razvoja kapitalizma nije toliko razvio u doba prije Industrijske revolucije. Ali što kapitalizam postaje razvijeniji i kompleksniji, teorija ovog ekonomista postaje sve više opisna pojava i izražava odnose u prividnom, vanjskom izgledu. Temeljna ideja je kritika merkantilistima, odnosno glavna karakteristika trgovinskim monopolom je kroz restriktivne trgovinske privilegije kao što su posebne dozvole, carine, zabrane trgovanja kako pojedinca tako i cijele države koja ima crte protekcionizma. Zaštita trgovačkih interesa kroz cijeli merkantilistički proces, otvoreno se upotrebljava i manipulira moć vojske odnosno mornarice ali i moć države. Smithova ideja slobodnog tržišta koristi kao podloga neoliberalnog kapitalizma, ali Smith nije bio promotor ideje neokapitalizma u istom obliku koji danas obilježava globalnu ekonomiju.

U djelu „Bogatstvo naroda“ razvila se teorija apsolutnih prednosti, (izvor Prezi.com., 2015.) svaka se zemlja treba specijalizirati u proizvodnji i izvozu onih dobara u kojemu ona ima apsolutne prednosti odnosno niže troškove. Zalagao se za međunarodnu liberalizaciju vanjsko trgovinskom poslovanja i podjelu rada. Najbolja politika je laissez faire u kojoj se država ne miješa u privredne poslove. Povećanje bogatstva najbolje će donijeti poduzetnik koliko dobro donesi i odluči o tome što, kako, kada, koliko i za proizvoditi, kako bi poduzetnik ostvari najveću dobit, ulaže svoj kapital, gdje će ostvariti najveću proizvodnju vođenjem nevidljive ruke. U teoriji jedna država može proizvesti određenu robu efikasnije nego druga zemlja, ona ima apsolutno prednost u proizvodnji te robe ako ima apsolutnu prednost. Efikasnost proizvodnje mjeru se utroškom rada u proizvodnje jedne jedinice robe.



Apsolutne prednosti mogu biti:

- Prirodne – klima, tlo, prirodna bogatstva i sirovine
- Stečene – znanja i vještine

Primjer: Ako zemlja A ima apsolutnu prednost u proizvodnji računala, ona će se specijalizirati u proizvodnji računala i dio te proizvodnje razmjenjivati za proizvod zemlje B u kojem zemlja B apsolutnu prednost. Na taj način će ukupna proizvodnja i potrošnja biti veća i u zemlji A i u zemlji B.

**Jean-Baptiste Say** - francuski je ekonomist rođen 1767. godine, poznat je po zakonu tržišta, pokreće ga Smithovo djelo „Bogatstvo naroda“ tako je nastala „Rasprava o političkoj ekonomiji“ ovaj rad ima nacionalan značaj, tijekom 18 stoljeća počela se razvijati, a poslije toga postala je popularna Physiocratic teorija. Objavljen 1803. godine, rad je privukao pozornost Napoleona. Sayovo djelo postao je način na koji se stvara, distribuira i troši bogatstvo. Poznat je Sayev zakon tržišta u kojemu izražava stajalište da svaka proizvodnja nekog dobra bilo da je proizvod ili usluga stvara svoju potražnju. Upravo zbog toga što je kupovna moć jednaka ukupnoj proizvodnji ali i ukupnim dohodcima, višak bilo da se radi o ponudi ili potražnji nije moguć. Keynes se žestoko protivio Sayovom zakonu, naglasio je kako dodatni dolar dohotka ne mora biti u cijelosti potrošen, odnosno da granična sklonost potrošnji ne mora biti jednaka nuli, samim time nije moguća štednja. Također se značajno ističe osmišljavanje poslovnih pothvata, poduzetnik ima središnju ulogu u procesu proizvodnje dobara ali i raspodjele dobiti. Poduzetnik je ujedino i rukovoditelj, nadzornik i donositelj odluka, povećanje produktivnosti donosi veće dobiti kombinirajući osnovne faktore proizvodnje. Uspjeh poduzetnika ovisi o kapitalu koji je tada dostupa, osobnim potrebama, znanjima i vještinama (Atomiyne.com, 2018.)

**Joseph Alois Schumpeter** – poznati ekonomist, direktor banke, ministar financija i profesor na sveučilištu Harvard. Prema izvoru (Investopedia 2019.) tvorac je kreativne destrukcije koji govori o inovacijama i poslovnim procesima. Sam koncept kreativne destrukcije znači da se procesi i struktura ekonomije mijenjaju iznutra. Odnosno nove tehnologije zamjenjuju stare, dolaze do novih procesa, nove kompanije zauzimaju mjesta starima. Ideja kreativne destrukcije vuče korijen iz pisanja Karla Marxa koji je kreativnu destrukciju smatrao

negativnom i ne poželjnom, a filozofski korijen se može pratiti sve do Hegelove i Nietzscheove filozofije. Uvodi bitnu razliku između poduzetnika koji uvodi nove inovacije, i menadžera koji vodi ustaljeni poslovni proces. Djelo „Povijest ekonomske analize „ je i danas jedno od najvažnijih djela u ekonomiji, napisao je još prema autorici Barković (2009.):

- Teorija ekonomskog razvoja (Theory of Economic Development, 1911)
- Kapitalizam, socijalizam i demokratija (Capitalism, Socialism and Democracy, 1942).

**Frank Hyneman Knight-** američki je ekonomist, profesor ekonomije na Sveučilištu u Chicagu, jedan je od osnivača ekonomske škole u Chicagu. Najpoznatije mu je djelo „Rizik, neizvjesnost i profit“ (Risk, Uncertainty and Profit, 1921), u kojemu kritizira neoklasične ekonomske teorije, ne prihvaća mehanizam determinizma i razvija konceptualnu neizvjesnost i rizika kao dinamičnog čimbenika u gospodarskim kretanjima. Pod rizikom smatra nesigurnu budućnost za koju ne postoji mjerenje vrijednosti ostvarivanja, te se od njega djelomično može osigurati, ali od neizvjesnosti se ne može osigurati niti se ona može predvidjeti. Tvrdi da promjena sama po sebi nije dovoljna za ostvarivanje profita, i da je poduzetništvo rezultat neizvjesnost okoline. U gospodarstvu je bitno da se poduzetnik suoči s neizvjesnom okolinom, mora donijeti odluke i treba preuzeti odgovornost za donesene odluke, iako on ne mora biti vlasnik kapitala niti radne snage u organizaciji. Knightova teorija profita razlikuje se od drugih jer se temelji na neravnoteži tržišta, objašnjava povezanost gubitaka i profita uz ulogu poduzetnika kojom on može ispuniti u procesu proizvodnje dobara. Ostala djela prema izvoru (Encolib.org, 2002.) :

- Sloboda i reforma (Freedom and Reform, 1947),
- O povijesti i metodi ekonomike (On the History and Method of Economics, 1956),
- Razum i demokratsko djelovanje (Intelligence and Democratic Action, 1960)

**Israel M. Kirzner** – Pripadnik i sljedbenik Ludwiga von Mises-a, temelj mu je mikroekonomski pristup, bitnija smjernica za promatranje je cijena nego li ekonomski razvitak i prihod. Prema Israelu poduzetnik ima inovativnu i kreativnu odgovornost, smatra korištenjem i uočavanjem prilika na tržištu i razlike između cijena povoljna za ekonomsku ravnotežu, za razliku od Schumpeterovog stajališta. Poduzetnik treba primijetiti

neusklađenost cijena unutar ekonomskog sustava i prilika koje su ostale neopažene. Smatra da su informacije važnije od znanja o tržištu. Njegova je izjava kaže slijedeće:

„Velika debata u povijesti ekonomije se vodila između onih koji razumiju prirodu ekonomskog „zakona“ i ljudi koji potiču taj zakon“ (Enconlib.org, 2013.)

**Theodore Schultz** – američki ekonomist, predavao je na Državnom sveučilištu Lowe u Amesu, do umirovljenja 1967. bio je redoviti profesor na Sveučilištu Chicago. Pripadnik je škole institucionalista, bio je konzultant nerazvijenim zemljama, kako bi im pomogao u razvoju i napretku poljoprivrede zemlje. Dobitnik je Nobelove nagrade za ekonomiju 1979. godine za svoj inovativan rad na području ekonomike poljoprivrede, rasta i jedan je od najutjecajnijih teoretičara ljudskog kapitala. Poduzetništvu je pristupao hrabro kako u tržišnim tako i netržišnim djelatnostima, smatrao je da poduzetništvo treba realokaciju resursa, sposobnosti koje posjeduje poduzetnik mogu se ponajviše dobiti izobrazbom. Značajnija djela ( Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje,. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2020.) jesu:

- **Proizvodnja i blagostanje putem poljoprivrede** (eng. *Production and Welfare through Agriculture*, 1959),
- **Preobražaj tradicionalne poljoprivrede** (eng. *Transforming Traditional Agriculture*, 1964),
- **Ekonomski rast i poljoprivreda** (eng. *Economic Growth and Agriculture*, 1968)
- **Ulaganje u ljude: ekonomika kvalitete stanovništva** (eng. *Investing in People: The Economics of Population Quality*, 1981).

**William J. Baumol** – poznat je po načinu raspodjele i razlikovanja između poduzetnika odnosno poduzetničke funkcije i menadžerske funkcije. Naglašava kako je menadžer pojedinac koji nagledala efikasni proces, brine se o racionalnosti, rokovima ugovora i o raspodjeli troškova. Dok poduzetnik ima drugačiju funkciju, njegova je zadaća pronaći i uvidjeti nove ideje i pokrenuti ih. Prema Baumolu poduzetnik treba imati karakteristike poput inovativnosti, kreativnosti, upornosti, vodstvu i predanost. Baumol prepoznaje nekoliko oblika poduzetništva koji se mogu pojaviti u gospodarstvu, a to su prema izvoru (Krueger, 2001.)

- osnivanje poduzeća i management – za osnivanje poduzeća nije potrebna velika inovativnosti sve operacije upravljanja poduzećem obavljaju se rutinski, prema tome malen broj ljudi mogu se nazvati poduzetnicima
- inovacijsko poduzetništvo - poduzetnik je svatko tko se angažira u inovativnim aktivnostima, odnosno onaj koji do tad neutemeljenu ideju pretvori u funkcionalnu
- neproduktivno poduzetništvo - odnosi se na inovativno poduzetništvo koje ne pridonosi gospodarskom outputu nego ga u većini slučajeva ograničava
- poduzetništvo potraživanja - odnosi se na bilo koju aktivnost koja ima za cilj pribavljanje monopolskog profita ili ekonomske rente koja je trenutna na tržištu

**Peter Ferdinand Drucker** – poznati i utjecajni mislilac posebno na području menadžmenta, poduzetništva i drugih društvenih znanosti. Njegova su djela i misli utjecale na svjetske lidere iz poslovnog, javnog sektora, u velikim ili malim poduzećima, u drugoj polovici 20 stoljeća. Djelovao je i u svojoj starosti, napisao je trideset i pet knjiga različitim publikacijama, pretvorio je menadžment u cijenjenu znanstvenu disciplinu. Bio je i novinar, predavač, savjetnik, pisac, djela je ostavio sa velikim značajem. Prvi je ukazao kako se pozicija industrijskog radnika promijenila s obzirom na prijašnja vremena, radniku je potrebna promjena, obuka i da se taj cjelokupni proces treba brzo izvesti, kako bi se stvorila industrijska svijest društva potrebna je specijalizacija i podjela rada, a sve je to zasluga menadžera Alfreda Sloana, bio je jedan od najpoznatijih menadžera u povijesti, upravo mu je Drucker obavljao ulogu poslovnog savjetnika samim time počela je i nova profesija. Drucker i Sloan su osmislili novi koncept upravljanja koji se razlikovao od ustaljenih načela centralizacije i davanja uputa za vođenje poslovnog procesa od strane vrhovnog menadžmenta. Revolucija je počela u kompaniji GM, kasnije se reorganizacija provodila i u velikim kompanijama. Podjela rada i specijalizacija kod „bijelih ovratnika“ i davanje ovlaštenja na niže razine organizacije, bili su jednako bitni kako i uvođenje masovne ili serijske proizvodnje u Fordovim tvornicama, početkom 20 stoljeća. Otvorili su se vidokruzi za moderno poslovanje, Sloan i Drucker su tvrtku podijelili u samostalne pogone i poslovne funkcije. Njihovi su voditelji poslali koordinatori zajedničkih napora, uz pomoć planova pratili su financijske i proizvodne pokazatelje odnosno kontrolu izvršenja. Revolucija se dogodila na cijelom poslovanju, a ne samo na proizvodnji. S obzirom na te posebne značajke, napisana je knjiga „Konceptija korporacije“. U zrelih radovima (Manager.hr 2009.) Drucker

postavlja menadžment kao "organ institucije"; po njemu, poduzeće je institucija društva, kao i svaka druga, bez kojih ono ne bi moglo funkcionirati.“ Neke od definicija menadžmenta jesu kako bi poduzeće trebalo imati specifičnu misiju ali i svrhu djelovanja društvene institucije, razlika u institucijama je to što tvrtka mora ostvariti ekonomski učinak. Rad u tvrtci bi trebao biti produktivan, a radnici učinkoviti i djelotvorni. Prema mišlju Druckera srž poduzetništva je sadržana u kreaciji nove organizacije sposobne za stvaranja profitabilnog poslovanja, to podrazumijeva raditi nešto na drugačiji način, a ne raditi nešto bolje na postojećem.

**Benedikt Kotruljević** hrvatski je ekonomist, humanist i diplomat, smatra se tvorcem dvostavnog knjigovodstva. Jedan je od prvih pisaca koji je diskutirao o novo nastalom kapitalističkom društvu, u Europi i Sredozemlju. Trgovina stvara bogatstvo naroda ali i pojedinca, ističe trgovačku poduzetnost za stvaranje imetka te naglašava važnost marljivosti i posebne etike rada. Protivio se kanonskoj doktrini koja je naplaćivala kamatu i na one posuđene novce, smatrajući kako je na taj način onemoguće mobilizirati potreban kapital. Svojim djelom „O trgovini i savršenom trgovcu“ Kotruljević se uvrstio u vrh svjetske ekonomske misli. (izvor Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2020.)

### 3. TEORIJSKI PRISTUP PODUZETNIŠTVA

Poduzetništvo se ne promatra samo sa društvenog aspekta, odnosno ekonomskog stajališta i znanosti, ono obuhvaća i znanosti poput psihologije, sociologije, religije, kulture. Prema knjizi Barković (2009.) pristupi se dijele na:

- Personalna psihološka škola
- Neoklasična ekonomska teorija
- Socijalno - kulturni pristup

Personalna psihološka škola zasniva se na psihološkim karakteristikama relevantnim za poduzetništvo, a to su kreativnost, sposobnost predviđanja, sklonost riziku, karizmatična ličnost, prilagodljivost, osobnost, potreba za postignućem. Ovakav pristup opisuje ljude kao poduzetnike koji su izuzetni s posebnim psihološkim svojstvima. Ova teorija tvrdi da čovjek poduzetništvo ne može naučiti, studije nisu otkrile ovise li osobne karakteristike o njegovom poslovnom uspjehu.

Neoklasična teorija dominantna ekonomska teorija prve polovice 20 stoljeća. Klasična teorija predstavlja merkantilizam, iz merkantilizma se javio kapitalizam. Glavna razlika je u tome što je kapitalizam orijentiran na slobodu i širenje tržišta, a merkantilizam na nacionalnom dobrobiti trgovanja. Neoklasična ekonomska teorija proučava poduzetništvo s resursnog aspekta, poduzetnik teži k maksimalizaciji profita, s najefikasnijim korištenjem i kombiniranjem faktora proizvodnje, primarni je cilj optimizacija inputa kako bi se postignula maksimizacija outputa. (Hrčak srce, 2015.)

Sociokulturni teorijski pristup sklonost poduzetništvu je rezultat isprepletanja socijalnih, ideoloških, kulturnih, etničkih, religijskih i društvenih odnosa. Poduzetništvo je ekonomska djelatnost ljudi koji efikasno iskorištavaju svoje društveno-ekonomske potencijale, na makro razini.

Svaka od ova tri teoretska pristupa iz posebnih i određenih gledišta odgovaraju na pitanje što je to poduzetništvo, te se ne može točno zaključiti je li bilo koji od tri pristupa ispravan ili ne. Ni jedna od njih nisu u potpunosti točna i ne daju u cijelosti sliku i predodžbu poduzetništva. Prema tome poduzetništvo se mora sagledati kao kompleksnu cjelinu koja se sastoji od raznih teorija i podsustava koji su povezani.

### **3.1. Klasična teorija**

Klasična teorija navodi nekoliko bitnih uloga poduzetnika, te se uloge mijenjaju od teoretičara do teoretičara, no one se vežu jedna na drugu. Neke od karakteristika i značajnosti klasične teorije jest da poduzetnik sam kreira svoje bogatstvo, a profit je krajnji rezultat truda i rada u neizvjesnoj okolini. U prijašnjoj točki objašnjeni su teoretičari koji su zagovornici klasične teorije a to su: Daniel Deofe, Richard Cantillon, Joseph Schumpeter, Frank King, William Bamol.

### **3.2. Suvremene teorije**

Suvremene se teorije sastoji od šest škola prema autorima Cunningham i Lischeron (1991.) to su:

1. karizmatička škola poduzetništva
2. psihološka škola poduzetništva
3. klasična škola poduzetništva
4. menadžerska škola poduzetništva
5. voditeljska škola poduzetništva
6. škola unutarnjeg poduzetništva

Svaka od škola ima svoje viđenje poduzetništva, procesa i osobnima koji poduzetnik treba imati, moguće ih je kategorizirati prema tome bavi li se utvrđivanjem i prepoznavanjem poslovnih prilika, karakteristikama poduzetnika, vođenju i ponašanju poduzetnika, ali i njegovom prosudbom i prilagodbom. U nastavku rada bit će objašnjenje navedene škole.

#### **1. Karizmatička škola poduzetništva**

Karizmatička škola se bazira na tvrdnji da je uspješan poduzetnik rođen s izrazito razvijenim i posebnim sposobnostima među kojima najvažnije mjesto zauzima intuicija poduzetnika kojom opaža, prepoznaje i donosi odluku. Karakteristike vezane uz karizmatičku školu jesu snažna potreba za neovisnošću, uspjehom, velika mjera ustrajnosti, hrabrosti, veliki je motivator. Uspješan poduzetnik vjeruje u sebe i svoje sposobnosti, energična je osoba i vizionar, dobar je vođa. Smatra se kako ovakvu osobu krasi privlačan vanjski izgled, razvijene komunikacijske vještine, visoki stupanj obrazovanja i inteligencije. Navedeno nije

potvrđeno pravodobnim istraživanjem, postoje i ostale komponente koji čine uspješnog poduzetnika.

## **2. Psihološka škola poduzetništva**

Psihološka škola svoju pozornost usmjerava prema osobinama pojedinca, zagovornici ove škole imaju određeni sustav vrijednosti rada, ali i života općenito. Zajedno s nekim potrebama, ljudi se vode prema poduzetničkom ponašanju, osobe koje imaju određene osobne značajke imaju prednost poduzetničke aktivnosti, nego osobe koje nemaju takve osobine. Ova škola razlikuje tri skupine osobnih značajki:

- sustav osobnih vrijednosti
- sposobnost preuzimanja rizika
- potreba za uspjehom

Predstavnici smatraju kako poduzetnika nije moguće stvoriti u školi, mogu samo naučiti određene vrijednosti ili steći ih putem utjecaja različitih čimbenika ili pak okoline.

## **3. Klasična škola poduzetništva**

Klasična se škola temelji na Schumeperovoj definiciji poduzetnika, u prvi se plan stavlja uloga poduzetnika kroz inovativnost i kreativnost, vlasništvo nije uvjet za postanak poduzetnika. Inovativna osoba katkad je svojevolja, ali graniči sa prihvatljivim ponašanjem koja ima utjecaj na već dosadašnja mišljenja i ponašanje. Poduzetnik sam preuzima rizik, te je sposoban samostalno donijeti odluku u neizvjesnim situacijama.

## **4. Menadžerska škola poduzetništva**

Predstavnici škole prije svega gledaju poduzetnika kroz menadžerske sposobnosti poduzetnika. Poduzetnik treba biti organizator i menadžer koji organizira, koordinira i obavlja poduzetnički pothvat s krajnjim ciljem ostvarivanja profita. Smatra se kako je loše vođenje uvelike krivo za propast poduzeća, vode se činjenicom da se poduzetnik može oblikovati i stvoriti vježbom i izobrazbom, te razvija analitičke sposobnosti i omogućuje menadžerska znanja. Upravo zbog takvog načina i ponude izobraznih programa poduzetnika, smanjio bi se broj neuspješnih poduzetničkih pothvata.



## **5. Voditeljska škola poduzetništva**

Temeljna sastavnica škole proizlazi iz misli da su poduzetnik i vođa osobe koji ima povjerenja u svoje suradnike. Poduzetnik ne može svoje ciljeve ostvariti sam prema tome potrebna mu je pomoć suradnika. Bitne karakteristike poduzetnika jesu dobre komunikacije vještine, motivator koji mora znati kako manipulirati ljudima. Mora biti dobar voditelj i mentor, imati osmišljenu viziju i cilj koje prenosi na suradnike i ostvaruje ciljeve i viziju. Naglasak ove škole nije na mentorskoj ulozi poduzetnika koju definira prenošenje znanja i vještina na svoje podređene.

## **6. Škola unutarnjeg poduzetništva**

Škola unutarnjeg poduzetništva nastala je kao pomanjkanje inovativnosti i kreativnosti unutar poduzeća, odnosno same organizacije. Usredotočena je na pojedince u organizaciji unutar nje, koji se ponašaju poduzetnički. Unutarnji poduzetnici imaju mogućnost slobode pri donošenju odluka i iskorištavanju poduzetničke prilike koju su oni prepoznali. Škola pretpostavlja poticanje poduzetničkog ponašanja pojedinca unutar organizacije, potrebno je uvidjeti nove inovacije, te tada može doći do novih prilika za poduzeće.

## **4. VRSTE PODUZETNIŠTVA DANAS**

Obilježja poduzetništva u 21. stoljeću jesu razne konkurentske borbe za poslovanje i za tržište, osim natjecanja između poduzeća, postoji i natjecanje među zaposlenicima. Ona postaje danas sve više poslovna orijentacija osoba. Poduzetnikom se danas ne smatraju samo one osobe koje osnivaju svoj posao, nego i osobe koje u sebi imaju crtu kreativnosti i inovativnosti uz pomoću kojih lako rješavaju svoj posao. Vrste poduzetništva (Barković 2009.) jesu:

- Korporacijsko poduzetništvo
- Tradicionalno poduzetništvo
- Socijalno poduzetništvo

### **4.1 Korporacijsko poduzetništvo**

Korporacije su u povijesti imale značaja čak i u srednjem vijeku, gdje su se stvarale udruge radi zaštite, postizanja ili očuvanja ekonomskih poboljšanja i probitaka u proizvodnji. To su udruge ili organizacije koje pravna osoba zastupa, štiti i ostvaruje interese od strane svojih pripadnika, radi zajedničkih gospodarskih, vjerskih ili drugih zadanih ciljeva (Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2020). Danas u suvremenome dobu to su organizacije koja ima jedan od oblika državne gospodarske djelatnosti i upravljanja javnom imovinom. To je danas najrazvijeniji oblik kapitalističkog poduzeća, omogućava lako prikupljanje kapitala posebno u onim djelatnostima gdje sam proces proizvodnje zahtjeva velika financijska ulaganja. Vrlo su elastične posebice prema načelu mreže poduzetnika ili konfederacije. Razvijene su posebno u SAD-u i Velikoj Britaniji.

Korporacijsko poduzetništvo može se definirati kao kreiranje novih poslovnih pothvata unutar već postojećeg poduzeća kako bi se osnažio konkurentski položaj na tržištu. U tradicionalnim poduzećima on je pokretač. Obuhvaća razne aspekte inovativnosti usluga, proizvoda, ali i procesa ulaganjem koje je zajedničko, može se poboljšati postojeći proizvod.

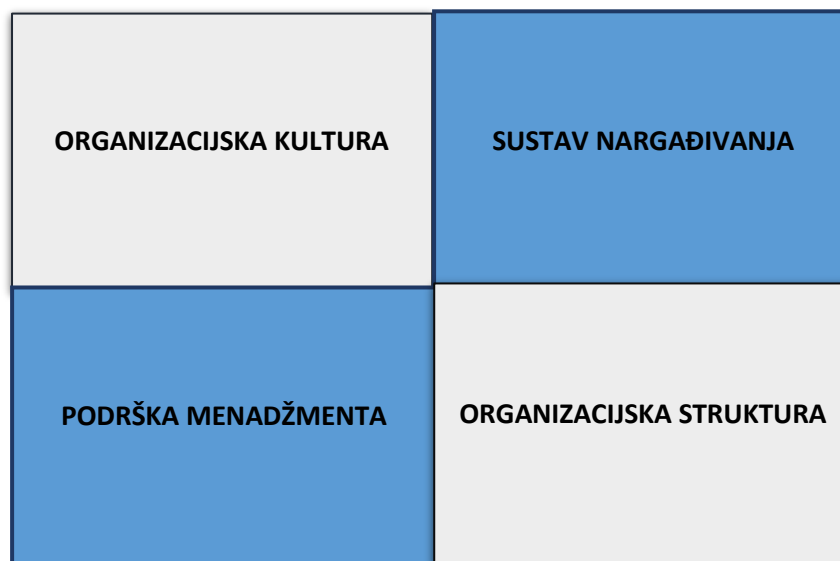
Vrste korporacijskog poduzetništva (Bendelja, 2016.) jesu:

1. Korporacijski poduzetnički pothvat; obuhvaća razne metode kreiranja, investiranja ili dodavanje u nove poslovne pothvate
2. Strateško poduzetništvo; poduzetništvo koji se temelji na inovacijama koji predstavljaju nadogradnju, odnosno poboljšanje proizvoda s ciljem koji donosi konkurentski položaj poduzeća na tržištu

Korporacijski poduzetnički pothvati mogu biti (Bendelja, 2016.)

- unutarnji korporacijski pothvati- kreirani su unutar postojećeg poduzeća, novi je pothvat u vlasništvu poduzeća
- kolaborativni korporacijski pothvati- to su zajednička ulaganja poduzeća, novi je pothvat kreiran u poduzeću, ali ulaganje je od strane jednog ili više ulagača
- vanjski korporacijski pothvat – poduzetnički pothvat koji je kreiran izvan poduzeća, kasnije poduzeće investira u taj isti pothvat i preuzima ga

Faktori koji utječu na korporacijski menadžment jesu:



Izvor: izrada autora prema radu Bendelja (2016:6)

Poduzeća koja uspješno koriste i formiraju organizacijsku kulturu i inovativnost u poslovanje brže će vidjeti rezultate. Iako su za to potrebna velika financijska sredstva kako bi se pružila podrška u tehničkom i ekonomskom obliku, te kvalitetno uspostavljen sustav odlučivanja u

poduzeću. Zaposlenici u nekoj organizacijskog strukturi bi trebali prihvatiti inicijative koji se suprotstavljaju tradicionalnom i ne kreativnom okružju.

#### 4.2. Tradicionalno poduzetništvo

Tradicionalno se poduzetništvo veže uz male i srednje poduzetnike (Bazin. 2018.) Poduzetnik putem inovativnosti i kreativnosti pronalazi pothvati u kojega ulaže kapital, preuzima rizik kako bi ostvario svoj cilj, preuzima i odgovornosti pothvata. Mala i srednja poduzeća ponekad se smatraju vrlo sličnim, zadovoljavaju dio potražnje za određenim proizvodima ili uslugama, dok velika poduzeća sa velikom mrežom organizacije nisu u mogućnosti. Prema tome mala su poduzeća prilagodljivija, fleksibilnija s vrlo ograničenim resursima, posljedica toga jest kreativnost koja je veća nego u velikim poduzećima. Mala poduzeća osiguravaju konkurenciju i na taj način se sprječava monopol, povećava se obujam ponude i brže se prilagođavaju promjenama. Pojam poduzetništva više se veže za mala i srednja poduzeća. U Republici Hrvatskoj poduzeća se dijele na mikro, mala i srednja poduzeća, svaki oblik poduzetništva ima svoje kriterije koji se utvrđuju zadnji dan poslovne godine.

U tablici broj 2. su navedeni kriteriji za rangiranje poduzeća prema podacima iz 2016. godine.

Tablica 2. Kriteriji rangiranja poduzeća

Vrste poduzeća	Broj radnika	Prihodi	Ukupna aktiva
<b>Mikro</b>	10	≤ 2 milijuna EUR	≤ 2 milijuna EUR
<b>Mala</b>	50	≤ 10 milijuna EUR	≤ 10 milijuna EUR
<b>Srednja</b>	250	≤ 50 milijuna EUR	≤ 43 milijuna EUR

Izvor: [https://www.hgk.hr/documents/vodiczadefinicijumalogisrednjegpoduzetnistvaunatjecaji\\_mazadodjelusredstavaizfondovaeuhgkanaliza0120144457b5747dec0a7.pdf](https://www.hgk.hr/documents/vodiczadefinicijumalogisrednjegpoduzetnistvaunatjecaji_mazadodjelusredstavaizfondovaeuhgkanaliza0120144457b5747dec0a7.pdf) (19.9.2020.)

### **4.3. Socijalno poduzetništvo**

Socijalno se poduzetništvo još naziva i društveno poduzetništvo(SLAP 2020.). Naime, danas se društvo susreće sa problemima koji se ne mogu riješiti putem tradicionalnog poduzetništva i pristupa. Socijalno poduzetništvo se može definirati kao djelovanje poduzetnika koji prepoznaje problem, rješenje daje kroz profesionalan pristup ali i onaj inovativan, pristup promjenama se vrši kroz sustav promjena i nedostatke tržišta, te iskorištavanju dane mogućnosti rješenja problema. Socijalni poduzetnici procjenjuju svoj uspjeh kroz utjecaj na društvene promjene, kroz profit i povrat uloženog. Oni su orijentirani pomoći najpotrebitijima, osobama koji su siromašne i potlačene u društvu. Često se radi o neprofitnim vladinim ili ne vladinim organizacijama, prosvjećuju se raznim edukacijama, projektima i akcijama.

## **5. STRATEGIJA PLAVOGA OCEANA**

Konkurencija je danas sastavni dio poslovanja, borba koji donosi tržišni položaj poduzeću. Potrebno je odrediti pravilnu strategiju poduzeća koja može osigurati poduzeću dobro i povoljno mjesto, stvaranje prednosti nad drugim poduzećima. Poduzeća više koriste poznatu strategiju crvenoga oceana koja ima svoje značajke poput agresivnog nastupa i osvajanja tržišta, veliko konkurentsko natjecanje gdje se znaju već pravila tržišta i kako ga osvojiti. U nastavku rada bit će objašnjena „nova“ strategija plavoga oceana“ (Tržište, 2007.)

### **5.1. Pojam strategije plavoga oceana**

Strategija oceana je nova dimenzija poslovanja, kako bi se ostvarila mora se okrenuti budućnosti gdje se tvrtke prestaju međusobno konkurirati. Jedini način da tvrtka bude korak ispred konkurencije je prestati se truditi pobijediti konkurenciju. Plavi ocean predstavlja nove djelatnosti koji nisu tako tipične za ostale industrijske grane. Tržišni je prostor ove strategije ne poznat, neotvoren tržišni prostor koji nastaje stvaranjem potražnje i povoljnih prilika za rast i razvoj poduzeća (Mexico Documents, 2016). Većina poduzeća koja primjenjuje strategiju plavoga oceana nastale su proširenjem dosadašnjih industrijskih djelatnosti unutar crvenog oceana. Tvrtke koje se vode strategijom crvenoga oceana držale su se tradicionalnog pristupa, gdje su tvrtke konkurirale za tržišnu poziciju, stvarajući obrambeni položaj unutar industrijskog poslovanja. Plavi ocean ima potpuno različitu strategiju koja ima svoj temelj, a zove se inovacijska vrijednost. Tako se naziva zbog toga što se umjesto pobjeđivanja konkurencije, fokusira na tome kako konkurenciju učini sporednom. Usmjerena je na važnosti vrijednosti i novine, što donosi vrijednost za kupce i kompaniju samim time stvara se novi i neosporan tržišni prostor. Vrijednost koja ne donosi inovaciju usmjerena je na stvaranje vrijednosti na višem stupnju, nešto što donosi poboljšanje vrijednosti, ali to nije dovoljno da se tvrtka istakne na tržištu. Inovacija bez vrijednosti orijentirana je prema tehnološkom napretku, biti na samom vrhu tržišta, to postiže kupovinom koju su kupci spremni prihvatiti i platiti. Inovacijom vrijednosti dolazi se do novoga načina promišljanja strategije i provođenju iste, tako nastaje plavi ocean i odmak od konkurencije. Vrlo je bitno da inovacija vrijednosti pobije jednu od strategija koja ima korijen u konkurenciji bilo to da je vrijednost ili trošak. Strategija plavoga oceana pobija uvjerenje da tvrtka mora stvoriti veću vrijednost za potrošače uz visoki trošak ili proizvesti dobro uz niži trošak. Smatra se kako strategija plavoga oceana

nastoji izabrati između raznolikosti i niskoga troška, teži i različitosti i niskome trošku poslovanja. Nastajanje plavih oceana je tamo gdje su troškovi poslovanja niski ili su sniženi, uz istodobno dizanje vrijednosti za kupce. Inovacija vrijednosti u ovom slučaju vrijedi ako je postignuta harmonija i usklađenost u cijelom sustavu korisnosti, cijena i troška poslovanja tvrtke, to čini strategiju održivom, te spajanje operativnih i funkcionalnih dijelova tvrtke. Izostavi li se jedan dio sustava dolazi do odvajanja inovacije i strategije, što nije cilj ovakvoga tipa poslovanja. Prema Chanu Kim i Mauborgne (2011: 30) postoje razlike i suprotnosti plavoga i crvenog oceana tablica 3. koje će u nastavku biti pojašnjenje

Tablica 3. Prikaz razlika između strategija crvenog i plavog oceana

<b>STRATEGIJA CRVENOG OCEANA</b>	<b>STRATEGIJA PLAVOGA OCEANA</b>
Konkurira na postojećem tržištu	Stvara neosporan tržišni prostor
Nadmašuje konkurenciju	Čini konkurenciju sporednom
Pogađa se oko vrijednosti i troška	Odustaje od pogađanja oko vrijednosti i troška
Iskorištava postojeću potražnju	Stvara i osvaja novu potražnju
Povezuje cijeli sustav djelatnosti tvrtke u skladu s njezinim strateškim odabirom različitosti ili niskog troška	Povezuje cijeli sustav djelatnosti tvrtke u težnji za različitošću ili niskim troškom

Izvor: izrada autora prema Chan Kim i Maunorgne (2011: 30)

Strategija crvenog oceana temelji se na konkurenciji i pretpostavci da su uvjeti tržišta i nametanja zadani u industrijskim djelatnostima. Tvrtke koje koriste strategiju crvenog oceana konkuriraju unutar njih odnosno imaju strukturalističko ili determinizmom okoline. Nadalje, inovacija vrijednosti koja se veže uz plavi ocean zasniva se granici tržišta ili industrijskih struktura koje nisu zadane i određene, nego se mogu rekonstruirati radom i uvjerenjem unutar industrijske djelatnosti. Razlika ove dvije strategije leži u novom vidokrugu koja pomaže

razvijati se na novi način, plavi ocean je orijentiran na stvaranje nove potražnje i prilika na tržištu, dok crveni iskorištava postojeću potražnju s kojom posluje neko određeno vrijeme.

## **5.2. Oblikovanje strategije plavoga oceana**

Oblikovanje strategije obuhvaća korake koji omogućavaju dobro funkcioniranje strategije. Svaka strategija ima određeni rizik poslovanja, ona uključuje i razne prilike ali i rizik. Povećanje strategije plavoga oceana je vidljivo, postoji uvjerenje ako tvrtke koriste strategiju plavoga oceana dolazi do manje šanse za poslovni uspjeh, jer izlaze iz okruženja industrijskih poznatih grana. Objašnjenje kako uspjeti u plavom oceanu slijedi u nastavku.

### **5.2.1. Odabir analitičkih pomagala**

Prvi korak je odabrati analitička pomagala i radne okvire koji su bitni za stvaranje i osvajanje strategije plavoga oceana. Temeljna se pomagala koriste u svim koracima strategije, korisna i djelotvorna strategija dovodi do smanjenja rizika a, ne preuzimanje rizika. Jedno od pomagala jest platno strategija, ona je radna okosnica, služi uspostaviti dijagnoze za izgradnju uvjerljive strategije.

Platno obuhvaća sadašnje stanje na već poznatom tržištu kao i pravila igre, na taj način može se uvidjeti gdje konkurencija ulaže, kao i čimbenike poslovanja u uslugama, proizvodima ili isporuci iz postojeće konkurentske ponude na tržištu. Kako bi plan strategije izmijenio industrijske djelatnosti, počinje preusmjeravanje konkurenta na alternativu, i od ne kupca preusmjeravanje na kupca unutar industrijske djelatnosti. Kako bi se počele stvarati nove vrijednosti i nizak trošak poslovanja, treba se oduprijeti staroj benchmarking i balansiranju između troškova i diferencijacije. Ako se mijena strateško gledište od sadašnje konkurencije na alternativu i ne kupce, dolazi do uvida u probleme i potrebno je napraviti rekonstrukciju elemenata vrijednosti za kupce koji se nalaze preko industrijske djelatnosti.

Druga strategija je radni okvir od četiri radnje, služi za rekonstrukciju vrijednosti kupca u novoj krivulji vrijednosti koja pripomaže stvaranju nove krivulje vrijednosti prema (Chan Kimu i Mauborgne, 2011: 40-41).



1. Koji se faktor industrijskih grana smatra gotovom činjenicom, odnosno koja bi se trebala ukloniti; smatra se kako bi trebalo ukloniti činitelja koji dugo konkurira u djelatnosti kojom se tvrtka bavi.

2. Koji bi faktori trebali biti smanjeni znatno ispod standarda industrijske grane; treba odrediti jesu li proizvodi ili usluge previše dizajnirani u utrci da se konkurencija pobijedi. Kupci postaju zadovoljniji i povećava se trošak koji nema nikakvu dobit.

3. Koji bi faktori trebali biti povišeni znatno iznad standarda industrijske grane: potrebno je otkriti, smanjiti ili ukloniti kompromise na koje tvrtka prisiljava kupce

4. Koji bi faktori trebali biti stvoreni, a industrijska grana ih nije nikad ponudila; otkrivanje novih izvora vrijednosti kupca, stvaranje nove potražnje i određivanje cijena

Prva dva pitanja vezana su uz uvid u to kako smanjiti troškove u odnosu na konkurenciju, dok druga dva pitanja daju odgovore kako povećati vrijednost za kupce i stvoriti novu potražnju na tržištu. Kod primjene ove strategije na platno strategije djelatnosti s kojom se tvrtka bavi, pokazuje se novi izgled starog doživljavanja istine.

Treće pomagalo je mreža ukloniti - smanjiti – povećati – stvoriti, ona se nadovezuje na prethodnu strategiju, mreža tjera tvrtke da porade na radnjama, kako bi stvorili novu krivulju vrijednosti, ona navodi tvrtku (Chan Kimu i Mauborgne, 2011: 41):

- tvrtke bi istodobno trebale provoditi niske troškove i diferencijaciju kako bi prekinuli nedoumice između troška i vrijednosti
- izravno upozorava da su usmjerene na stvaranje i praćenje, dolazi do dizanja strukture troška tvrtke i proizvodnje tehničkih složenih usluga i proizvoda
- razumljiva je na svim razinama tvrtke i voditeljima, time se stvara veća odgovornost u njezinoj pripremi
- četvrti je kriterij izazovna zadaća, od tvrtke se očekuje kako će ispitati svaki faktor na osnovi industrijske djelatnosti kojom se tvrtka bavi, kako bi se otkrile implicitne pretpostavke koji utječu na konkurenciju

Tri značajke dobrih strategija prema Chan Kimu i Mauborgneu (2011: 47.) su:

- usredotočenost – sve velike strategije imaju središte i strateški prikaz tvrtke ili krivulju vrijednosti koja pokazuje tu jasnu sliku

- grananje – kada tvrtka pokušava biti blizu konkurencije, gubi se jednostavnost tvrtke. Krivulje vrijednosti uvijek su odvojene, korištenjem četiri radnje, pomoću njih se pravi glavna razlika između prosječnog profita i profita tvrtke
- uvjerljiva završna poruka – mora se prenijeti jasna i snažna poruka ali i oglašavati se istinito ili se gubi lojalnost kupca i interes.

### **5.2.2. Rekonstrukcija granica tržišta**

Podrazumijeva rekonstrukciju granica tržišta koja tvrtku izdvaja od konkurencije kako bi se stvorio plavi ocean. Istraživanje rizika s kojima se tvrtke bore, izazov je prepoznati dobre, i povoljne poslovne prilike strategije plavoga oceana, to je jedan od ključnih elemenata rizik. Prema autoru Chan Kimu i Mauborgne, (2011 : 58) postoje jasni obrasci za kreiranje plavoga oceana kao i šest temeljnih pristupa za preuređenje tržišne granice, a nazvani su radni okviri od šest smjerova. Šest smjerova imaju opću primjenu kroz industrijske sektore. Ni jedan od smjerova ne zahtjeva viziju, temelj su podatci koji su poznati s novoga stajališta. Tih šest pretpostavki jesu (Chan Kimu i Mauborgne, 2011: 58)

- definiranje djelatnosti na sličan način i treba pokušati biti najbolju unutar nje
- promatranje djelatnosti kroz strateške grupe i natjecanje kako bi se izdigle iznad konkurencije na određenom tržištu odnosno strateškoj grupi
- usmjeravanje na jednaku grupu dobavljača ili kupaca, korisnika ili onih koji posjeduju moć utjecanja
- određivanje svrhe proizvoda ili usluga koji su ponuđeni od strane tvrtke, slično kako i industrijska grana
- prihvaćanje funkcionalne ili emotivne usmjerenosti na djelatnosti tvrtke
- kada se oblikuje strategija fokus je na istu vremensku točku, vrlo često na sadašnje konkurentsko stanje

Da bi se tvrtke izdigle iz crvenoga oceana, moraju prestati prihvaćati konkurentske granice koji nameće crveni ocean, kako bi to se to ostvarilo rukovoditelji bi trebali sustavno promatrati preko granica crvenog oceana kako bi stvorili plavi. Promatranje obuhvaća alternative, strateške grupacije unutar industrijske grane, kupce kroz ponudu usluga ili proizvoda s gledišta emocionalne i funkcionalne djelatnost i vremenskog razgraničenja. Dolazi do jasne slike koja donosi pregled rekonstrukcije tržišta. Voditelji su uključeni u

strukturiranu rekonstrukciju elemenata tvrtke kroz tržišne granice i industrijske grane, sam proces otkrivanja plavoga oceana nisu predviđanje ili unaprijed korištenja trenda industrijskih grana. Izgrađivanje poslovanja i njeno kreiranje prikazano je kroz smjerove i pretpostavke, kreće istraživanje kako preoblikovati proces planiranja da bi se dobila nova slika i ideja u tom oblikovanju koja dovodi do strategije plavoga oceana. U tablici broj četiri prikazat će se primjer novoga tržišnoga prostora.

Tablica 4. Novi tržišni prostor

	<b>Neposredna konkurencija</b>		<b>Stvaranje plavoga oceana</b>
<b>Djelatnost</b>	Usmjerava se na protivnike unutar svoje djelatnosti	→	Promatra atraktivne djelatnosti
<b>Strateške grupe</b>	Usmjeravaju se na konkurentski položaj unutar strateške grupe	→	Promatra strateške grupe unutar djelatnosti
<b>Grupa kupaca</b>	Usmjeravaju se na bolje služenje grupi kupaca	→	Redefinira grupu kupaca industrijske grane
<b>Svrha ponuđenih proizvoda/usluga</b>	Usmjeravaju se na stvaranje najveće vrijednosti proizvoda i usluga ponuđenih unutar granica svoje djelatnosti	→	Promatra komplementarne ponuđene usluge ili proizvode
<b>Funkcionalno – emocionalna orijentacija</b>	Usmjeravaju se na poboljšanje vrednovanja izvedbe unutar funkcionalno- emocionalne usmjerenosti svoje djelatnosti	→	Ponovno osmišljava funkcionalno – emocionalnu usmjerenost svoje djelatnosti
<b>Vrijeme</b>	Usmjerava se na prilagođavanje vanjskim trendovima kako se oni pojavljuju	→	Sudjeluje u mijenjanju vanjskih trendova tijekom vremena

Izvor: izrada autora prema Chan Kimu i Mauborgne (2011: 86)

### 5.2.3 Usmjeravanje na veliku sliku, a ne brojke

Kada su smjerovi za stvaranje plavoga oceana jasni, potrebno je odrediti strateško planiranje, i primjenu ideje platna strategije tvrtke. Većina istraživanja pokazala je kako proces strateškog planiranja vezanog uz crveni ocean, nalaže kako bi trebali konkurirati unutar postojećeg tržišnoga prostora. Uz pomoć crtanja platna strategije dobiva se vizualni sadašnji strateški položaj tvrtke na postojećem tržišnom prostoru, te se prikazuje i njezina buduća strategija. Rukovoditelji su usmjereni na stvaranje „velike slike“ a ne na brojke, koja zaokupi većinu

menadžera. Ako tvrtka jasno ne prikaže komponente kvalitete to jest usredotočenje, grananje i završnu poruku, strategija će nadalje biti zbunjujuća, što pridonosi otežanoj komunikaciji, njezini troškovi bili bi veći zbog prevođenja.

Potrebno je nacrtati platno strategije, sam proces je zahtjevan i potrebno je odrediti i prepoznati ključne faktore konkurencije. Procjene koliko tvrtka i njeni konkurenti posjeduju različitih faktora, malo menadžera može razlučiti cijelu dinamiku djelatnosti.

Tablica 5. Četiri vizualna prikaza strategije

<b>1. Vizualno osvještavanje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- usporedba poslovanja s konkurentima, skiciranje stvarne strategije platna</li> <li>- ispravljanje strategije tvrtke</li> </ul>
<b>2. Vizualno istraživanje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- odlazak na teren kako bi otkrili šest smjerova stvaranja plavog oceana</li> <li>- promatranje prednosti alternativnih usluga ili proizvoda</li> <li>- pregled faktora koje treba ukloniti, promijeniti ili stvoriti</li> </ul>
<b>3. Vizualna izloženost strategijama</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- crtanje platna prema temeljima istraživanja terena</li> <li>- skupljanje povratnih informacija o alternativama, kupcima, kupcima konkurenata onih koji ne kupuju, ne kupca</li> <li>- upotreba povratnih odgovora za izradu najbolje strategije</li> </ul>
<b>4. Vizualna komunikacija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- podjela profita prije i poslije, radi bolje i lakše usporedbe</li> <li>- podržavanje samo onih projekata i operativnih kretanja, za popunjavanje praznina da se provode u djelo nova strategija</li> </ul>

Izvor: izrada autora Chan Kimu i Mauborgne (2011: 91)

Vizualno prikazivanje strategije korporaciji može dovesti do pregleda pojedinih dijelova poslovnih jedinica i središta korporacije u preoblikovanju tvrtke iz crvenog u plavi ocean. Kada poslovne jedinice pokažu platna strategije jedna drugoj, prikazuju se drugi poslovi u portfelju tvrtke.

#### **5.2.4 Povećanje veličine plavoga oceana**

Kako bi povećali plavi ocean tvrtke bi trebale prispeti dalje od potražnje koja je trenutna, ključna je sastavnica inovacije vrijednosti. Prikupljajući najveću potražnju za nove ponude, taj postupak smanjuje rizik koji je povezan sa stvaranje novog tržišta. Dva postupka strategije jesu fokus na postojeće kupce, a drugi je sklonost prema segmentaciji. Ukoliko tvrtka želi povećati veličinu strategije plavoga oceana treba krenuti u suprotnom smjeru, smatra se kako bi fokus trebali biti ne kupci, i zajednička obilježja koja kupci cijene (Chan Kim i Mauborgne, 2011: 109- 115).

Prvi sloj ne kupaca su kupci koji teže pronalasku najbolje alternative, oni su smješteni na sam rub tržišta. Trenutno tržište zaostaje i nastaje manjak rasta , te će uskoro doći do povećanja ne kupaca. Njih treba osloboditi nepokrivene potražnje, žele nova i bolja rješenja, potrebno se usredotočiti na rješavanja potencijalnih problema, a ne na razlike između kupca.

Drugi sloj ne kupaca to su ne kupci koji odbijaju ili ne koriste proizvod, nemaju kupovnu moć kako bi si priuštili proizvod ili usluge koje su ponuđene na tržištu, smatraju se neprihvatljivim ili su iznad kupčeve mogućnosti.

Treći sloj ne kupaca jesu neotkriveni ne kupci, većinom te kupce tvrtka nije uzimala u obzir, odnosno uzimala ih za ciljano tržište, jednostavno nisu imali sliku o njima kao o potencijalnim kupcima. Zato jer se pretpostavlja da su ti kupci naklonjeni drugome tržištu.

Nema određenih pravila i procedura kako bi sloj ne kupaca postao usmjeren i kada. S obzirom na opseg povoljnih prilika oceana, koje jedan od tri sloja kupaca mogu mijenjati s vremenom i industrijskim granama, tvrtka bi se morala usredotočiti na najveću količinu „prikupljanje vode“. Potrebno je ispitati koja su zajednička obilježja koja se podudaraju sa sva tri sloja ne kupaca, pomno promotriti kupce preko slojeva. Jedino pravilo je ići za najvećom količinom vode. Kako bi se povećao opseg plavoga oceana tvrtka bi trebala ići dalje od dosadašnje potražnje tvrtke, do ne kupca i povoljnih poslovnih prilika bez zadane segmentacije tržišta. Poanta je zarada koja bi stvorila održiv rezultat u kome dolazi do pobjede.

#### **5.2.5 Strateški slijed**

Slijedeći korak je kreirati poslovan model koji je dovoljno snažan, i daje sigurnost dobre zarade na ideji plavoga oceana. Stvaranjem i korištenjem idealnog strateškog slijeda i

procjena ideje strategije prema kriterijima, ne smanjuje rizik poslovnog modela, nego bi strateški slijed trebao sadržavati cijene, korisnost kupaca, prihvaćanje i trošak.

Potreba za procjenom korisnosti ponude tvrtke kupcima je vrlo razuma, ali brojne tvrtke taj korak ne naprave jer su fokusirane novim proizvodima ili uslugama, posebice ako je nova tehnologija uključena. Mapa korisnosti za kupce pomaže rukovoditeljima gledati na prave strane uz pomoć šest poluga korisnosti (Chan Kim i Mauborgne 2011: 122- 125)

- proizvodnost kupca
- jednostavnost
- prikladnost
- rizik
- zabava i promidžba
- prijateljska naklonjenost okolini

Mapa korisnosti obuhvaća i šest etapa iskustvenog ciklusa kupca:

- nabava
- isporuka
- upotreba
- dopune
- održavanje
- odlaganje

Ona pomaže menadžerima prepoznati cjelinu prostora korisnosti koji usluga ili proizvod mogu popuniti.

Određivanje cijena koji bi osigurali prihodi za ponudu koje daje tvrtka, potrebno je sagledati ispravnu stratešku cjelinu. Samim time kupci će pokazati svoju kupovnu moć. Poneke tvrtke kreću obrnutim smjerom, prvo se istražuje visina prihoda od nove usluge ili proizvoda, gdje je cilj privući kupce koje vole nove proizvode na tržištu i nisu toliko osjetljivi na cijene, ipak ponekad se snižavaju cijene kako bi se provukli najaktivnije kupce. Najvažnije je znati s kojom cijenom će se brzo zahvatiti ciljani kupci. Dva su razloga za promjene, prvi je otkrivanje kako iz obujma doći do veće dobiti nego uobičajeno, tvrtke danas imaju veće troškove dok razvijaju proizvod nego sama proizvodnja. Drugi je razlog sa stajališta kupca oni gledaju vrijednost proizvoda ili usluga ponekad to može biti povezano s ukupnim brojem ljudi odnosno kupaca koji ih koriste. Menadžeri koriste koridor za veliki broj kupaca (Chan

Kim i Mauborgne, 2011: 131) postoje tri mogućnosti odnosno vrste usluge ili proizvoda istog oblik, različiti oblik istih funkcija i različitih oblika i funkcija a isti cilj, te dva koraka koja će biti objašnjena:

1. korak - identifikacija koridora cijene za veliki broj kupaca: određivanje cijene koja je najviša, srednja i najniža

2. korak – odrediti cijenu unutar koridora cijene:

- za najvišu cijenu je visok stupanj pravne zaštite i zaštite izvora, teško ga je kopirati
- za srednju cijenu je niski stupanj pravne zaštite i zaštite izvora
- za najnižu je nizak stupanj pravne i izvora zaštite, lako ju je kopirati

Procjenjivanje troška je profitna strana poslovnog modela, početak je određivanje strateške cijene, zatim oduzimanje željene dobit, kako bi se dobio planirani trošak. Važno je da je cijena umanjena za procijenjeni trošak, a ne da je uvećana za trošak određene cijene, kako bi se dobila struktura troškova koja je unosna, a teško dostižna konkurenciji.

Prihvatanje se veže uz uspjeh ideje plavoga oceana, on po definiciji čak i ugrožava status quo odnosno postojeće stanje, te bi zbog toga moglo doći do nemira i straha između utjecajnijim faktorima tvrtke (Chan Kim i Mauborgne, 2011: 139- 141)

- zaposlenici – prije nego li tvrtka krene u realizaciju nove ideje, potrebno je komunicirati sa zaposlenicima, da bi bili upoznati sa potencijalnim opasnostima koje dolaze s provođenjem nove ideje. Zadatak tvrtke je otkloniti sve prijetnje tako da svaka osoba u tvrtci, bez obzira na mijenjanje uloga, dobije odgovornost i nagradu
- poslovni partneri – do otpora poslovnih partnera dolazi kada se boje da su troškovi ili položaj na tržištu ugroženi zbog nove ideje
- šira javnost – protivljenje novoj ideji može doći i od strane šire javnosti, posebno ako je ideja nova i inovativna, te se suprotstavlja političkim ili društvenim načelima. Posljedice mogu biti kobne za tvrtku.

### **5.3. Provedba strategije plavoga oceana**

Nakon što tvrtka izgradi i prihvati svoju ideju koju bi provela, strategija plavoga oceana trebala bi pobliže istražiti utjecaj i prisutnost faktora prema slijedu korisnosti, cijene, troška i prihvatanja. Ona uz pomoć kazala ideje plavog oceana koji daje jednostavan, ali istodobno

snažan test sustavnog stajališta može doći do nadvladavanje ključnih elemenata zapreke. Strategija plavoga oceana je veliki odmak od statusa quo odnosno postojećeg stanja, ovisno o izmjeni približavanja i odstupa krivulje vrijednosti niskih troškova, postoje zapreke provođenja strategije. Četiri zapreke (Chan Kim i Mauborgne, 2011: 152) jesu:

- **Spoznajna zapreka** – potrebno je osvijesti zaposlenike za potrebu zamjene, u korporativnim tvrtkama najteže je upravo utjecati na ljude kako bi prihvatili strateške izmjene i njezine uzroke. Tvrtke će nastojati poboljšati stvari na jednostavan način i potkrijepiti ih brojkama, inzistirajući na boljem rezultatu. Kako se brojkama ne može manipulirati, moguća je zloupotrijeba obujma proračuna. Zaposlenici su više zabrinuti za svoju osobnu sigurnost, nego u pokušaju rješavanja problema vezane uz tvrtku. Vodstvo tvrtke u prijelomnom trenutku ne oslanja se na brojke, za rješavanje problema u organizaciji, nego daje sliku zaposlenicima koja omogućava ljudima uvid u stvarnost. Vodstvo se više orijentira na sposobnost opažanja, kako bi se stvorio osjećaj za promjenom u mentalnom sklopu; odnosno vođenje unutarnjom ljudskom pobudom. Rušenje spoznaje se ne oslanja na brojke nego iskustvo ljudi koji teže promjeni.
- **Zapreka u resursima** – nakon što tvrtka prihvati spoznaju da je potrebna nova strategija, većinom su problem ograničeni resursi. Rukovoditelji imaju dvije opcije boriti se za više novca od bankara kojim se skreće pozornost od problema, ili da iznova demoraliziraju zaposlenike. U prijelomnom trenutku fokusiraju se na povećanje vrijednosti resursa s kojima raspolažu u tvrtci, nisu usmjereni na dobivanje više sredstava. Tri su faktora koji imaju utjecaj kojim se oslobađaju resursi s jedne strane te višestruko povećanje vrijednosti s druge strane. Rukovoditelji bi se trebali zapitati koje djelatnosti troše najviše resursa, a imaju malen postotak učinkovitost i obratno. Kada se pitanja oblikuju na takav način brzo se dobije uvid u oslobođenju resursa niske dobiti i upućivanje na područja visokog učinka. Tako se postiže niski trošak ali i visoka vrijednost. Tri opcije (Chan Kim i Mauborgne, 2011: 158) jesu:
  - (1) Vruće točke – aktivnosti koje imaju nisko ulaganje, a veliku mogućnost dobiti na osnovi učinka
  - (2) Hladne točke – imaju visoka ulaganja sredstava, a nisku mogućnosti učinkovitosti
  - (3) Trgovanje konjima – razmjena viška resursa jedne jedinice drugoj kako bi se popunile preostale praznine u resursima.



- **Motivacijska zapreka** - rukovoditelji bi trebali zaposlenike pripremiti na novu strategiju s ograničenim resursima, kako bi ona postala pokretna, ljudi bi trebali prepoznati što treba učiniti. Kada se želi prekinuti status quo i stvoriti preokret u poslovnoj organizaciji, rukovoditelji predstavljaju strateške vizije i mobilizacije organizaciji. Umjesto davanja napora oko promjene, u prijelomnom trenutku vođe prate suprotan smjer tražeći veliku koncentraciju. Tri su faktora nerazmjernog utjecaja u motiviranju zaposlenika, to su središnji ili kraljevski činjevi odnosno utjecajne i važne osobe, zatim upravljanje malim akvarijem mjesto koje je vidljivo javnosti, i na kraju rastavljanje na atome to jest zamišljanje strateškog izazova.
- **Politička zapreka** - politika je neizostavna stvar u životu organizacije, iako je organizacija dosegla prijelomnu točku za izvršenje postoje moćni interesi koji će opteretiti promjene. Kako promjena postaje ljutite, glasne utjecajne osobe one unutarnje i vanjske borit će se da zaštite položaj, a otpor koji pružaju mogu naštetiti, čak može biti uzrok da strategija ne doživi proces provođenja. Postoje tri faktora u prijelomnom trenutku to su primjena moći anđela, prigušivanjem đavla i postavljanje savjetnika. Anđeli dobivaju najviše strateškom izmjenom, đavli najviše gube, savjetnik je politički utjecajna osoba unutar organizacije koja zna za postavljane zamke, protivnike, ali i osobe koje daju podršku.

### 5.3.2. Proces provođenja strategije

Tvrtku ne čini samo top menadžment i vodstvo, nego i svaka osoba koja je zaposlena u tvrtci, kada strategiju zaposleni podržavaju, onda to tvrtku izdvaja kao vještog i osobitog, dosljednog izvršitelja strategije. Savladavanje zapreka koji se nameću organizaciji, važan je korak prema izvršenju, ono uklanja prepreke koji znaju zaustaviti i jako dobre organizacije. Potrebno je stvoriti povjerenje i motiviranost kako bi se provela određena strategija. Strategija plavoga oceana relativno je nova pojava, kada vodstvo odluči primijeniti ju može doći do uznemirenosti od strane zaposlenika, jer se trebaju prilagoditi tim novim promjenama. Što su zaposlenici u većoj udaljenosti od vrha vodstva to je zabrinutost zaposlenika veća, te su manje uključeni u stvaranje strategije. Potrebno je izgraditi povjerenje i predanost zaposlenika u organizaciji, na svim razinama, uključiti ih u svaki dio strategije, na taj način smanjen je rizik

nepovjerenja ali i sabotaze, lažiranja. Svaka bi organizacija trebala imati za cilj pravedan proces i stvaranje plavoga oceana i njezino provođenje.

Pravedan proces je (Chan Kim i Mauborgne, 2011: 173- 175) teorija proceduralne pravde, kao i u zakonskim odredbama, proces se koristi u provođenju strategija, kako bi se povjerenje zaposlenika dobilo unaprijed. Kada se proces pravde koristi u stvaranju strategije, ljudi vjeruju u njega i samim time dobrovoljno surađuju u njezinu provođenju, koja je nastala uz pomoć strateških odluka. Postoje tri dijela pravednoga procesa a to su:

- Uključenosti – upoznavanje pojedinca sa strateškim odlukama, koje su bitne za njega, pojedinac pripomaže svojim idejama i pretpostavkama. Menadžer uvažava pojedinca zbog danih ideja i prijedloga, samim time menadžer ima više mogućnosti za odabir najbolje odluka, a zaposlenik veću predanost
- Tumačenje – shvaćanje i razumijevanje konačnih strateških odluka od strane menadžera, tumačenje raznih razmišljanja, uvjeravanje zaposlenike kako su menadžeri uvažili i njihovo mišljenje i kako su odlučili o interesima tvrtke
- Jasnoća očekivanja – predstavljanje pravila igre od strane menadžera, zaposlenici bi unaprijed trebali znati kako će se ocjenjivati standardi za koje su zaduženi. Kada zaposlenici dobro razumiju očekivanja, političke rasprave i pristranost svedeni su na minimum, a fokus je stavljen na provođenje strategije.

Povjerenje, dobrovoljna suradnja, predanosti organizaciji su neopipljiv kapital, kada zaposlenik ima povjerenje tada raste i njihovo pouzdanje u namjere i djelovanje drugih. Za menadžera je od izrazite važnosti takav kapital, mnogi menadžeri tvrde kako neuspjeh plavoga oceana upravo leži u neopipljivom kapitalu jer ga nisu pravodobno pripremili, nedostajalo je povjerenje i predanost zaposlenika. S pravednim procesom zaposlenici su spremi podržati strategiju čak i kada ona ima nepovoljan dio ili se ne slaže s viđenjem zaposlenika. Zaposlenici prihvaćaju kratkoročne osobne žrtve s ciljem da se unaprijede dugoročni interesi tvrtke, to se ostvaruje samo sa prisustvom pravednoga procesa.

### **5.3.3 Obnavljanje i održivost plavoga oceana**

Stvaranje plavoga oceana je dinamičan i zahtjevan proces, kada tvrtka iznese svoju strategiju na tržište, dolazi do njezinih oponašatelja, konkurencija koja želi imitirati strategiju. Zapreka imitacije ima velika ograničenja kopiranja strategije. Postoje slijedeće zapreke (Chan Kim, Mauborgne , 2011: 186)

- Pomak inovacije nema pretjeranog smisla ukoliko je utemeljen na opće prihvaćenoj logici
- Sukobi u imidžu marke štiti tvrtke od kopiranja strategije plavoga oceana
- Blokiranje od strane prirodnog monopola, nemoguće je oponašanje kada veličina tržišta ne može podržati druge tvrtke
- Pravne dozvole ili patenti su zapreka i sprječavaju imitiranje
- Visoki obujam inovacije vrijednosti, dovodi do smanjenja troškova i prednosti
- Vanjske mreže obeshrabruju kopiranje
- Politika tvrtke koja zahtjeva velike političke, operativne i kulturne promjene
- Nagli porast potražnje za markom, kupcu ju slijede što imitatori pokušavaju izbjeći

### **Ponovno provođenje strategije**

Kako bi se ponovno provođenje izbjeglo potrebno je promatrati krivulje inovacija koji je tvrtka odredila platnom strategije. Ona kazuje kada je dobro uvesti novu vrijednost, ili kada to ne učiniti. To odražava spremnost korištenja druge strategije plavoga oceana, kada se krivulja počne primicati krivulji vrijednosti konkurencije. Drugi plavi ocean omogućava da tvrtka prikupi veliku zaradu od postojeće ponude. Ukoliko krivulja vrijednosti ima središte, grananje i završnu poruku, nije potrebno stvarati novi ocean, nego produljiti, poboljšati operativnim putem, geografskim proširenjem kako bi tvrtka postigla maksimum i ekonomiju obujma. Tvrtka bi trebala što duže biti u plavom oceanu, bila bi meta i tako činila i razlikovala se od konkurenata i imitatora, obeshrabrujući ih na taj način. Kako bi se konkurencija približava, tvrtka bi trebala poraditi na drugim inovacijama vrijednosti, kako se nova krivulja vrijednosti ucrtava na platno strategije, moguće je vizualno vidjeti u kojoj je mjeri konkurentska tvrtka imitirala, u skladu s tim približavanjem krivulje vrijednosti i širini gdje se plavi ocean pretvara u crveni.

### **5.4 Primjer i istraživanje strategije plavoga oceana**

Danas poduzetnici imaju razne mogućnosti kako osvojiti tržište i napredovati, iako su mali poduzetnici oni su dio slike gospodarstva neke zemlje. Tvrtke se bore za svoj položaj i sami biraju svoju strategiju kako osvojiti i zauzeti svoje mjesto na tržištu. Nije bitno koriste li

strategiju crvenoga ili plavoga oceana, važnije je izgraditi tvrtku koja je prepoznatljiva. Svrha ovoga istraživanja jest da se uvidi poveznica poduzetništva i strategije plavoga oceana.

#### **5.4.1 Metoda istraživanja**

Za potrebe ovog rada provelo se kvalitativno istraživanje i to metodom intervjua. Kvalitativno istraživanje koristi se u različitim djelatnostima i područjima, ali je najpoznatiji u društvenim znanostima, samo istraživanje se bazira i ima fokus na način da pojedinac ili grupa gledaju i shvaćaju svijet te se oblikuje značenje izvan osobnih iskustava. Istraživanje karakterizira to da rezultati nisu pouzdani, zato jer se ne mogu dobiti isti podatci u koliko se provedu na dva ili više ista istraživanja. Pouzdanost kvalitativnog istraživanja se povećava upotrebom tehnike korištenja višestrukih podataka odnosno korištenja raznih izvora podataka u prikupljanju i samoj analizi istih. Tri su tehnike koje se najčešće koriste u istraživanju a to su prema izvoru (SEKOL 2017.):

- Opažanje
- Intervju (grupni ili individualni)
- Analiza dokumenata

Izabran su tri mlada poduzetnika iz tri različite zemlje - Hrvatske, Srbije i Crne Gore, koji se bave različitim djelatnostima i svi su u procesu razvoja, s vrlo malo zaposlenih u svojim poduzećima. Intervju je bio pisanoga oblika u kojemu poduzetnici ostaju anonimni, a nazvani su Poduzetnik H, Poduzetnik S i Poduzetnik C. Intervju se sastoji od pet pitanja i potpitanja gdje su ispitani osnivači poduzeća.

#### **5.4.2 Provođenje istraživanja**

Kao što se prije navelo metoda za istraživanjem je bio pisani intervju s osnivačima poslovnih djelatnosti koje su različite. Cilj istraživanja je dobiti poveznicu poduzetništva i strategije kojom se ispitane tvrtke koriste, što misle od konkurenciji danas i kako su pokrenuli svoje malo poslovanje. Prije samog pisanog intervjua malo su se opisali kao osobu, a pitanja su bila vezna uz poslovanje, odnosno djelatnost s kojom se bave, zatim slijedeće pitanje bilo je vezano uz to kako su došli na ideju o pokretanju vlastitoga posla. Daljnji tijek intervjua fokusirao se na pitanja vezana uz konkurenciju, mišljenje o konkurenciji, jesu li čuli za jednu od strategija i primjenjuju li strategiju plavoga oceana kako bi se zaokružila cijeli rad kojem je

jedna od glavnih tema upravo strategija plavoga oceana. Intervju je bio kratak ali je sažeo ono sve bitno kako bi se uvidjela veza poduzetništva i strategije. U nastavku bit će predstavljen svaki od poduzetnika, pitanja koja su postavljana jesu:

1. Kojom djelatnošću se bavite (opis poslovanja)?
2. Kako ste došli na ideju pokretanja vlastitoga posla?
3. Mislite li da je danas konkurencija velika? Ako je odgovor potvrđan, po Vašem mišljenju koji je najbolji način savladavanja konkurencije
4. Jeste li upoznati sa strategijama plavoga i crvenoga oceana? Ako jeste koje je Vaše mišljenje o strategijama
5. Primjenjuje te li strategiju plavoga oceana u Vašem poslovanju?

## **PODUZETNIK H**

Mladi je poduzetnik sa područja Republike Hrvatske, vrlo osebujna, ambiciozna osoba koja uvijek ima nove i kreativne ideje, primjerice tijekom pandemije COVID – 19 svoje je poslovanje okrenuo u pravcu gdje je proizvodio maskice koje su mogle biti ili obične ili personalizirane. Dio maskica koje je proizveo humanitarno je darovao. Ugodna je osoba koja zna kako osvojiti nova tržišta, teži rastu i razvoju svoje tvrtke što mu uspješno ide, nada se kako će u budućnosti imati više zaposlenih i zadržati svoju unikatnost i prepoznatljivost.

Poduzetnik H bavi se proizvodnjom i distribucijom plišanih medvjedića, pod brendom zvanim Veliki Plišani Medvjedići, nudi razne personalizirane poklone poput majica sa raznim natpisima, šalicama, jastučića i tako dalje, dio je kreativne industrije a sam brend zove se Čarolija poklona, oba su brenda spojena i mogu se naći na web stranici: „carolijapoklona.com“

Ideja posla došla mu je kroz proces globalizacije, do izražaja su došle velike kompanije s raznim brendovima, ali zamjerka je manje kvalitetna roba. Došlo je do velike potražnje za personaliziranim proizvodima, koji odišu kvalitetom, brend Veliki Plišani Medvjedići tada su došli do izražaja jer su cijenom opravdali svoju kvalitetu, zbog distribucije i prilagodbe tržišta.

Smatra kako je konkurencija velika i najbolje rješenje je stalno, konstantno usavršavanje i dobro vođenje. Strategije su nužne za opstanak na tržištu, upoznat je s njima, one daju prednost poslovanja i neophodne su za rast i razvoj poduzeća.

Koristi se strategijom plavoga oceana od samoga početka poslovanja, jer poslovanje nije pokrenuto iz nužde nego iz dobre uočene prilike. Inovacije bi trebale biti svakodnevne, kao i napredak za povećanje prihoda upravo iz razloga zadovoljstva klijenata.

## **PODUZETNIK S**

Slijedeći je poduzetnik mladi poduzetnik koji se opisao kao analitička i praktična osoba svoje poslovanje provodi na području susjedne zemlje Republike Srbije, s dvadeset i četiri godine, iako je prethodno završio povijest, pokrenuo je svoje poslovanje koji se veže uz konzultantske usluge u poslovanju, u ovlasti digitalnog marketinga gdje se o specijalizirao za PPC marketing (Pay Per Click). Trenutno sjedište tvrtke je Novi Sad, ima devetero zaposlenika, a tvrtku je osnovao u svibnju 2020. godine.

Mladi poduzetnik na ideju poslovanja došao je sasvim slučajno, radio je samostalno dvije godine, prijatelji su ga pitali za edukacije vezano uz konzultantske usluge, posao je postao sve opsežniji i bila mu je potrebna pomoć, u tom trenutku je shvatio da se više isplati, bolje je i efikasnije rad u timu, tu je došlo do odluke da osnuje svoju vlastitu agenciju jer je smatrao kako ima dovoljno znanja, motiviranosti i bolje za pokretanje posla.

Konkurencija je velika u grani poslovanja poduzetnika S, kako bi ju savladali potrebno se istaknuti na tržištu kvalitetom, bez obzira je li to kvalitetna usluga ili proizvod. Po mišljenju poduzetnika i samom iskustvu, kupci će dati i više novca za nešto u što vjeruju da je kvalitetno. Mali savjet je da se fokus treba biti na osobnom poslovanju i da ga što više unaprjeđuju ulažući u njega.

Za strategije plavoga i crvenoga oceana čuo je i smatra kako svijet više naglašava strategiju plavoga oceana jer kako kaže konkurencija se gleda kao ne nešto što je to, nego ono po čemu se vlastiti posao orijentira.

Pogled na strategiju plavoga oceana gleda na način efikasnijeg i boljeg načina vođenja poslovanja kako bi se stvorila ugodna radna atmosfera u agenciji, želi da se radnici ne osjećaju iskorištenim i potplaćenim. Vjeruje ako je radnik zadovoljan radnim zahtjevima, svoj

posao obavlja na dobrom i zadovoljavajućem nivou, produktivnost će doći, kakav radnik god bio zaključuje mladi poduzetnik.

## **PODUZETNIK C**

Posebno talentiran i ambiciozan, uspješan poduzetnik, koji zna što želi i u kom pravcu krenuti. Svoje ideje razvio je dok je još bio student, odlaskom u Ameriku porasla mu je želja za poslovanjem u ugostiteljstvu. Poduzetnički ga je duh pratio još kada je bio dijete, roditelji su mu bili mali poduzetnici koji su se bavili trgovinom robe široke potrošnje. Preseljenjem u Tursku radio je kao turistički vodič gdje je još više težio turizmu i ugostiteljskoj grani. Svoje poslovanje obnaša u Crnoj gori odnosno Podgorici. Pod sadašnjim imenom poduzeće je osnovano u travnju 2019. godine, to je bio nastavak obiteljskog poduzeća kojemu je djelatnost bila uvoz, izvoz i prodaja robe široke potrošnje, osim toga u periodu od 2002.- 2010. godine bavili su se uzgojem i prodajom malina sa osobnih obiteljskih plantaža. Sadašnje poduzeće osim primarne djelatnosti u turizmu, bave se poslovima konzultacija, registraciji firmi, revizorskim i prevoditeljskim uslugama, kao i istraživačkim novinarstvom. Kroz razgovor sa poduzetnikom za kraj rekao je kako je ova 2020. godina bila teška za sav poslovni svijet, poduzeća su u velikom izazovu uslijedi pandemije, tako da su se uvjerali u ispravnost ekonomskih mislilaca koji su savjetovali da se ne stavljaju sva jaja u istu košaru. Tako se i poduzeće trudi da kroz više djelatnosti, ostanu lideri i nadasve profitabilni u ovim turbulentnim vremenima.

Sjedište tvrtke je u Podgorici, poduzetnik C je izvršni direktor ujedino i vlasnik. Rade na principu privlačenja i dovođenja odnosno incoming turizma, gdje dovode turiste u Crnu Goru. Fokus je na turistima iz Turske, koji pretežno putuju unutar Balkana u samim time jedan dio svoga vremena provedu u Crnoj Gori. Radi se o turama obilaska znamenitosti i raznih turističkih atrakcija. U zadnje vrijeme veliki je interes za kongresni odnosno mice turizam gdje tvrtke prave promocije svojih proizvoda ili se organiziraju kongresi za zaposlenike. Tvrtka u sebi objedinjava djelatnosti vezane uz turizam, od organiziranja transfera, izleta, kao i sve popularnije VIP ture.

Kako je došao na ideju pokretanja vlastitoga posla objasnio je kako sama težnja pokretanju posla seže još od srednje škole, proveo je vrijeme u Americi i kasnije u Turskoj. Htio je povezati svoja iskustva u jedno, a to je turizam.

Smatra kako je konkurencija danas velika i da ju je teško nadvladati, kvaliteta poslovanja i usluga vrlo je bitna, zaključuje kako poduzeće treba biti prepoznato po kvaliteti, gostoprimstvu i uslugama, tek tada će gost cijeliti uslugu i uvijek ju odabrati. Nažalost danas je sve više neetičnih načina pokušavanja savladavanje konkurencije na način nerealnog snižavanje cijena usluga, razne prijevare i slično, takav način donosi profit samo na kratko vrijeme, ali poduzetnik je mišljenja kako ne mogu doprinijeti ispravnom promoviranju i dobiti poduzeća.

Upoznat je s obje strategije, smatra kako tvrtka mora pronaći način kako da opstanu i povećaju svoju dobit, iako osoba koja ne zna teorijski strategije, sigurno je jednom koristila strategiju za određeni problem ili kako bi unaprijedio poslovanje.

Za turizam je bitna strategija plavoga oceana jer se sektor turizma svakodnevno razvija tako da jednostavno, ponekad nisu ni svjesni primjenjivanja strategije plavoga oceana u poslovanju. Pokušavaju i trude se ponuditi novi način pružanja usluge ili proizvoda klijentima kako bi se pridobilo povjerenje, i samim time došlo do povećanja dobiti. To se sastoji u načinu pronalaska novih atrakcija klijentima koji do sada nisu dovoljno zastupljene i promovirane.

### **5.4.3 Osvrt na rezultate istraživanja**

Završetkom istraživanja koji je bio u pisanom obliku, dojam koji su mladi poduzetnici ostavili bio je više nego dobar. Sve tri djelatnosti koje su različite imaju svoj odraz i koriste strategiju plavoga oceana. Poduzetnici teže razvijanju i napredovanju svoga poslovanja, proširenju i većem profitu, smatraju kako su strategije danas bitne kako bi postao konkurentan na tržištu. Kvaliteta usluge i proizvoda vrlo im je bitna, kao i sami radnici gdje ne žele osjećaj iskorištavanja. Smatraju kako su kupci spremi izdvojiti više novca za bolju i kvalitetniju uslugu. Zadovoljstvo korisnika im je vrlo bitna, smatraju da su inovacije i uvođenje nečega novoga istaknuti tvrtku. Kroz razgovor zaključili su kako se treba okrenuti strategiji plavoga oceana jer je to budućnost, danas su na tržištu tvrtke koje nude razne proizvode ili usluge ali više su vezane uz strategiju crvenoga oceana. Velika je nada da će ovi poduzetnici postati veći i uspješniji, što je zapravo i cilj poslovanja



## 6. ZAKLJUČAK

Poduzetništvo se razvijalo u prošlosti, te su nastale razne teorije i sastavnice koje poduzetništvo čini danas, ovakvim kakvim je. Teoretičari iz raznih doba i prošlosti pridonijeli su stvaranju poduzetništva, boljem shvaćanju, boljem pristupu i poslovanju kako u prošlosti tako i u suvremenom dobu. Poduzetnik je osoba koja je inovativna i kreativna ima smisla za stvaranje povoljne i dobre ideje, koja se razlikuje od drugih ideja na tržištu. Njena realizacija nije nimalo laka zahtjeva puno istraživanja, truda, analize, biranja nabolje opcije i odricanja, kako bi poduzetnik uspio u okolini, kako on sam snosi rizik poslovanja tu se radi i o velikoj brizi o egzistenciji. Poduzetništvo nas danas okružuje, potrebno ga je razvijati i njegovati jer je i on dio gospodarstva zemlje.

U samom radu predstavljene su škole i teorije poduzetništva koje su danas oslonac i koriste su poduzetnicima. Isto tako objašnjene su i suvremeni oblici poduzetništva koje su danas aktualne, konkurencija je danas velika i opasna, tehnologija je uznapredovala rapidno i brzo, postoje razni načini kako imitirati nečije poslovanje i ukrasti ideju.

Veliko je rivalstvo između tvrtki, borba na tržištu i nastojanje zauzimanja prvog mjesta velika je prekretnica u poslovanju. S toga tvrtke biraju strategije kako bi se mogle natjecati i pobijediti odnosno osvojiti tržište i njime vladati. Postoje kako se navelo crvena i plava strategija oceana, crveni ocean označava područje već znane igre, pravila se znaju, većinom su to industrije koje već postoje, puno je agresivnija od plavoga oceana. Naprotiv strategija plavoga oceana je osvježenje, to su industrijske grane koje su danas djelomično ne poznate, poput IT djelatnosti. One nisu orijentirani na konkurenciju i ne trudi se pobijediti ju, nepoznat je tržišni prostor, povoljne su prilike za rast i razvoj.

U istraživanju koje se provelo zapravo se uvidjelo kako mladi poduzetnici prednost daju strategiji plavoga oceana, smatraju kako bi usluge trebale imati visoku kvalitetu, jer su kupci spremi dati više za bolju i kvalitetniju uslugu, isto tako zaposlenici su im bitna stavka, brinu za njih i pokušavaju dati im najbolje od tvrtke. Njihove grane poslovanja su danas već poznate, ali inovacijama i kreativnošću pokušavaju pridobiti veću pozornost kupaca.

Zaključno se može reći kako je strategija plavoga oceana budućnost, treba joj se okrenuti i podržati ju, makar u nekim segmentima poslovanja. Poduzetnik svakako teži uspjehu bez obzira u kojem oceanu plovi, iako znaju kako konkurirati u crvenom oceanu, treba naučiti i osmisliti strategiju koju pokreće plavi ocean.

## 7. Literatura

### Knjige:

1. Barković, I. (2009.) Teorija poduzetništva: Izazovi i perspektive, Osijek: Grafika
2. Babić M. (2011.) Ekonomija: Uvod u analizu i politiku, Zagreb: Znanje
3. W.Chan Kim Renee Maunorgne (2011) Strategija plavog oceana, Zagreb, Poslovni dnevnik
- Galbraith, J.K. (1995) Ekonomija u perspektivi John Kenneth Galbraith ; [prevela Dunja Vražić-Steiskal]; Zagreb : MATE
4. Sikavica, P., Novak, M. (1999.) Poslovna organizacija. Zagreb: Informator
5. Santini, G., Bebek, S. (2009.)Vodič za razumijevanje poduzetništva. Zagreb: Rifin d.o.o
6. Gorupić D. i Gorupić D. jr. (1990) Poduzeće – postanak i razvoj poduzetništva i poduzeća, Zagreb; Informator
7. Kolaković, M. (2006). Poduzetništvo u ekonomiji znanja. Sinergija-nakladništvo d.o.o. Zagreb

### Internetske stranice:

1. Schultz, Theodore William, Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, (2020.)  
<https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=54994> (Pristupljeno: 25.4. 2020.)
2. Teorija apsolutnih prednosti Adama Smitha, Prezi.com, Katarina Horvat (1. svibanj, 2015)  
<https://prezi.com/zb0ozpg8ozgn/teorija-apsolutnih-prednosti-adama-smitha/> (Pristupljeno: 24.4.2020.)
3. Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja, Hrčak. srce, Zdravko Tkalec (2015.)  
<https://hrcak.srce.hr/file/192156> (Pristupljeno: 15.5.2020.)
4. Kotruljević, Benedikt. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, (2020.)  
<https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=33482> (Pristupljeno: 26.4.2020)

5. The Concise Encyclopedia of Economics about Frank Hyneman Knight, Encolib.org (2002.)

<https://www.econlib.org/library/Enc1/bios/Knight.html> (Pristupljeno: 25.4.2020.)

6. An Interview with William J. Baumol, Journal of Economic Perspectives, Prosperous America.org, Alan B. Krueger, (2001.)

[https://www.prosperousamerica.org/in\\_praise\\_of\\_william\\_j\\_baumol\\_economist\\_who\\_identified\\_market\\_imperfections](https://www.prosperousamerica.org/in_praise_of_william_j_baumol_economist_who_identified_market_imperfections) (Pristupljeno: 26.4.2020.)

7. Što je društveno poduzetništvo?, Slap (2020.)

<https://slap.hr/sto-je-drustveno-poduzetnistvo/> (Pristupljeno: 16.5.2020.)

8. W. Chan Kim, Renée Mauborgne, Strategija plavog oceana, Mexico Documents (2016.)

<https://vdocuments.mx/w-chan-kim-renee-mauborgne-strategija-plavog-oceana-.html>

(Pristupljeno: 25.5.2020.)

9. Imenodavac poduzetništva, Richard Cantillon, Prezi.com, Anamarija Grkavac (2015.)

<https://prezi.com/whxgqkbpr8r7/imenodavac-poduzetnistva-richard-cantillon/> (Pristupljeno: 23.4.2020.)

10. Jean-Baptiste Say: Biografija Istraživanja. „Rasprava O Politička Ekonomija”, Atomiyme.com, (2018.)

<https://hr.atomiyme.com/francuski-ekonomist-jean-baptiste-say-biografija-istrazivanja-rasprava-o-politicka-ekonomija/> (Pristupljeno: 24.4.2020.)

11. Peter Drucker – Otac modernog menadžmenta, Manager.hr, Goran Tudor (2009.)

<http://www.manager.hr/naslovnica/item/peter-drucker-otac-modernog-menadzmenta-goran-tudor> (Pristupljeno: 25.4.2020.)

12. Korporacija, Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, (2020.)

<https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=33256> (Pristupljeno: 18.5.2020.)

13. Neupitan tržišni prostor Strategije plavog oceana, Tržište, Veronika V. Hitrec (2007.)

[file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/Trziste\\_2007\\_1\\_Vugrinec\\_Hitrec\\_prikaz.pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/Trziste_2007_1_Vugrinec_Hitrec_prikaz.pdf)

(Pristupljeno: 03.6.2020)

14. Miješanje kvantitativnog i kvalitativnog istraživačkog pristupa u društvenim znanostima, SEKOL, (2017.)

[file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/1\\_I\\_SEKOL.pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/1_I_SEKOL.pdf) (Pristupljeno: 27.8.2020.)

15. A Conversation with Israel Kirzner, Enconlib.org, (2013.)

[https://www.econlib.org/archives/2013/09/israel\\_kirzner\\_conversation.html](https://www.econlib.org/archives/2013/09/israel_kirzner_conversation.html) (Pristupljeno 5.9.2020.)

16. Creative Destruction, Investopedia (2019.)

<https://www.investopedia.com/terms/c/creativedestruction.asp> (Pristupljeno 5. 9. 2020.)

### **Studentski radovi:**

1. Bendelja T. (2016.) *Važnost korporativnog poduzetništva i ljudskih potencijala te njihov utjecaj na učinkovitost poduzeća*, Koprivnica: Sveučilište Sjever

2. Bazin V. (2018.) *Analiza sustava potpora za pokretanje poduzetničke aktivnosti u Republici Hrvatskoj*, Požega: Veleučilište u Požegi

3. Šipić N. (2012.) *Osnove poduzetništva*, Zagreb: Visoka poslovna škola Zagreb

## **8. Popis tablica i slika**

1. Tablica broj 1: Karakteristike poduzetnika, intrapoduzetnika i menadžera.....	6
2. Slika broj 1: Faktori koji utječu na korporacijski menadžment.....	19
3. Tablica broj 2: Rangiranje poduzeća.....	20
4. Tablica broj 3: Razlike između strategije crvenoga i plavoga oceana.....	23
5. Tablica broj 4: Primjeri novog tržišnog prostora.....	27
6. Tablica broj 5: Vizualni pristup strategije plavoga oceana.....	28