

# PODUZETNIŠTVO I STRATEGIJA PLAVOGA OCEANA

---

Goluža, Vedran

Master's thesis / Diplomski rad

2022

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:145:056660>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-08**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij Menadžment

Vedran Goluža

**PODUZETNIŠTVO I STRATEGIJA PLAVOGA OCEANA**

Diplomski rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij Menadžment

Vedran Goluža

**PODUZETNIŠTVO I STRATEGIJA PLAVOGA OCEANA**

Diplomski rad

Student: Vedran Goluža

JMBAG: 0010218043

e-mail: vedran.goluza5656@gmail.com

Mentor: prof. dr. sc. Ivana Barković Bojanić

Osijek, 2022.

Josipa Juraj Strossmayer University od Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Graduate Study Management

Vedran Goluža

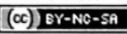
**ENTREPRENEURSHIP AND BLUE OCEAN STRATEGY**

Graduate paper

Osijek, 2022.

## 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         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 studenta/studentice:** Vedran Goluža

**JMBAG:** 0010218043

**OIB:** 91856014525

**e-mail za kontakt:** vedran.goluza5656@gmail.com

**Naziv studija:** Menadžment

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

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** Prof. dr. sc. Ivana Barković Bojanić

U Osijeku, 2022. godine

Potpis



## **PODUZETNIŠTVO I STRATEGIJA PLAVOGA OCEANA**

### **SAŽETAK**

Poduzetnici danas rade u potpuno novom okruženju koje karakteriziraju ne samo nagle i stalne promjene, već je konkurencija globalna i intenzivna. Zbog toga ne čudi da se danas poduzetnici ne fokusiraju samo na inovaciju kao središnju funkciju poduzetništva, već i na konkurenciju. Sve se mijenja, a najviše potrošači i njihove preferencije. Naime, novi proizvodi se stalno pojavljuju, a potrošači imaju pristup informacijama o svim proizvodima što im omogućuje da budu izbirljivi. Stoga ne samo da poduzetnici i drugi gospodarski subjekti moraju paziti na konkurenciju danas, već moraju biti prilagodljiva i inovativna za sutra. Poduzetnički način razmišljanja je imperativ novog globalnog doba. Ovo otvara vrata za strategiju plavog oceana, Strategija plavog oceana govori o inovativnosti, prihvaćanju promjena i istraživanju novih, neistraženih proizvoda, usluga i tržišta.

Svrha je ovog diplomskog rada istražiti što je strategija plavog oceana i koja je njezina uloga u ostvarivanju konkurentne prednosti poduzeća u uvjetima velike konkurencije na globalnom tržištu.

**Ključne riječi:** poduzetništvo, poduzeće, poduzetnik, strategija plavoga oceana

## **ENTREPRENEURSHIP AND BLUE OCEAN STRATEGY**

### **ABSTRACT**

Entrepreneurs today work in a completely new environment characterized not only by sudden and constant changes, but also by global and intense competition. Therefore, it is not surprising that today entrepreneurs focus not only on innovation as a central function of entrepreneurship, but also on competition. Everything changes, especially consumers and their preferences. Namely, new products are constantly appearing, and consumers have access to information about all products, which allows them to be choosy. Therefore, not only do entrepreneurs and other business entities have to keep an eye on the competition today, but they also have to be adaptable and innovative for tomorrow. An entrepreneurial way of thinking is an imperative of the new global era. This opens the door for a blue ocean strategy which is about innovation, embracing change and exploring new, unexplored products, services and markets.

The purpose of this thesis is to present the what blue ocean strategy is and what is the role of it in achieving the company's competitive advantage in conditions of great competition on the global market.

**Keywords: entrepreneurship:** enterprise, entrepreneur, blue ocean strategy

## SADRŽAJ:

1. Uvod .....	8
2. Teorijski pristup poduzetništvu .....	10
2.1. Pojmovno određenje .....	10
2.2. Izabrani teoretičari .....	12
2.3. Poduzeće kao organizacija .....	14
2.4. Vrste poduzetništva .....	15
2.5. Odabrane značajke poduzetništva.....	18
2.2.1. Rizik i neizvjesnost .....	18
2.2.2. Originalna neizvjesnost i koordinacija.....	20
2.2.3. Poduzetničke mogućnosti .....	20
2.2.4. Inovacije.....	22
2.2.5. Kreativnost ili inventivnost.....	23
3. Poslovni modeli u poduzeću .....	25
3.1. Segmenti kupca.....	26
3.2. Ponude vrijednosti .....	26
3.3. Kanali.....	28
3.4. Odnosi s kupcima .....	29
3.5. Izvori prihoda .....	30
3.6. Ključni resursi.....	31
3.7. Ključne aktivnosti.....	32
3.8. Ključna partnerstva.....	32
3.9. Struktura troškova.....	33
4. Strategija crvenog i plavog oceana.....	35
4.1. Platno strategije .....	39
4.2 Radni okvir od četiri radnje .....	40
5. Provedba strategije plavoga oceana na izabranom primjeru poduzeća Daš Pops d.o.o.....	42
5.1. Metodologija istraživanja .....	42
5.2. Rezultati istraživanja .....	43
6. Zaključak .....	47
LITERATURA .....	49
POPIS TABLICA.....	52
POPIS SLIKA .....	52
POPIS GRAFIKONA .....	52



## 1. Uvod

Pojam „poduzetništvo“ se definira na različite načine. Neke definicije o poduzetništvu govore kao o aktivnosti koja je povezana s gospodarskom djelatnošću, neke se pak odnose na ljudske osobine ili društvene uvjete u kojima pojedinci s posebnim karakteristikama djeluju. U svakom slučaju, pokazalo se kako niti jedan teorijski pristup – ekonomski, personalno-psihološki ili socio-kulturni – nije sam po sebi dostatan da ponudi sveobuhvatnu definiciju poduzetništva. Upravo zato je dobro poduzetništvo tretirati kao fenomen u kojemu inovacijama, kao središnjom funkcijom poduzetništva, poduzetnik razara nešto staro da bi stvorio nešto novo s novom dodanom vrijednošću. S aspekta gospodarskog rasta i razvoja, poduzetništvo ima nezamjenjivu ulogu u poticanju rasta gospodarstva kroz stvaranje radnih mjesta, nove dodane vrijednosti i sl. Ono također ima značajnu ulogu u razvijanju društva koje je otvoreno prema promjenama, inoviranju, kreativnosti, razmišljanju izvan okvira itd.

Poduzetnici danas rade u potpuno novom okruženju koje karakteriziraju ne samo nagle i stalne promjene, već je konkurencija globalna i intenzivna. Zbog toga ne čudi da se danas poduzetnici ne fokusiraju samo na inovaciju kao središnju funkciju poduzetništva, već i na konkurenciju. Sve se mijenja, a najviše potrošači i njihove preferencije. Naime, novi proizvodi se stalno pojavljuju, a potrošači imaju pristup informacijama o svim proizvodima što im omogućuje da budu izbirljivi. Stoga, ne samo da poduzetnici i drugi gospodarski subjekti moraju paziti na konkurenciju danas, već moraju biti prilagodljiva i inovativna za sutra. Poduzetnički način razmišljanja je imperativ novog globalnog doba. Ovo otvara vrata za strategiju plavog oceana. Jedna od popularnih definicija plavog oceana je sljedeća – najbolji način da se pobijedi konkurent je da ga se učini nevažnim” (Jajal, 2018).

Strategija plavog oceana govori o inovativnosti, prihvaćanju promjena i istraživanju novih, neistraženih proizvoda, usluga i tržišta. Glavno istraživačko pitanje vezano je uz provedbu strategije plavog oceana, odnosno kako i na koji način se poduzeće može distancirati od konkurencije kako bi osvojilo plavi ocean?

Svrha je ovog diplomskog rada prikazati strategiju plavog oceana i njezinu ulogu u ostvarivanju konkurentne prednosti poduzeća u uvjetima velike konkurencije na globalnom tržištu. Ciljevi rada uključuju sljedeće: definirati poduzetništvo iz teorijske perspektive,

istražiti strategiju plavog oceana koja predstavlja način kako poduzeća mogu ostvariti konkurentsku prednost u suvremenoj tržišnoj utakmici te na konkretnom primjeru prikazati kako se strategija provodi u praksi.

Podaci potrebni za izradu ovog rada su prikupljeni iz primarnih i sekundarnih izvora. U teorijskom dijelu rada podaci dolaze iz knjiga, znanstvenih i stručnih članaka i web izvora. Primarni podaci prikupljeni su metodom intervju s mikropoduzetnikom. Prikupljeni podaci su obrađivani različitim znanstvenim metodama. Teorijski dio rada temelji se na općim znanstvenim metodama poput metode indukcije i dedukcije, analize i sinteze te metode kompilacije. Praktični dio rada temelji se na deskriptivnoj metodi.

Rad se sastoji od 6 poglavlja. Nakon uvoda, u drugom poglavlju definiraju se različita viđenja i definicije poduzetništva, poduzetnika i poduzeća. Govori se o različitim vrstama poduzetništva te se objašnjavaju izabrane značajke istog. Poglavlje tri govori o poslovnim modelima u poduzeću. Raščlanjuje se poslovni model kroz svoje sastavnice te je svaka sastavnica opisana i analizirana. Četvrto poglavlje definira strategiju crvenog i plavog oceana, analizira obje te ističe njihove različitosti uz objašnjenja platna strategije i radnog okvira od četiri radnje koji su usko povezani sa strategijom plavog oceana. U petom poglavlju se prikazuje strategija plavog oceana na izabranom primjeru poduzeća Daš Pops d.o.o. Diplomski rad završava zaključkom u šestom poglavlju nakon kojeg slijedi popis korištene literature.

## 2. Teorijski pristup poduzetništvu

### 2.1. Pojmovno određenje

Poduzetništvo kao pojam vrlo je kompleksno. Naime, postoje mnoge teorije i objašnjenja vezana uz pitanje što je to poduzetništvo i tko su to poduzetnici. Upravo zbog širokog spektra poimanja poduzetništva, danas kažemo kako je poduzetništvo fenomen za kojeg ne postoji univerzalna definicija.

Postoje različiti pristupi poduzetništvu iz teorijske perspektive. Ekonomisti na poduzetništvo gledaju kao na djelatnost s ciljem stvaranja nove dodane vrijednosti, potragu za novom šansom na sve kompetitivnijem tržištu. Psiholozi poduzetništvo vide kroz ljude koji ima određena personalno-psihološka svojstva ne temelju kojih mogu sagledavati stvari i djelovati izvan okvira, a sociolozi poduzetništvo vide kao rezultat socio-kulturnog okvira koji podržava inovativne i kreativne razmišljanja pod utjecajem različitih društvenih institucija.

U znanstvenoj i stručnoj literaturi se nalaze brojne definicije poduzetništva i poduzetnika koje odražavaju ove različite pristupe. Tako na primjer, poduzetništvo se može definirati kao dinamični proces koji pojedinac započinje i njime upravlja pokušavajući na najbolji mogući način iskoristiti ekonomsku inovaciju kako bi stvorio novu dodanu vrijednost na tržištu (Barković, 2009, str. 84). Drugim riječima, pojedinac daje svoje vrijeme, stečena znanja i kompetencije kako bi isti stvorio novi proizvod, dobro ili uslugu na postojećem ili na novom neistraženom tržištu. Prema Hirschu i dr. (2008) poduzetništvo predstavlja stvaranja nečeg novog i vrijednog kroz posvećivanje vremena i truda, pretpostavljajući popratne financijske, fizičke i društvene rizike za što se na kraju nagrađuje u obliku financijskog i osobnog zadovoljstva te neovisnosti. Ova definicija sjedinjuje različite aspekte poduzetništva - financije, maštovitost, zadovoljstvo, rizik.

Postoji niz obilježja koje čine samu srž poduzetništva, a neke od karakteristika koje se izdvajaju su nemir, imaginacija, dinamika, latentna težnja za uspjehom, mašta, neizvjesnost, utopija, pustolovina, nestrpljivost, samopotvrđivanje, prodor, naporan rad, intuicija, postojanost, realnost, procjena, vještina, sposobnost, moral, motiviranost, samouvjerenost i borbenost (Sikavica & Novak, 1999, str. 666).

Za poduzetništvo se može također reći da je proces u kojem ljudi, kada uoče povoljnu priliku, koriste resurse kako bi napravili promjenu i s tom promjenom stvorili novu vrijednost (Delić, Peterka Oberman, & Perić, 2014, str. 6). Ovako definiramo poduzetništvo daje do znanja da poduzetničke pothvate ne vidimo samo u gospodarstvu nego i u drugim domenama ljudskog života.

Poduzetništvo je predmet izučavanja mnogih škola ekonomske misli. Tako Tkalec (2011) ističe kako su dvije najznačajnije škole utjecale na poimanje poduzetništva (tablica 1).

Klasična škola	Neoklasična škola
<p>Američka</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• poduzetnik je kreator bogatstva</li> <li>• profit je rezultat uloženi vještina, sposobnosti i talenta</li> <li>• posao se odvija u uvjetima neizvjesnosti (rizika)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vođenje poduzeća sjedinjuje elemente: organiziranje i primjenu novih metoda i preuzimanje rizika</li> <li>• poduzetnik bira samozapošljavanje ako će mu to donijeti veću zaradu</li> <li>• zadaća poduzetnika je remećenje „status quo“ - inoviranje</li> <li>• poduzetništvo je izvor promjena</li> <li>• profit je cijena i plaća za pružene usluge poduzetnika</li> <li>• profit nije nagrada za preuzimanje rizika“</li> </ul>
<p>Njemačka</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• poduzetnik snosi rizik i ujedno je inovator</li> <li>• profit je nagrada za preuzimanje rizika i inovatorstvo</li> </ul>	

Izvor: izrada autora prema (Tkalec, 2011, str. 35-43).

Zagovornici klasične škole su bili podijeljeni prema dvije grupacije: američku i njemačku. Zagovornici američke škole su smatrali kako je poduzetnik kreator bogatstva koji svojim vještinama, sposobnostima i talentom ostvaruje profit uz preuzimanje rizika. S druge strane predstavnici njemačke škole su smatrali kako je poduzetnik inovator koji snosi rizik te na taj način profit gleda kao nagradu.

Zagovornici neoklasičnog pristupa smatraju da poduzetnik bira samostalno nastupanje na tržištu ako će mu to donijeti veću dobit nego što trenutno ima te da tako remeti svoju rutinu

inoviranjem. U kontekstu ove škole na profit se ne treba gledati kao na benefit već je to cijena i plaća za ostvarene poslovne pothvate.

## 2.2. Izabrani teoretičari

Nekoliko je imena koja se ističu u ekonomskoj teoriji o poduzetništvu koja su dala svoj doprinos razvijanju spoznaja o poduzetništvu kao znanstvenom i društvenom fenomenu. Njih bi se moglo nazvati klasicima teorijske misli o poduzetništvu. To su sljedeći: Richard Cantillon, Adam Smith, Joseph Schumpeter i Peter Drucker.

Svaki od njih je sa svoga gledišta i u svoje vrijeme definirao nekakve oblike poduzetništva, tj. poduzetničkih aktivnosti. Tako je na primjer R. Cantillon (1680-1734) bio prvi koji je poduzetnika opisivao ekonomskim pojmovima uvodeći riječ rizik i neizvjesnost u definiciju. On je prepoznao poduzetničke aktivnosti kao rizične tvrdeći da poduzetnik kupuje po poznatim cijenama da bi robu prodao po nepoznatim cijenama te na taj način preuzima rizik poslovanja. Po njemu su seljaci, trgovci i ostali gospodarstvenici bili poduzetnici.

Adama Smith je poduzetničke aktivnosti objašnjavao kroz marljivost i štedljivost, poslovne špekulacije i poslovne inovacije (Tkalec, 2011).

Svakako treba naglasiti Josepha Schumpeter-a (1883-1950) koji se smatra ocem poduzetništva. On je ponudio i čuvenu definiciju poduzetnika kao kreativnog destruktora, a poduzetniku pripisuje jednu od najvažnijeg „alata“ za gospodarski rast i razvoj – inovaciju. Po njemu je poduzetništvo inoviranje, a gospodarski razvitak je definiran kao provođenje novih kombinacija. Nove kombinacije nisu rezultat kontinuiranih, postupnih promjena, već se moraju dogoditi spontano i diskontinuirano: uvođenje novog proizvoda/kvalitete proizvoda, uvođenje nove metode proizvodnje, otvaranje novog tržišta, osvajanje novih izvora sirovina ili poluproizvoda te provođenje nove organizacije u bilo kojoj industriji. Prema Schumpeteru, svatko ima sposobnost uočavati i iskorištavati nove mogućnosti ili tko može tradicionalni način iskorištavanja nacionalnih resursa zamijeniti novim kombinacijama je poduzetnik. Također, uvijek je isticao kako poduzetnik ima različite motive da ostvari poduzetnički status: san i želja ostvariti svoje vlastito carstvo; želja za osvajanjem: želja za dokazivanjem vlastite superiornosti, želja za uspjehom radi samog uspjeha a ne njegovih plodova; sreća stvaranja,

realiziranja stvari i situacija ili jednostavno korištenje vlastite energije i ingenioznosti. Iako je financijski dobitak izraz poduzetničkog uspjeha, on je dio, ali ne ultimativni ekonomski cilj.

Uz J. Schumpetera, u poduzetništvu se često ističe ime P. Druckera (1909-2005). Druckera povezuju s teorijom menadžmenta, pa ipak da je veliki doprinos i u promišljanju o poduzetništvu. Druker je često naglašavao kako je za poduzeće bitan radnik te kako poticanjem radnika na obrazovanje potiču i latentnu kreativnost i inovativnost radnika te želju da daje više sebe organizaciji (Tudor, 2009). Paralelno je isticao kako se ekonomija temelji na sustavnoj inovaciji, poduzetničkom upravljanju i poduzetničkim strategijama“ (Tkalec, 2011, str. 38).

Mnoštvo je definicija poduzetnika kao nositelja poduzetničke aktivnosti ili poduzetničkog duha. Prema Delić i dr. (2014) poduzetnik je osoba koja je sposobna uočiti priliku, koristiti resurse i stvoriti novu vrijednost. Isti su interpretirali poduzetnika kao osobu koja je spona između prodavača i kupca tj. oni preuzimaju rizik poslovnog pothvata. Sikavica i Novak (1999) vide problematiku u definiranju poduzetnika zato što jedna osoba može obavljati više funkcija u poduzeću te se ne može jasno definirati njegova funkcija. Naime, poduzetnik može obavljati veći broj funkcija i to funkciju vlasnika, funkciju poduzetnika i funkciju menadžera.

Hisrich i dr. (2008) objašnjavaju kako je poduzetnik osoba koja se ponaša na način da preuzima inicijativu, organizira i reorganizira društvene i ekonomske mehanizme i resurse u praktičnom smjeru te prihvaća opcije uspjeha ili neuspjeha. S ekonomskog gledišta, poduzetnik je onaj koji kombinira ograničene resurse to jest radnu snagu, materijale i ostalu imovinu te na taj način povećava cijenu konačnog produkta, a da pri tome uvodi inovacije i novi poredak. Navedeni autori također ističu kako osim materijalnih, novčanih sredstava ističu i slobodu i neovisnost kao bitan faktor poduzetničkog pothvata. Naime, ne mjeri se samo uspjeh i osobno zadovoljstvo kroz novac, već i kroz slobodu koju poduzetnik ima kada je on vlasnik poduzeća.

No, međutim autori Sikavica i Novak (1999) uočavaju problem i to u vezi rizika koji nosi određeni poslovni pothvat. Naime, diskutabilno je tko zapravo nosi najveći rizik, poduzetnik ili vlasnik kapitala. Naime, vide kako poduzetnik ne mora biti i vlasnik kapitala, ali ipak je to slučaj u svim manjim poduzećima. Međutim, gdje se govori o dva različita pojedinca, rizik preuzimaju oba subjekta. Objasnili su to autori na primjeru banke koja podržava određenu poduzetničku inovaciju koja može propasti, a da se banka ne uspije naplatiti uz sve moguće financijske provjere i mehanizme, pa su na taj način rizik preuzeli i „kapital“ i vlasnik.

Ovakvo viđenje situacije između vlasnika poduzeća i kapitalista ustanovio je još davnih godina jedan od klasika ekonomske misli Alfred Marshall.

Štefanić (2015) vidi poduzetnika kao osobu koja potiče nekakav poduzetnički pothvat, ostvaruje isti te snosi rizik i odgovornost, a kao uspješni primjeri navode se Henry Ford i Steven Jobs koji su se odvažili na taj korak te u potpunosti preuzeli inicijativu za pokretanjem poduzetničkog pothvata.

Iz svega do sada navedenog pregleda proizlazi kako je poduzetnik uvijek kreativna i sposobna osoba koja osniva poduzeće, koja pokreće poslovne pothvate, snosi rizik poslovanja, ali i gleda u budućnost“ (Sikavica & Novak, 1999, str. 673).

### 2.3. Poduzeće kao organizacija

Nakon definicije poduzetništva i poduzetnika preostalo je još samo definirati poduzeće, stoga različiti autori poduzeće definiraju kao različiti spektar ljudskih, ekonomskih, organizacijskih i pravnih dijelova koji pravovremenim, točnim i pouzdanim rasporedom inputa, proizvode dobra ili usluge koja se prodaju na lokalnim ili međunarodnim tržištima uz ostvarivanje određenog profita. Terminološki rečeno, često se pojam poduzeća koristi kao sinonim za trgovačko društvo tj. pravnu osobu (Marvar, 2004).

Poduzeće se definira kao organizacija koja se osniva s ciljem da na tržištu, uz naplatu, nudi svoje gospodarske činidbe, kao što su proizvodnja i prodaja (preprodaja) robe, kupnja robe, kupnja ili prodaja nekretnina, davanje kredita, pružanje usluga svih vrsta“ (Hrvatska enciklopedija, 2021). Drugim riječima, nositelj poduzeća može djelovati na tržištu putem poduzeća te tako činiti dostupnim proizvode ili usluge za određena novčana sredstva. Mavar (2014) ističe kako je poduzeće organizirana gospodarska cjelina koju čine objektivni, subjektivni i ustrojbeni sastojci.

Objektivni sastojci su sredstva rada, stvari i prava, odnosno sva imovinska subjektivna prava koja pripadaju nositelju poduzeća. Subjektivni sastojci su sve ono što pokreće objektivna sredstva poput naše vizije, naših sposobnosti, rada, prijedloga, ideja i drugih. Treći, ali ne i manje važan sastojak je ustrojbeni koji je spoj subjektivnih i objektivnih poveznica u cjelinu. Odnosno on određuje kako će se spojiti rad i sredstva u cilju ostvarenja poslovnih zamisli ili uređuje pravni put kojim će poduzeće ići (Mavar, 2014).

Poduzeće se može definirati i kao organizacija koja kupuje i zapošljava resurse i prodaje dobra i usluge kako unutar svakog poduzeća postoji osoba ili više njih koji se nazivaju zaposlenicima te su isti plaćeni bez obzira na količinu proizvedenih proizvoda ili ostvarenog profita poduzeća. Međutim, osoba koja o svemu brine, vodi poslovanje te podmiruje sve dospjele kratkotrajne i/ili dugotrajne obveze naziva se poslovođitelj te je on često definiran kao poduzetnik (Barković, 2009).

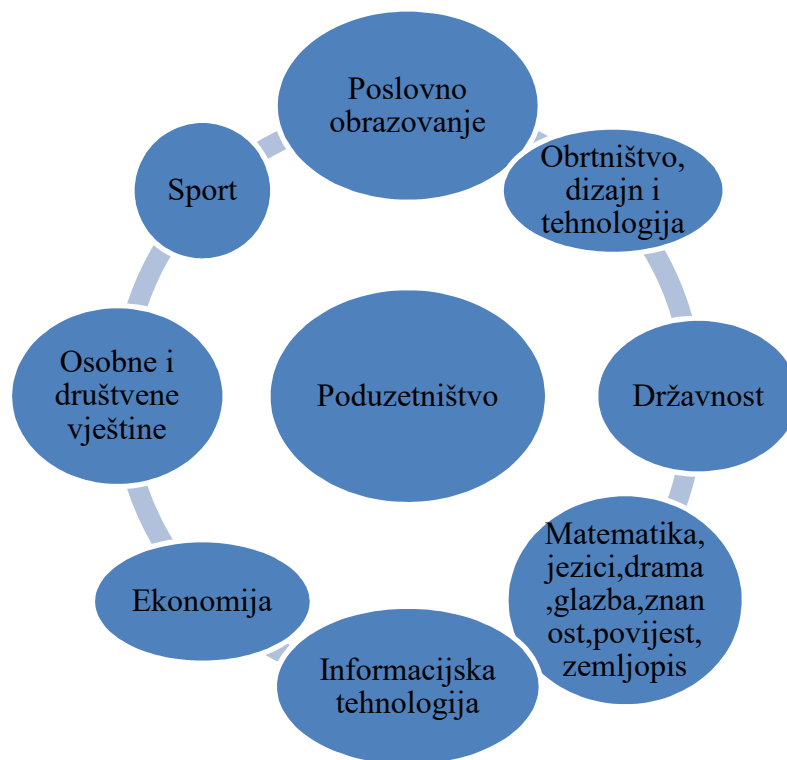
Zver (1989) govori o poduzeću kao poslovnom sistemu koji ispunjava svoje imenovane organizacijske ciljeve te uz dobru organizaciju ostvaruje opstanak, rast i razvoj. Ističe također kako je poslovanje poduzeća proces u kojem se, osim tokova materijala, energije i novca, odvijaju vrlo bitni tokovi informacija.

#### 2.4. Vrste poduzetništva

Poduzetništvo je prisutno u mnogim sferama društvenog, socijalnog, obrazovnog i drugim sferama života te bi bilo dobro da postane dio svakodnevnog učenja kako za djecu tako i za odrasle.



Slika 1. Poduzetništvo i društvo



Izvor: izrada autora prema (Barković, 2009 : 329)

Na slici 1. vidljive su dodirne točke poduzetništva koje je sveprisutno i to u ekonomiji, osobnim i društvenim vještinama, sportu, poslovnom obrazovanju, obrtništvu, dizajnu i tehnologiji, državnosti, matematici, jezicima, drami, glazbi, znanosti, povijesti i zemljopisu te informacijskim tehnologijama.

Razlikuju se dvije vrste poduzetništva: korporacijsko poduzetništvo i individualno poduzetništvo. *Korporacijsko poduzetništvo* je novi oblik poslovnih organizacija te se javlja kao odgovor na novo modernije vrijeme poslovanja. Ovaj se model poslovnih organizacija zasniva na fleksibilnosti i stalnoj promjeni te dolazi do narušavanja hijerarhijske organizacijske strukture kakva je dosad primjenjivana te se mogu uočiti novi modeli ponašanja među zaposlenicima koji su kud i kamo slobodniji, fleksibilniji i otvoreniji. Ista autorica to pojašnjava tezom: „Brojne, male grupe korporacijskih poduzetnika međusobno surađuju na način prekompleksan i sinergijski da bi se mogli planirati odozgo“ (Barković, 2009, str. 86). Druga vrsta poduzetništva jest *individualno poduzetništvo*. Ono se objašnjava

kao prepoznavanje individue ili grupe unutar poduzeća koji stvaraju nove proizvode dobra ili usluge te tim činom povećavaju vrijednost poduzeća ili realiziraju dobit poduzetnika.

Slično govori i Dračić (2012: 9) - on definira tri poduzetništva, a to su: tradicionalno, socijalno i korporacijsko poduzetništvo. Tradicionalno poduzetništvo se prakticira u mikro, malim i srednjim tvrtkama koje su organizirane u različitim pravno-organizacijskim oblicima, a čiji je temeljni cilj ostvarenje profita koji pripada vlasnicima kapitala i o čijoj upotrebi samostalno odlučuju.

Pod mikro poduzeća spadaju poduzeća koja broje manje od 10 zaposlenika te im promet ne premašuje 2 mil. eura kao ni imovina koja ne prelazi također 2 mil. eura. Mala poduzeća čini do 50 zaposlenika s ostvarenim prometom manjim od 65 mil. eura te imovinom u iznosu manjem od 32,5 mil. eura. Srednja poduzeća su ona koja broje do 250 zaposlenika, koji prometuju do 260 mil. eura ili posjeduju imovinu u obujmu manjem od 130 mil. eura. Ovo je prikazano tablicom 1.

Tablica 1. Kategorizacija poduzeća

KATEGORIJA	ZAPOSLENICI	PROMET	IMOVINA
Srednja poduzeća	< 250	≤ 260 000 000,00	≤ 130 000 000,00
Mala poduzeća	< 50	≤ 65 000 000,00	≤ 32 500 000,00
Mikro poduzeća	< 10	≤ 2 000 000,00	≤ 2 000 000,00

Izvor: Izrada autora prema Dračić (2012: 9)

*Korporacijskom poduzetništvu* kao poduzetništvu usko vezanom za velike korporacije koje nastoje primijeniti principe menadžmenta u nekom drugom, novom obliku, kako bi se stvorile pretpostavke da kreativni pojedinci sa svojim vlastitim kreacijama o novim proizvodima, postupcima i procesima dođu u prvi plan. Korporacijsko poduzetništvo ističe one najbolje unutar hijerarhijske strukture te ih gura u prvi plan jer su upravo oni vodilja za ostvarenje još boljih rezultata uz osvajanje što većeg tržišnog kolača. Isto tako, Hisrich i dr. (2008) govore o korporacijskom poduzetništvu kao metodi stimuliranja i kapitalizacije zaposlenika koji smatraju da se, unutar postojeće organizacije, nešto može napraviti drugačije i bolje.

Horvatin (2013) prepoznaje socijalno poduzetništvo kao djelovanje poduzetnika na nekakav društveni problem te isti na profesionalan, inovativan i održiv pristup želi nadomjestiti nedostatke tržišta i iskoristiti dane mogućnosti. Važan naglasak autor stavlja na činjenicu kako socijalni poduzetnici procjenjuju vlastiti uspjeh kroz utjecaj na društvene promjene, a

tek onda kroz profit i povrat ulaganja što nije činjenica s poslovnim poduzetnicima. Prema Dračiću (2012, str. 11) socijalno poduzetništvo predstavlja umjetnost simultanih težnji ka financijskom i socijalnom povratu investicija. Drugim riječima, govori se o poduzetništvu koje u prvi plan stavlja opći/društveni interes, a ukoliko dođe do određenog profita on isključivo služi za ostvarenje misije poduzeća.

## 2.5. Odabrane značajke poduzetništva

Unutar poduzetništva postoje specifične karakteristike koje krase poduzetništvo kao industrijsku granu. U sljedećim podnaslovima objasniti će se i definirati one najznačajnije.

### 2.2.1. Rizik i neizvjesnost

Kao jedne od prvih značajki koje vezujemo uz pojam poduzetništva su rizik i neizvjesnost. Naime prema Barković (2009) govori se o dinamičnoj ekonomiji koja sa sobom nosi veliku dozu nesigurnosti i neizvjesnosti te svi poduzetnici kako bi se izborili na tržištu moraju preuzeti određeni rizik. Na profit se može gledati kao na nagradu za preuzimanje rizika (Barković, 2009, str. 87).

Autori Udovičić i Kadlec (2013) objašnjavaju rizik kao pojavu, odnosno neizvjesnost u ishod određenih događaja na tržištu, odnosno da je to situacija u kojoj se ne može garantirati što će se dogoditi, već postoji nekoliko mogućih scenarija oko neke očekivane vrijednosti. Isto tako, objašnjava se kako je rizik u korelaciji s odlučivanjem te da ishodi nekih odluka ovise u kojim uvjetima su se one donosile, odnosno da odluke donesene u uvjetima sigurnosti, rizika i nesigurnosti nisu jednake.

Postoje tri komponente rizika, a one se identificiraju kao:

- Konceptualni
- Administrativni
- Rizik okruženja

Definicija konceptualnog rizika govori kako je riječ o riziku koji može nastati ako poduzetnik, odnosno njegovo poduzeće ima stereotipe prema određenom problemu, odabire

krivi poslovni model upravljanja te procjenjuje na osnovu krivih kriterija te zbog toga donosi loše odluke.

Barković (2009) objašnjava administrativni rizik kao pojavu na koju poduzeće ne može direktno utjecati bez obzira koliko dobro konceptualiziran plan bio jer ne mora značiti da će se isti pravilno primijeniti.

Škrlec i Mađerčić (2007) govore o administrativnom riziku kao riziku koji nastaje zbog opsežnih birokratskih procedura koje su nužne za ostvarenje nekog projekta, ali zbog svoje kompleksnosti nije moguće odrediti njihov ishod niti trajanje.

Barković (2009) objašnjava treću komponentu rizika, to jest onu okruženja, odnosno da se na tržištu mogu dogoditi nepredviđene okolnosti čak i ako su sve pred radnje ispunjene.

Međutim, Van Horne i Wachowicz (2014) promatraju rizik iz financijske perspektive, stoga definiraju dvije vrste rizika, a to su sistemski rizik (nastaje zbog raznih rizičnih faktora koji utječu na cijelo tržište) te nesistemski rizik (jedinostveni rizik za određenu industriju ili poduzeće). Razlika između ova dva rizika leži u činjenici što se od sistemskog rizika nije moguće diverzificirati dok je za nesistemski rizik ipak moguće diverzifikacija.

Poduzetnik se suočava s četiri tipa rizika, a to su: financijski, karijere, obiteljski i društveni te psihološki. Razlikuju se još dvije vrste rizika - rizik od kojeg se može osigurati te rizik od kojeg se ne može osigurati poput smanjenja ili povećanja potražnje za određenim dobrom ili uslugom ili različiti troškovi koji utječu na poduzeće.

Osim što je profit povezan s neizvjesnošću i nepredvidivim rizikom potrebno je spomenuti i monopol kao primjer ekonomskog profita koji „brani“ ulazak na tržište novim investitorima te sam kreira količinu outputa te cijenu za isto. „Budući da je sposobnost monopola da ograniči output i odvraća ulazak na tržište, monopolist može uživati u svojoj cijeni koja se formira iznad uobičajene na konkurentskom tržištu“ (Barković, 2009, str. 89).

Hrvatska enciklopedija (2021) tumači monopol kao isključivu mogućnost proizvodnje ili distribucije nekoga proizvoda ili usluge, a temelj na ostvarenju tih prava su ograničeni resursi kojim monopolist raspolaže te posebno stečena znanja i vještine.

### 2.2.2. Originalna neizvjesnost i koordinacija

O neizvjesnosti se može govoriti kao o stanju dvojbe te da ne postoji ekonomsko mjerilo za neizvjesnost. Ipak, znanje i informacije uvelike doprinose smanjenju neizvjesnosti na način da povećavaju objektivnost stavova i kvalitetu odlučivanja (Moj bankar.hr, 2022).

Barković (2009) tumači originalnu neizvjesnost na način kako je nemoguće na tržištu predvidjeti sva ponašanja dionika, odnosno da se rezultati imenovanih organizacijskih ciljeva vide tek nakon nekog određenog vremenskog odmaka. Autorica ističe kako se tek detaljnom analizom provedenih radnji može vidjeti uspjeh određenih planova, no u obzir treba uzeti i koliko su neke odluke bile optimalne u određenom trenutku, dakle gotovo je nedokučivo obuhvatiti sve potencijalne posljedice i utjecaje na određene radnje i planove. Također ističe se i poveznica cijene i proizvedenih količina te ih se interpretira kao rezultat različitih planova poduzetnika na tržištu.

Na osnovu tih promjena, poduzetnik je dužan konstantno raditi na svojim modelima poslovanja te se prilagođavati novim izazovima kako bi kroz taj neprekidni proces učenja sebi priuštio bolju budućnost.

### 2.2.3. Poduzetničke mogućnosti

Barković (2009) opisuje poduzetničke mogućnosti kao sve mogućnosti koje stoje na raspolaganju na tržištu rada, koje pojedinac može kupiti, preraditi te prodati po skupljoj cijeni nego što je utrošeno za nastanak istih, kako bi ostvario profit. Ističe se također kako potencijalne mogućnosti neprestano istražuju nove sirovine, nove robe i usluge kako bi poduzetnik, to jest vlasnik poduzeća ostvarivao pozitivne rezultate te time ostvarivao dobit.

Uz sve navedeno, do različitih poduzetničkih mogućnosti dolazi zbog različitih uvjerenja, shvaćanja i gledanja šire slike pojedinca, odnosno svaka jedinka drugačije vidi, zamišlja i obrađuje resurs na sebi svojstven način.

Newland (2014) ističe kako su poduzetničke mogućnosti neograničene, no postoje neke prilike koje su bolje od ostalih stoga ističe:

- Investiranje u više tvrtki

- Anđeoski investitori (Angel investors)
- Grupno investiranje
- Start-up inkubatori
- Proizvodnja kvalitetnog sadržaja
- Društvena moć interneta
- Inozemna tržišta

Poduzetničke mogućnosti su zapravo sustav u kojem pojedinac mora točno, precizno i bolje od drugih procijeniti neku vrijednost resursa te na taj način taj resurs kupiti po jeftinijoj tržišnoj cijeni, obraditi ga i ostvariti profit. Naravno, ljudi griješe te dolazi, zbog krive subjektivne procjene, loše poslovne odluke ili jednostavno krivog vremena ulaska u investiciju, do mogućeg ostvarenja gubitka. Naravno, bez tih pogrešaka ne bi se dolazilo do viškova na tržištima, kao ni do manjka određenih resursa te deficita određenih proizvoda ili usluga (Barković, 2009).

Jedan od takvih sustava je IKEA koja je prepoznala tržišne nedostatke, kupuje resurse po jeftinijoj cijeni, obrađuje te je moguće kupiti kompletno namještene blagovaonice, dnevne sobe, kupatila i tako dalje. Postoje još neke tvrtke koju su prepoznale tržišne mogućnosti, kao što su Starbucks, Phillips ili VIAT (Alam i Islam, 2017).

Poduzetničke mogućnosti nisu vječne. Drugim riječima na tržištu, kada netko uspješno implementira neki proizvod ili uslugu, ubrzo dolazi konkurencija koja imitira nastalu novinu te „kopiranjem“ ostvaruje dio tržišnog udjela. Jedini način kako stati tome na kraj te zaštititi određeni proizvod ili uslugu jest da poduzeće drži monopol, ima ugovor koji brani drugima imitaciju ili patentira.

Međutim, iako osoba ima nove informacije, ne mora nužno značiti da će ostvariti poduzetnički pothvat. Naime, riječ je o nizu različitih količina informacija poput navika potrošača, poznavanju branše i dr. Tek spojem novih informacija s prijašnjim može se govoriti o nastajanju poduzetničkog pothvata. „Poduzetnički pothvat rezultat je nove informacije koja je komplementarna s unaprijed znanim informacijama u relevantnoj sferi, npr. poznavanje potreba i navika potrošača, poznavanje“ (Barković, 2009, str. 95).

No, Delić i dr. (2014) tumače da su za ostvarenje poduzetničkog pothvata potrebne tri sastavnice i to su poslovna prilika, tim i resursi, ali uravnoteženi s obzirom na okruženje i vlasnika poduzeća, odnosno nositelja poduzetničke ideje. Tako nije moguće pokrenuti

poslovni pothvat bez kvalitetnog kadra, kao ni resursa, ali najbitnije je naglasiti poslovne prilike kao set okolnosti koje ako se poklope doći će do poslovnog pothvata.

Uz sve nabrojane elemente koji se moraju uklopiti kako bi uopće došlo do poslovnog pothvata, razlikuju se još neki, a to su: dob, prethodni uspjesi, financijski resursi i socijalna sredina.

#### 2.2.4. Inovacije

Inovacije i izumi često se tretiraju kao sinonimi iako oni to nisu. Izum ili invencija predstavlja novu ideju, novi proizvod ili novi način proizvodnje dobara, ali nije u upotrebi. Nasuprot tome, inovacija je čin stavljanja izuma u praktičnu uporabu (Barković, 2009). Svoje viđenje razlike objašnjava i Čobanov (2020) koji raspoznaje invenciju kao „prvi“ izum dok inovaciju promatra kroz prizmu poboljšanja postojećeg proizvoda. Tako navodi kako su stroj, računalo i struja invencije, a nasuprot njima razlikuje inovacije poput aplikacija za mobitel koji postojeće proizvode čini boljima.

Šipragić (2018) ističe kako postoje dva vrlo bitna faktora u nastanku inovacija, a to su tržište i tehnologija. Naime, ako je neki proizvod nastao „guranjem“ od strane nekog novog tehnološkog dostignuća riječ je o inovaciji nastaloj utjecajem tehnološkog faktora, dok na drugoj strani inovacija može nastati kao rezultat odgovora tržišta na zahtjeve potrošača te se stoga kaže da je ta inovacija plod tržišta.

Na inovaciju možemo gledati i kao na rezultat čimbenika i to kako Galović (2016) navodi sljedećih: (i) inicijalno stvaranje novog znanja u znanosti, tehnologiji i u menadžmentu; (ii) raspoloživost visoko obrazovane radne snage, koja može implementirati nova znanja za unapređenje produktivnosti; (iii) angažman poduzetnika koji su sposobni i voljni suočiti se s rizikom transformacije inovacija u rentabilno poslovanje. Također se može vidjeti paralela između sposobnosti poduzetnika i poduzetničke kulture, u kontekstu otvaranja javnih institucija koje potiču poduzetničku aktivnost. Tako prema stajalištu J. Schumpetera, tehnološke inovacije i poduzetništvo zajedno predstavljaju vitalni segment nacionalne konkurentnosti Iako su izum i inovacija međusobno povezani koncepti, između njih može postojati tzv, vremenska rupa. Na primjer, može se dogoditi da nemamo potražnju za određenim proizvodom ili nemamo mogućnosti nešto trenutno proizvesti jer su nedostupni

inputi za realizaciju. Jedan zanimljiv primjer takve vremenske rupe pronalazimo u radu Leonarda da Vinci koji je imao kreativne ideje o letećem stroju, ali ih nije mogao realizirati jer nije bilo ni vještina ni materijala ideju materijalizirati (Galović, 2016, str. 36).

Što se tiče podjele inovacija, najčešće se govori o dvije vrste inovacija: Tehničko-tehnološke inovacije i inovacije društvene prirode. Tehničko-tehnološke inovacije kako im i ime kaže, riječ je o inovacijama koje su više orijentirane na napredak dostupnih tehnologija, razvoju istih i slično dok za primjer inovacije društvene prirode može se govoriti o udžbeniku i o kupovini na otplatu takozvanim ratama.

### 2.2.5. Kreativnost ili inventivnost

Kreativnost se može razmatrati u užem i širem smislu. Tako u užem smislu Barković (2009), govori o povlastici manjine pojedinaca koje imaju sposobnosti stvoriti nešto novo i originalno što je bitno za društvo, ukoliko se pravilno i praktično primjeni. Kada se govori o široj slici kreativnosti riječ je o kognitivnom elementu ličnosti koji svatko posjeduje.

Pureta (2020) ističe nekoliko kreativnih primjera poput IBM-a koji je smatrao totalnim promašajem osobna računala dok se nije pojavio Apple te na sebi svojstven i kreativan način prikazao svoju viziju osobnih računala koja traje i dan danas. Spominje se i poduzeće British Airlinesa koji je uvođenjem kreativne klime potaknuo svoje zaposlenike na aktivnosti te su tako „domaćice“ na avionskim letovima primijetile kako gotovo nitko ne pojede maslinu tijekom letenja te tu problematiku prikazale upravi koja je reagirala, uklonila masline i na taj način smanjila troškove. Airbnb je isto dobar primjer poduzetničke kreativnosti. Naime tvorci Airbnb-a su vidjeli priliku da ljudi koji imaju dovoljno prostora u svom domu iznajmljuju sobu turistima i putnicima te su razvili mobilnu aplikaciju kako bi se mogao uspostaviti kontakt.

U praksi se prepoznaje mnogo vrsti kreativaca – otkrivatelji, izumitelji, kreatori, osnivači, teoretičari, organizatori i pinori. Međutim, kada se govori o kreativnosti treba spomenuti kako različiti čimbenici utječu na kreativnost. To su, primjerice, znanje, karakteristike ličnosti, intuicija, intelektualne sposobnosti i motivacija. Jedna od najvažnijih odlika poduzetnika je upravo poduzetnička kreativnost koja podrazumijeva da je osoba sposobna, ima određene



karakteristike, znanja i motivaciju da razmišlja izvan uvriježenih okvira. Samo na taj način je u stanju vidjeti nešto što drugi ne vide, potencijal ili šansu koja drugima promiče.

### 3. Poslovni modeli u poduzeću

Poslovni model u suvremenom poslovanju predstavlja polugu inoviranja koja će odrediti 21. stoljeće. On opisuje kako poduzeće funkcionira te odgovara na nekoliko pitanja poput onih tko je kupac, što kupac cijeni i sl. Svako poduzeće ima poslovni model.

Poslovni model predstavlja trenutčan opis vrijednosti koju poduzeće stvara, odnosno načina na koji je poduzeće organizirano kako bi stvorilo i distribuiralo vrijednost te profitabilnosti koja proizlazi iz stvaranja i distribucije vrijednosti (Morić Milovanović, Srhoj, & Krišto, 2016, str. 539). Chesborough i Rosenbloom (2002) kažu kako su poslovni modeli metode putem koji poduzeće posluje na održivi način, a održivi način poslovanja govori o načinu kako se generiraju prihodi.

Štefanić (2015) definira dvije vrste poslovnih modela, a to su temeljne i originalne poslovne modele te njihove varijacije. Temeljni modeli definiraju se prema različitosti prava koje se prodaju kupcu, originalni poslovni modeli nastaju grananjem temeljnih poslovnih modela temeljem vrste sredstava s kojim se posluje dok modificirani poslovni modeli uključuju sve varijacije i inovacije postojećih modela ovisno o tržištu, gospodarstvu i ostalom gdje nastupaju.

Sastavni dijelovi poslovnog modela su sljedeći:

- Segmenti kupca
- Ponude vrijednosti
- Channels
- Odnosi s kupcima
- Izvori prihoda
- Ključni resursi
- Ključne aktivnosti
- Ključna partnerstva
- Struktura troškova

### 3.1. Segmenti kupca

Štefanić (2015) naglašava da ovaj element poslovnog modela odgovara na sva pitanja vezana uz potrebe kupaca, njihove probleme, odgovara na ključna svojstva proizvoda i usluge te opisuje poslovni model.

Osterwalder i Pigneur (2014) tumače različite tipove segmenata kupaca od kojih su najvažniji:

- Masovno tržište
- Tržišna niša
- Međusobno odijeljeni segmenti
- Diversificirani segmenti kupaca
- Višestranne platforme

U masovno tržište spadaju široke skupine ljudi sa sličnim problemima i potrebama te se taj model često nalazi u sektoru potrošačke elektronike. Tržišna niša podrazumijeva dobavljač-kupac odnos ( proizvođači auto dijelova ovise o kupnji od glavnih proizvođača automobila i njihovim odnosima).

Međusobno odijeljeni segmenti podrazumijevaju slične, ali i različite potrebe i probleme (banka koja klijente dijeli na dvije skupine: do 100.000 \$ vrijednosti imovine i preko 500.000 \$). Diversificirani segmenti kupaca povezuje dva nepovezana segmenta kupca, odnosno uz primarnu djelatnost otvara se djelovanje u nekom drugom smjeru koji ispunjava potrebe koje nemaju pretjerano veze s primarnom, ali poduzeće posjeduje alate i znanja za takvu diverzifikaciju. Višestranne platforme spajaju različite, ali međusobno ovisne skupine kupaca.

### 3.2. Ponude vrijednosti

Ponuda vrijednosti jedan je od elemenata poslovnog modela, a predstavlja skup proizvoda ili usluga koji stvara vrijednost za određeni segment kupaca (Osterwalder & Pigneur, 2014, str. 22). Drugim riječima, to je proizvod ili usluga koja izaziva vjernost pojedinca da upravo zbog njemu znane vrijednosti koristi proizvod jednog poduzeća, a ne nekog drugog. Treba naglasiti kako te vrijednosti mogu biti kvalitativne (dizajn, iskustvo kupca) ili kvantitativne (cijena, brzina usluge).

Ističe kako je upravo ponuda vrijednosti razlog odabira jednog proizvoda naspram nekog drugog iz različitih razloga i uvjerenja. Bitna je stavka marketinškog plana jer za cilj ima objasniti prednost nad konkurencijom, povezati ovu vrijednost s problematikom vezanom uz kupca te razlikovati marku kao preferiranog dobavljača (Money Vest, 2022.)

Nadalje, Osterwalder i Pigneur (2014) govore o novostima, funkcionalnosti, prilagodbi, „obavljanju posla kupca“, dizajnu, cijeni, brend/status, rezanju troškova, smanjivanju rizika, dostupnosti, praktičnosti temeljnim vrijednostima ponude.

Novosti ponude vrijednosti su često povezane s tehnologijom jer je riječ o proizvodima i uslugama koje nisu bile dostupne pa ih kupci prije nisu ni zamjećivali. Kada govorimo o funkcionalnosti, to je još jedan način kreiranja vrijednosti, a najbolje je prepoznat kada je riječ o tehnici. Naime, osobna računala svakom generacijom postaju sve bolja i bolja to jest funkcionalnija.

Treća vrijednost ponude jest prilagodba poduzeća na zahtjeve pojedinca i njegove preferencije te na taj način dižu vrijednost svoje ponude.

Nakon toga govori se o „obavljanju posla kupca“ te se kao primjer spominje Rolls-Royce koji održava i proizvodi motore te naplaćuje svaki sat leta koji je protekao bez teškoća u radu motora. Dizajn je najteže mjerljiv element vrijednosti ponude, a najzastupljeniji je u modi i industriji potrošačke elektronike.

Isto tako, nošenje određenog *brenda* povezano je s društvenim statusom te kompanije to prepoznaju i na temelju tih saznanja vrše svoju konkurentsku prednost te povećavaju vrijednost ponude.

Cijena kao element ponude vrijednosti često je najbitnija običnom puku, a to su prepoznale određene aviokompanije (npr. Ryanair) koje su omogućile letove po niskim cijenama. Još jedan element za stvaranje vrijednosti jest rezanje troškova, na osnovu smanjenja troškova kupcima se stvara „dodatna“ vrijednost.

Uza sve navedeno, element vrijednosti poput smanjivanja rizika, povećava vrijednost ponude na način da dodatno pojačava povezanost kupca s ulaganjem (npr. Servisno jamstvo kupcu rabljenog automobila koje umanjuje rizik od kvara i popravka nakon kupnje). Dostupnost kao element stvaranja ponude vrijednosti govori o povećanju vrijednosti na način da proizvod postane dostupan i onim kupcima kojima prije nije bio dostupan (npr. Zajednički fondovi).

Praktičnost/jednostavnost korištenja kao element povećanja vrijednosti govori kako jednostavnost povećava korištenje usluge ili proizvoda, odnosno olakšava korisnicima primjenu istih u svakodnevnom životu ( npr. Apple sa svojim Ipodom i Itunesom).

### 3.3. Kanali

Prema Osterwalder i Pigneur (2014) kanali se opisuju kao elementi poslovnog modela u kojem tvrtka na specifičan način izmjenjuje informacije sa segmentima kupaca kako bi im tako isporučila ponudu vrijednosti.

Tvrtka prema tablici ispod razlikuje nekoliko vrsta kanala. Naime kanale dijelimo na partnerske i vlastite te izravne i neizravne. Isto tako razlikujemo osobnu prodaju, internetsku prodaju vlastitu trgovinu, trgovinu partnera i veleprodaju.

Tablica 2.- Kanali

VRSTE KANALA			FAZE U KANALU				
Vlastiti	Izravni	Osobna prodaja	1.SVIJEST	2.EVALUACIJA	3.KUPNJA	4.PREDSTAVLJANJE	5.NAKON
		Internetska prodaja	Kako stvaram	Kako pomažemo kupcima da	Kako omogućimo kupcima kupnju određenih proizvoda i usluga?	Kako kupcima predstavljamo ponudu vrijednosti?	Kako pružamo korisničku potporu nakon što je proizvod kupljen
Partnerski	Neizravni	Vlastite trgovine	o svijest	o ponudu	o kupnju	o ponudu	o potporu
		Trgovine partnera	o proizvođača i usluga	o vrijednosti?	o određenih proizvoda i usluga?	o vrijednosti?	o nakon što je proizvod kupljen
		Veleprodaja	o ma svoje tvrtke?				

Izvor: izrada autora prema Osterwalder i Pigneur (2014: 27)

Svaka od tih vrsta kanala prolazi kroz određeni broj faza u kanalu. Tako su nabrojane slijedeće faze u kanalu:

1. Svijest
2. Evaluacija
3. Kupnja
4. Predstavljanje
5. Nakon kupnje

Isto tako, treba istaknuti razliku između partnerskih kanala i vlastitih kanala. Naime, partnerski kanali daju manji financijski prinos, međutim omogućuju poduzeću da proširi utjecaj te da svoju financijsku dobit ostvaruje kroz partnere i njihove uloge na tržištu. „Partnerski kanali za posljedicu imaju manju zaradu, ali omogućuju tvrtki da proširi svoj utjecaj i da profitira od tržišne uloge svoga partnera“ (Osterwalder & Pigneur, 2014, str. 27).

Božić (2008) opisuje neizravne kanale kao one koji se češće koriste zato što nemaju sva poduzeća mogućnost organiziranja vlastite prodaje, stoga se obraćaju poduzećima isključivo namijenjenim zadovoljenu tih segmenata. Iz toga proizlaze dva kanala distribucije i to maloprodaja te veleprodaja.

Isti autor opisuje i izravne kanale te oni podrazumijevaju da sami prodaju svoje proizvode imajući pod kontrolom prodaju, veće prodajne cijene te bliži kontakt s kupcima.

Dok vlastiti kanali daju veću financijsku korist, međutim teže ih je stvoriti i aktualizirati. „Vlastiti kanali, a pogotovo izravni, omogućuju višu zaradu, ali ih je skuplje uspostaviti i održavati“ (Osterwalder & Pigneur, 2014, str. 27).

### 3.4. Odnosi s kupcima

Osterwalder i Pigneur (2014) govore o odnosu s kupcima kao elementu poslovnog modela koji opisuje različite odnose poduzeća s određenim segmentom kupaca.

Stoga se razlikuju sljedeći odnosi:

- Osobna pomoć – osobni kontakt
- Posvećena osobna pomoć – referent zadužen direktno samo za jednog kupca
- Samoposluživanje – poduzeće osigurava sve nužno za samostalan rad
- Automatizirane usluge – simuliranje osobnog odnosa ( preporuka filma ili knjige)
- Zajednice korisnika/društvene mreže – društvene mreže, zajedničke grupe za razmjenu iskustava
- Sukreacija – zajedničko stvaranje vrijednosti kupaca

Međutim, Štefanić (2015) naglašava kako su mogućnosti komuniciranja s kupcima neograničene, pa je moguće primijeniti elemente gerila marketinga koji bi davao izvrsne rezultate. Potrebno je samo pronaći odgovarajući model te izaći izvan okvira kutija i biti usredotočen na točno određene ciljne segmente.

### 3.5. Izvori prihoda

Izvori prihoda mogu se definirati kao element poslovnog modela koji predstavlja određena novčana sredstva koja poduzeće stvara na osnovu segmenata kupaca. Izvori prihoda kao element poslovnog modela predstavljaju novac koji tvrtka generira od svakog segmenta kupaca, odnosno trošak se mora oduzeti od prihoda kako bi se dobila zarada (Osterwalder & Pigneur, 2014, str. 30).

Zaključno s time, razlikujemo dvije vrste izvora prihoda i to:

- Prihode od transakcija koje su jednokratne
- Ponavljajuće prihode

Pul Plantak (2019) objašnjava kako je bitno odrediti relevantne izvore prihoda iz razloga kako bi mogli pokriti troškove. Stoga je bitno pronaći odgovore na pitanja ostvarenja prihoda, u kojem obliku su isti naplaćeni i koje sve vrste prihoda postoje u okviru izabranog poslovnog modela.

Štefanić (2015) tumači kako je bitno odrediti koliki su prihodi te kakva im je struktura i dinamika. Na taj način direktno se vidi povezanost prihoda i troškova te se mogu predvidjeti oba segmenta.

Osterwalder i Pigneur (2014) razlikuju nekoliko načina stvaranja izvora prihoda, a to su:

- Prodaja proizvoda
- Naknada za korištenje – određene usluge
- Pretplata – plaćanje određene usluge za određeno razdoblje
- Posudba/najam/lizing – prava na tuđu imovinu kroz dogovoreno vrijeme, a zauzvrat se plaća poduzeću za tu uslugu
- Licenciranje – korištenje tuđeg patenta
- Naknade za brokerske djelatnosti/posredovanje – agenti koji ako ostvare prodaju, uzimaju dio provizije na dogovorenu cijenu
- Oglašivanje – oglasi, reklame

### 3.6. Ključni resursi

Ključni resursi su onaj dio poslovnog modela koji obuhvaća imovinu potrebnu da bi poslovni model uspio (Osterwalder i Pigneur, 2014). Drugim riječima ključni resursi su sve one sastavnice bilo materijalne ili nematerijalne koje direktno utječu na poslovni model i njegov uspjeh.

Stoga, se razlikuje nekoliko vrsta ključnih resursa te su isti podijeljeni u sljedeće kategorije:

- Fizički ( zgrade, pogoni, prodajna mjesta)
- Intelektualni ( robne marke, tehnološka i proizvodna znanja)
- Ljudski
- Financijski ( gotovina, kreditiranje)

Štefanić (2015) govori kako ključni resursi daju odgovor na pitanja koji su to glavni materijalni i nematerijalni faktori bez kojih ne bi moglo doći do realizacije poslovnog plana.



### 3.7. Ključne aktivnosti

Pod ključne aktivnosti spadaju sve one radnje koje su nužne da bi poduzeće i njezin poslovni model bili uspješni. Tako su Osterwalder i Pigneur (2014) svrstali ključne aktivnosti u sljedeće kategorije:

- Proizvodnja
- Rješavanje problema
- Platforma/mreža

Uz proizvodnju vežemo pojmove poput dizajna, izrade, isporuke te kvalitete. Rješavanje problema podrazumijeva rješavanje problema pojedinca koji je došao po određeni proizvod ili uslugu. Isto tako pod platformom/mrežom podrazumijeva se održavanje iste kako bi neometano korisnik mogao uživati njihov sadržaj.

Pul Plantak (2019) definira ključne aktivnosti kao potvrdu dobrog i organiziranog poslovnog plana te da se ključne aktivnosti odvijaju na dnevnoj, tjednoj i mjesečnoj bazi. Potrebno ih je obnašati redovno kako bi model funkcionirao, a kupci dobili što njihove potrebe iziskuju.

### 3.8. Ključna partnerstva

Razlikujemo vrste partnerstva i to:

1. „strateška partnerstva između tvrtki koje međusobno nisu konkurenti
2. Koopeticiju: strateška partnerstva između konkurenata
3. Zajedničko ulaganje s ciljem razvoja novih poslovnih prilika ili tržišta
4. Odnos kupac- dobavljač za osiguravanje pouzdane opskrbe“ (Osterwalder & Pigneur, 2014, str. 38).

Poduzetnici kroz povezanost i suradnju lakše mogu prebroditi poteškoće u poslovanju te na taj način mogu iskoristiti stručnost i iskustvo drugih te primijeniti stečena znanja za rješavanje poteškoća u vlastitom poslovanju. Isto tako spominju se i tri vrste koristi od partnerstva, a to su: financijska korist, intelektualni kapital i ljudski kapital. (Liberfin.hr, 2019). Važno je napomenuti kako je ključno odabrati prave partnere, a isti se mogu pronaći na konferencijama, poslovnim događajima, edukacijama, blogovima i tako dalje.

Postoje dakako i tri vrste motivacija za stvaranje partnerstva, a one su :

- optimizacija i ekonomija veličine,
- smanjivanje rizika i nesigurnosti,
- pribavljanje resursa i unajmljivanje tuđih aktivnosti.










Optimalizacija i ekonomija veličine kao motivacija za stvaranje partnerstva je osnovni oblik kada poduzeće nije u mogućnosti samo pokriti sve resurse i troškove te ih na taj način dijeli. Isto tako smanjivanje rizika i nesigurnosti je oblik motivacije za stvaranje partnerstava u kojem se poduzeća strateški povezuju kako bi bolje djelovala na tržištu u kojem je visoka koncentracija konkurenata. Zadnji oblik motivacije jest pribavljanje resursa i unajmljivanje tuđih aktivnosti, a podrazumijeva nabavku određenih resursa preko trećih strana bez potreba da bi se isti proizveli ili smislili u matičnoj organizaciji.

### 3.9. Struktura troškova

Struktura troškova može se definirati kao definiranje svih vrsta troškova koje je poduzeće imalo u realizaciji svog poslovnog plana. „Struktura troškova opisuje sve troškove koji su rezultat provedbe poslovnoga modela“ (Osterwalder & Pigneur, 2014, str. 40). Osterwalder i Pigneur razlikuju poslovne modele temeljene na što nižim troškovima poput aviokompanije Ryanair dok nasuprot njima postoje poslovni modeli koji se temelje na vrijednostima koje stvaraju za kupce poput luksuznih hotela.

Štefanić (2015) ističe kako je potrebno prepoznati i pronaći odgovore na pitanja koliko iznose investicijski, varijabilni i fiksni troškovi poduzeća.

Slika 2. Platno poslovnog modela

Platno poslovnog modela					Dizajnirano za:	Dizajnirano od:	Datum:	Verzija:
Ključni partneri 	Ključne aktivnosti 	Prijedlog vrijednosti 	Odnosi s kupcima 	Segment kupca 				
	Ključni resursi 		Kanali 					
Struktura troškova 			Izvori prihoda 					

Izvor: <https://plaviured.hr/testirajte-svoju-ideju-uz-pomoc-poslovnog-platna/> (preuzeto 1.08.2022.)

## 4. Strategija crvenog i plavog oceana

Kada govorimo o poduzetništvu i njegovim strategijama treba objasniti razliku između crvenog i plavog oceana. Naime, Kim i Mauborgne (2007) govore o tržištu kao području koje se sastoji od dva oceana: crvenom i plavom.

Crveni ocean definira se kao cjelokupni tržišni prostor u sadašnjosti. „Crvene oceane predstavljaju sve postojeće industrijske grane danas“ (Kim & Mauborgne, 2007, str. 18). To je poznat tržišni prostor na kojem se znaju pravila tržišne utrke. Nasuprot njemu autori definiraju: „Plavi oceani označavaju sve industrijske grane koje danas ne postoje“ (Kim & Mauborgne, 2007, str. 18).

To je nejasan, neosvojen tržišni dio gdje pravila tržišne trke još nisu jasno postavljena. S obzirom na dinamično okruženje u kojem poduzeća posluju na tržištima, dolazi do različitih vrsta zasićenja tržišta te poduzeća moraju pronaći alate, strategije i rješenja kako bi pobijedili konkurenciju i uzeli svoj dio tržišnog kolača.

Zbog tog zasićenja tržišta ponudama proizvoda dolazi do smanjenja zarade i potraživanja istih te poduzeća moraju tražiti nove načine distanciranja od postojećih dostupnih tržišnih proizvoda i usluga.

Upravo kada poduzeća pronađu način i strategiju te smjer djelovanja te se distanciraju od konkurencije, oslobađa se novi tržišni prostor te se takva pojava naziva plavi ocean. Crveni ocean često se naziva i krvavi ocean.

Vojvoda (2019) ističe kako je strategija plavog oceana jedan sasvim novi pristup strategije poduzeća, koji za cilj ima učiniti konkurenciju sporednom. Umjesto zadovoljenju postojeće potražnje svrha plavog oceana jest usmjeravanje na nova tržišta, usluge i proizvode te distanciranje od konkurencije.

Kim i Mauborgne (2007) ističu kako većina poduzeća ne izlazi iz granica svojih industrijskih grana kako bi došla u plavi ocean, već samo proširuju svoju industrijsku djelatnost. Jedan od takvih uspješnih primjera je Cirque de Soleil koji je povezo cirkus i kazalište, izbacio svoje skupo plaćene zvijezde akrobate te na osnovu novih atributa koje su razvili u svom cirkusu, privukli nove ciljane skupine i ostvarili pozitivan rast poduzeća.

Međutim treba napomenuti kako je nemoguće izbaciti crveni ocean sa tržišta, jer i kad se otvori neka nova mogućnost vrlo je lako moguće da će se kopirati ili prenamijeniti određeno poduzeće te će tako nastati konkurencija, a samim time i crveni ocean.

No, za to može proći određeni period te se mogu uživati određene privilegije takvog stanja na tržištu jer je riječ o inovacijama roba i usluga te drugim poduzećima treba vremena kako bi se prilagodili. „Kako se strategija plavog oceana zasniva na inovacijama usluga i roba, tada ujedno sadrži bitna ograničenja za moguća kopiranja od strane drugih, što omogućuje desetak i više godina relativno mirnog života od nasrtaja potencijalnih konkurenata“ (Vojvoda, 2019).

Gündüz (2018) iznosi kako određene studije dokazuju kako će svi plavi oceani, zbog brzog ulaska u tržište, ponovno postati crveni, no ostavlja se prostora u istraživanjima kako plavi oceani mogu ponovno postati plavi. Autorica naglašava kako strategija plavog oceana nije nepoznanica, već da postoje škole koje diplomiraju stratege plavog oceana. Kao primjer izlaska iz crvenog oceana u plavi ocean, navodi se slučaj iz Istanbula gdje je prikazano poduzeće koje se bavi poznatom igrom u kojoj je cilj riješiti određene zagonetke te na taj način izaći iz prostorije. Umjesto jedne sobe sa zagonetkama, svojim korisnicima je poduzeće ponudilo čitave stanove od 4-5 soba sa zagonetkama te se na taj način igra odužila kao i vrijeme zabave, a isti su se odmaknuli od konkurencije kako bi bili posebniji.

Isto tako prema Jozić (2010) definira se bit plavog oceana, a riječ je inovaciji koja mora postojati kako bi poduzeće distanciralo od konkurencije i izašlo iz zone crvenog oceana te ima za cilj stvoriti novitet. „Bit strategije plavog oceana je inovacija (proizvoda, usluga ili distribucijskih kanala) koja nužno stvara novu tržišnu vrijednost, istodobno smanjujući ili isključujući niža obilježja ili usluge“ (Jozic, 2010).

Kim i Mauborgne govore kako je strateški pomak bitniji od same kompanije i industrije jer upravo strateški pomak sudjeluje direktno u nastanku plavih oceana i njegove učinkovitosti. Ti autori definiraju da je: „Strateški je pomak skup menadžerskih postupaka i odluka uključenih u stvaranje glavne tržišne poslovne ponude“ (Kim & Mauborgne, 2007, str. 24). Upravo iz postupaka rukovodstva bira se strateški slijed i budućnost djelovanja poduzeća na tržištu te je to jedan od najbitnijih faktora u poduzeću jer direktno utječe na njegovu održivost.

Iz tih strateških pomaka, menadžeri mogu „zaploviti“ u plavi ocean i to na način da ne slijede konkurenciju već da inoviraju vrijednost. Tako se tumači kako je inovacija vrijednosti kamen

temeljac plavog oceana i to iz razloga što se ne usmjerava na konkurenciju već ju zanemaruje, a sve u cilju kako bi stvorio novu vrijednost za kupca i poduzeće te na taj način osvojio novi tržišni udio.

Razlika između inovacije vrijednosti i vrijednosti bez inovacije leži u tome što inovacija vrijednosti daje jednako važan naglasak na vrijednost i novinu.

Važno je napomenuti još jednu razliku, odnosno da je vrijednost bez inovacije uglavnom temeljena na tehnološkom napretku, odnosno predvođenju tržišta te gledanju u budućnost na što često kupci nisu spremni te pružaju otpor takvim promjenama.

Alam i Islam (2017) u svom istraživanju dotiču se BOS-a (blue ocean strategy). Naime, najlakši način da se pobedi konkurencija jest da se ista prestane pokušavati pobijediti. Drugim riječima u crvenom oceanu poznata su pravila igre i prisutno je međusobno nadmetanje, dok u plavom oceanu pravila i granice tek treba postaviti. Stvoritelji plavog oceana, umjesto da se bore s konkurencijom, jednostavno su ju zanemarili te se okrenuli svojim kupcima kako bi kroz skok vrijednosti za kupce, skočilo i njihovo poduzeće čime bi se otvorio novi tržišni prostor. Međutim, važno je naglasiti kako crveni ocean nije pogrešna strategija, već kako je riječ o strategiji koju svi koriste. Glavni zadatak menadžera je prepoznati što kupci žele kada se odluče na kupovinu te onda definirati potencijalna rješenja.

„Budući da vrijednost za kupca dolazi iz korisnosti i cijene koju kompanija nudi kupcima, a vrijednost za kompaniju nastaje iz cijene i njezine strukture troška, inovacija vrijednosti postignuta je samo kada je čitav sustav- korisnost, cijena i trošak djelatnosti kompanije- pravilno postavljen“ (Kim & Mauborgne, 2007, str. 29). Drugim riječima, kamen temeljac tj. inovacija vrijednosti nalazi se na sredini između troška i vrijednosti za kupca.

U tablici ispod prikazane su osnove razlike u karakteristika crvenog i plavog ocena.

Tablica 3. - Razlika između crvenog i plavog oceana

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

Izvor: izrada autora prema Kim & Mauborgne (2007;30)

Naime, crveni ocean konkurira na postojećem tržištu dok plavi ocean stvara neosporan novi tržišni prostor. Crveni ocean nadmašuje konkurenciju te iskorištava postojeću potražnju dok plavi ocean ne razmišlja o konkurenciji te ju čini sporednom, a stvara i osvaja novu potražnju.

Strategija crvenog oceana pogađa se oko vrijednosti i troška dok strategija plavoga oceana to ne čini. Isto tako crveni ocean povezuje cijeli sustav djelatnosti tvrtke u skladu s njezinim strateškim odabirom različitosti ili niskog troška dok plavi ocean povezuje i različitost i niski trošak.

Nakon analize crvenog i plavog slijede alati na kojima se razvija i strategija plavog oceana.

## 4.1. Platno strategije

Kim i Mauborgne (2007) objašnjavaju platno strategije kao analitičko i radno pomagalo koje služi dvjema svrhama. Prva svrha platno strategije odnosi se na proučavanje i analizu sadašnjeg stanja na tržištu u određenim industrijskim granama. Naime, svrha platno strategije je shvatiti u koje točno definirane i određene čimbenike konkurencija ulaže te što kupci samim time dobivaju.

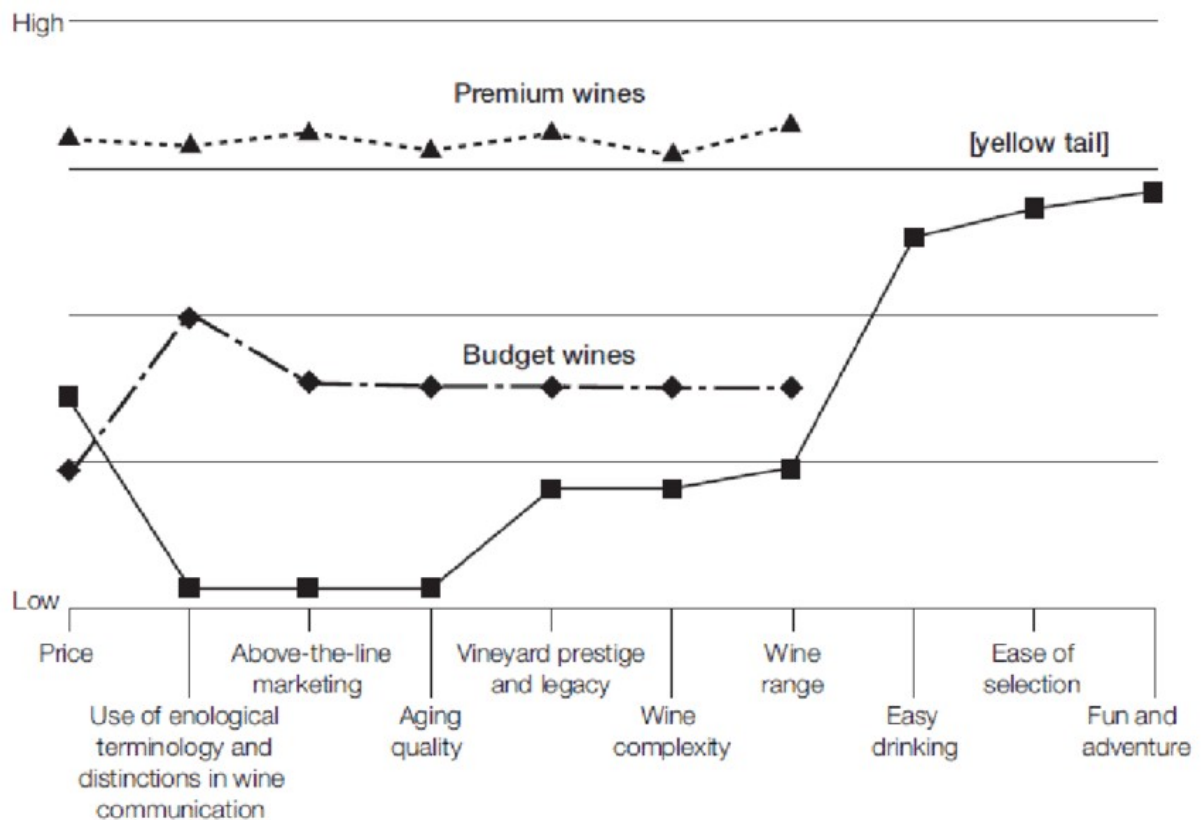
Ti čimbenici prikazani su na horizontalnoj osi, a na osnovu njih mogu se saznati informacije gdje se industrija natječe i koliko ulaže.

Vertikalna os, govori koliko koliku razinu ponude nudi poduzeće osobi koja kupuje putem imenovanih činitelja. Tako je vertikalna os podijeljena na nisku ponudu čimbenika skroz do vrha gdje se nalazi visoka ponuda čimbenika za kupce. Treba samo naglasiti kako gornja crta predstavlja uvijek višu cijenu.

Dijagram koji povezuje čimbenike u međuprostoru između vertikalne i horizontalne osi, a opisuje njihov odnos naziva se krivulja vrijednosti. „Krivulja vrijednosti, temeljna sastavnica platna strategije, grafička je slika djelovanja kompanije u odnosu na faktore kojima industrija konkurira“ (Kim & Mauborgne, 2007, str. 38).



Slika 2.- Platno strategija primjer



Izvor: Wischnewski (2017)

#### 4.2 Radni okvir od četiri radnje

Radni okvir od četiri radnje alat je kojim poduzeće sastavlja svoju novu krivulju vrijednosti.

Radni okvir od četiri radnje odgovara na sljedeća četiri pitanja:

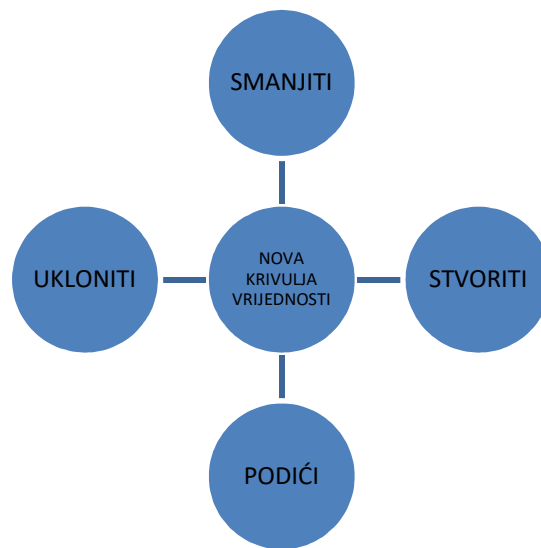
- „Koji bi faktori, koje industrijska grana smatra gotovim činjenicama, trebali biti uklonjeni?
- Koji bi faktori trebali biti smanjeni znatno ispod standardna industrijske grane?
- Koji bi faktori trebali biti povišeni znatno iznad standardna industrijske grane?
- Koji bi faktori trebali biti stvoreni, a industrijska grana ih nije nikada ponudila?“ (Kim & Mauborgne, 2007, str. 40-41).

Na ovaj način poduzeće formira svoju novu krivulju vrijednosti te spoznaje koje faktore treba ukloniti, koje smanjiti, koje povećati a koje stvoriti. Pitanja su tu koja se direktno tiču same organizacije i njihovog daljnjeg djelovanja na tržištu.

Uza sve navedeno i objašnjeno nakon analize radnog okvira od četiri radnje te njezine implementacije u platno strategije dolazi do otkrivanja novog tržišta i novih kupaca te se zapravo formira plavi ocean.

Isto tako treba spomenuti još jedan alat koji je dopuna postojećem alatu. Naime, riječ je o mreži ukloniti-smanjiti-povećati-stvoriti. Glavno obilježje ovog pomoćnog alata jest u tome da on tjera poduzeće da, osim što moraju odgovoriti na ova četiri pitanja radnog okvira, razvijaj i intenzivno radi na njima kako bi stvorili novu krivulju vrijednosti.

Grafikon 2.- Radni okvir od četiri radnje



Izvor: izrada autora prema Kim & Mauborgne (2007;40)

## 5. Provedba strategije plavoga oceana na izabranom primjeru poduzeća Daš Pops d.o.o.

### 5.1. Metodologija istraživanja

Cilj je ovog dijela rada istražiti kako se strategija plavog oceana primjenjuje u praksi. Konkretnije, provedenim se istraživanjem nastojalo odgovoriti na dva istraživačko pitanje:

- a) Kako i zašto je nastalo poduzeće te što ga čini drugačijim na tržištu?
- b) Kako se poduzeće može distancirati od konkurencije kako bi osvojilo plavi ocean?

S obzirom na postavljeni cilj istraživanja riječ je o deskriptivnom kvalitativnom istraživanju. Kvalitativno istraživanje pomaže da se opišu i tumače iskustva te da se stječu nove spoznaje i razvije bolje razumijevanje problema koji se istražuje.

U svrhu ostvarenja cilja istraživanja provedeno je kvalitativno istraživanje i to putem metode intervjua. Intervju omogućuje da se dođe do informacija i spoznaja dobivenih na temelju razgovora s jednom osobom te omogućuje detaljniji uvid i bolje shvaćanje određenog problema istraživanja.

Podaci su se prikupljali putem polustrukturiranog intervjua koji se provodio s poduzetnikom Markom Šepetavcom, koji je vlasnik poduzeća Daš Pops d.o.o. i to tijekom kolovoza 2022. godine.

Vlasnik poduzeća odgovarao je putem e-maila na postavljena pitanja, a nakon odgovora dodatno se razgovaralo telefonskim putem. Intervju putem maila poznat je i kao e-mail intervju (eng. *e-mail interview*) te predstavlja novije elektroničke metode istraživanja koje postaju sve poznatiji način generiranja kvalitativnih podataka (Dahlin, 2021). Prvi set pitanja se odnosio na poduzetnički pothvat, a drugi dio na strategiju plavog oceana. Istraživanje se provodilo tijekom prve polovice kolovoza.

## 5.2. Rezultati istraživanja

Daš Pops d.o.o. se tek nedavno pojavio kao novi domaći brend prirodnih sladoleda za bebe i djecu. S obzirom na to da je ljubav prema slasticama urođena baš svakom djetetu, jako je teško pronaći proizvod koji će istovremeno biti prirodan, bez aditiva, aroma i dodatnih šećera. Mnogi roditelji za svoje najmlađe žele samo najbolje i najzdravije što je potaknulo vlasnika da pokuša pronaći rješenje s kojim bi ponudio sladoled bez da ugrožava okus sladoleda, ali da pri tome bude zdrava varijanta.

Daš Pops d.o.o. je na tržište izašao s eko, veganskim sladoledima za bebe i djecu. Sladoledi su rađeni od 100% voća, povrća i žitarica te dolaze u raznim bojama i okusima za uzraste od 6+ i 12+ mjeseci.

Vlasnik *branda -Daš Pops* je poduzetnik koji je radio na mnogim poduzetničkim projektima, no ovaj sa sladoledima mu je najosobniji projekt jer se „rodio“ kad i njegova kćerka Daška, po kojoj je sladoled dobio ime. Nakon što je Daška napunila šest mjeseci, roditelji su krenuli s uvođenjem hrane te su se suočili sa situacijom kako je dijete imalo alergijsku reakciju na niz sastojaka u hrani. S obzirom na to da je otprije imao ideju o veganskim sladoledima zabilježenu u svojim bilješkama, shvatio je da joj mogu ponuditi jedan od prototipa sladoleda jer ne sadrži ništa što beba ne smije konzumirati. *Daš Pops d.o.o.* je osnovano 2021. godine, kategorizirano je kao mikropoduzeće s jednim osnivačem te se bavi proizvodnjom *craft sladoleda* specijalno napravljenim za dojenčad do 6 mjeseci te za djecu 12+ mjeseci starosti.

Sladoledi su specifični po tome što se proizvode bez mlijeka i mliječnog proteina, samo s ekološki uzgojenim žitaricama, voćem i povrćem. Za to su dobili i eko certifikat.

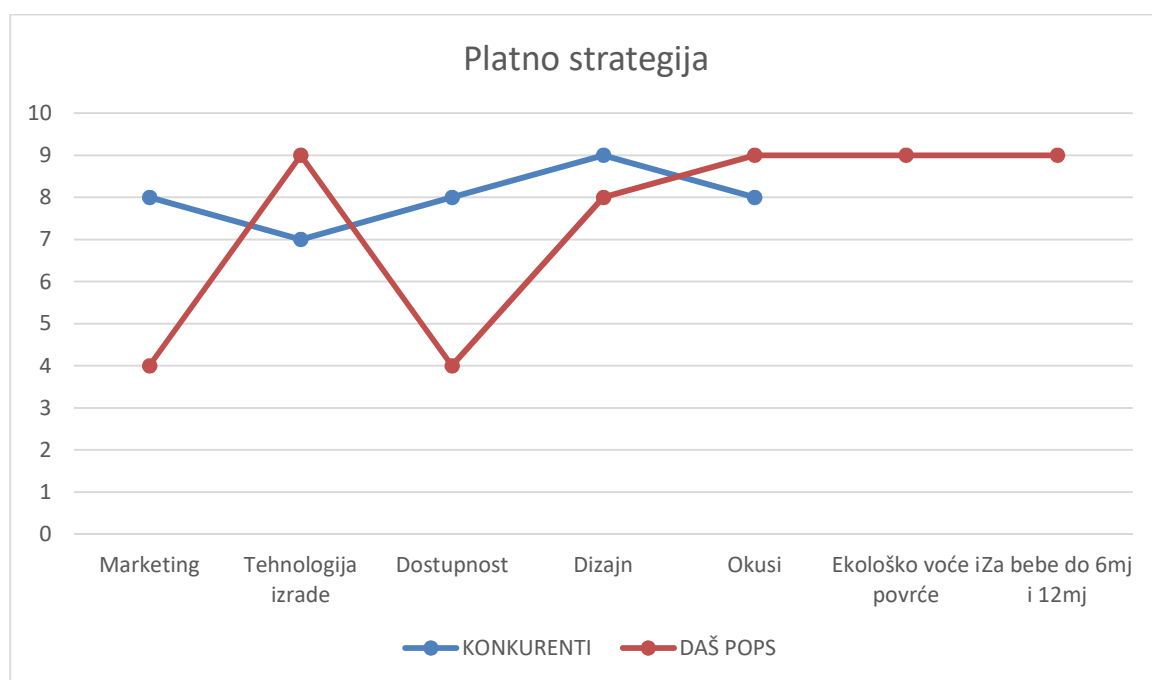
Sam razvoj proizvoda trajao je godinu dana, a najveći izazov s kojim se susreo je bio pronaći dobavljača ekoloških sastojaka najviše kvalitete. Kako navodi: „*Jako smo mali, izrazito nam je važna struka, a u našem su timu chef veganskih slastica i prehrambena tehnologica, specijalistica kvalitete i sigurnosti hrane, s kojima smo uz podršku agencije za istraživanje tržišta i inovacije stvorili proizvod koji još ne postoji u svijetu, ekološki, veganski sladoled za bebe od 6+ i 12+ mjeseci.*“

Trenutno u ponudi imaju pakete od 5 sladoleda za dva uzrasta. Sama priprema je jednostavna te se organsko voće i povrće kuha na pari i kombinira sa zobom i pirom, ali i kakaom u osvježavajuće sladolede. S obzirom na to da žele ostati dosljedni sebi, njihovi se sladoledi

prodaju na 4 lokacije: Friškoteka, Proljeće, Mrkvica, Špeceraj. Dakle, preferiraju manje lance trgovina provjerene kvalitete. Za logo i dizajn zaslužna je dizajnerica Ana Tevšić, koja je dugogodišnja prijateljica gospođe Šepetavc.

Kroz dijagram platno strategije objasniti će se gdje i na koji način Daš Pops d.o.o. ostvaruje svoju prednost.

Grafikon 3.- Dijagram platno strategija LEDO i DAŠ POPS



Izvor: izrada autora

Prema ovom dijagramu platna strategije vidljivo je na koji si je način Daš Pops d.o.o. otvorio vrata plavog oceana i isplivao na, za sada, još neosvojeni dio tržišta. Naime, uz smanjene troškova marketinga, distribucije i dostupnosti te dizajna Daš Pops d.o.o. je prepoznao što tržištu treba te uz uštedu znatnih novčanih sredstava bazirao se na jednu sasvim novu ciljanu skupinu- dojenčad.

Dojenčadi kroz njihov rast i razvoj rastu zubi te im godi hladno i hladni okusi, a pošto Daš Pops d.o.o. sladoledi u sebi nemaju dodatnih šećera, pravi su izbor roditeljima kako bi djecu i sebe „spasili muka odrastanja“. Što se same cijene proizvoda tiče, ona se bitno ne razlikuje od cijena drugih konkurenata. Pakiranja mogu biti zasebna ili u paketu u 5 komada.

Što se tiče mreže ukloniti-smanjiti-povećati-stvoriti, Daš Pops d.o.o. se orijentirao na diferencijaciju ponude dostupne na tržištu, smanjio je troškove marketinga na najmanju moguću razinu.

Tablica 4.- Mreža ukloniti-smanjiti-povećati-stvoriti

<b>UKLONITI</b>	<b>POVEĆATI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mlijeko i mliječni protein iz proizvodnje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalitetu proizvodnje</li> <li>• Suradnju s domaćim ekološkim obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima</li> </ul>
<b>SMANJITI</b>	<b>STVORITI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nova ciljana skupina</li> <li>• Novi proizvod</li> </ul>

Izvor: izrada autora

Stvoren je novi sladoled koji je dostupan za novu ciljanu skupinu te omogućuje „bezbriznu“ uporabu jer nema dodatnih šećera niti sladila. Povećana je kvaliteta proizvodnje jer su sladoledi ručno rađeni, dok su namirnice preuzete od obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava koji imaju certifikate za ekološku proizvodnju i prodaju voća i povrća. Isto tako, uklonjeno je mlijeko kao baza za proizvodnju.

Iz razgovora s vlasnikom Daš Pops-a d.o.o. može se zaključiti kako prati strategiju plavog oceana. Iako je proizvodnja sladoleda poznata (crveni ocean), proizvod koji je nastao (plavi ocean) rezultat je nadogradnje poznatog proizvoda kojemu je dana nova dodana vrijednost.

Naime, njegovi veganski sladoledi s eko certifikatom su u skladu s novim trendovima na tržištu vezanim uz zdravu prehranu i zeleno poduzetništvo općenito. Također je vidljivo kako je vlasnik poduzeća pronašao nove „kupce“ fokusirajući se na bebe i djecu za koje do tada nisu postojale ove verzije zdravih slastica. Drugim riječima, trenutno nema konkurencije u ovom segmentu proizvodnje sladoleda. Jasno je da će vlasnik poduzeća morati nastaviti s inoviranjem jer strategija plavog oceana nije statična, mora se mijenjati s vremenom kako bi poduzeće iskorištavalo svoje konkurentske prednosti. Kao i u svakom drugom slučaju, kada

se primijeti uspjeh jednog poduzeća (u plavom oceanu) ono će privući pažnju i drugih poduzeća da se okušaju oko proizvodnje istog proizvoda, odnosno usluge.

Vlasnik poduzeća također naglašava da različite poslovne strategije nisu isključive i nemoguće je funkcionirati odabirom samo jedne strategije već se svako malo mora vrednovati pozicija poduzeća u odnosu na kupce i konkurente. Biti danas konkurenta veliki je i zahtjevan izazov, a odabrati pravu strategiju s kojom poduzeće nastupa na tržištu korak je do poslovnog uspjeha.

## 6. Zaključak

Postoje mnoge definicije poduzetništva. Kroz godine i povijesne tijekove različiti autori dali su svoj obol u vezi poduzetništva. Ne postoji točna i jasna definicija poduzetništva, no poduzetništvo najčešće promatramo kao (poslovni) pothvat kojima se stvara nova dodana vrijednost i to ne samo u gospodarstvu već i u društvu općenito.

Teorija poduzetništva bogata je različitim pravcima promišljanja poduzetništva od kojih su u ovom radu izdvojena dva – klasični i neoklasični, kao i neka od imena teoretičara koji su – svako iz svoje perspektive – ponudili različite definicije i karakteristike poduzetništva. Također je iz pregleda literature jasno da su poduzetnici ljudi koji razmišljaju drugačije od drugih, odnosno izvan uvriježenih okvira, kreativni su i inovativne, proaktivni i skloni (kalkuliranom) riziku.

Poduzetnici danas rade u novim poslovnim, ekonomskim i društvenim okolnostima. Globalizacija, digitalizacija i sve jača konkurencija tjera poduzetnike na kontinuiranu borbu kako bi opstali, a jedan korak u toj borbi je i izbor strategije poduzeća. Strategija ovisi o snagama, prilika, prijetnjama koje dolaze iz vanjske okoline. Na poduzeću je izabrati onu strategiju koja će mu osigurati konkurentsku prednost. Postoje mnoge strategije, kao što su strategije troškovnog vodstva, diferencijacije i fokusiranja itd. U ovom radu se prikazala strategija plavog oceana kao jedan od mogućih izbora strategije kojom bi poduzetnik mogao ispuniti svoje ciljeve.

Definicija poslovnog modela govori na koji način poduzeće stvara, isporučuje i zahvaća vrijednosti. Poduzeće poslovni model doživljava kroz devet sastavnih elemenata, a to su: segmenti kupaca, ponude vrijednosti, kanali, odnosi s kupcima, izvori prihoda, ključni resursi, ključne aktivnosti, ključna partnerstva, struktura troškova.

Nadalje, definiran je crveni ocean kao trenutno tržište u kojem vlada konkurencija s unaprijed poznatim pravilima i rizicima dok nasuprot njemu postoji plavi ocean koji se definira kao novo tržište, tržište na kojem nisu jasno postavljena pravila i granice te je riječ o nekom nepoznatom novom proizvodu ili usluzi. Upravo odlaskom poduzeća iz crvenog oceana u plavi ocean dolazi se do novih vrijednosti, novih tržišta, novih kupaca i potrošača. Tako je za primjer, uz pomoć definiranih pomoćnih alata poput platna strategije i mreže ukloniti-



smanjiti-povećati-stvoriti, prikazana provedba strategije poduzeća Daš Pops d.o.o. Riječ je o poduzeću koje se bavi proizvodnjom i prodajom sladoleda kakvog tržište još nema te je primjer osvajanja plavog oceana. Zaključno, ovaj diplomski rad ukazao je kako je moguće izaći iz crvenog oceana i osvajati nova tržišta uz nove proizvode, a za to postoje i određeni alati koji pomažu u biranju smjera i djelovanja poduzeća.

## LITERATURA

1. Agencija, V. (2014). Poslovni dnevnik. Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/svijet/tko-je-bio-adam-smith-275666> (Pristupljeno 11. rujna 2022.)
2. Barković, I. (2009). Teorija poduzetništva: izazovi i perspektiva. Osijek: Pravni fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.
3. Božić, M. (2008). Kanali distribucije, Hrvatski centar za poljoprivredni marketing. Dostupno na: <http://hcpm.agr.hr/biznis/mplan-kdistribucije.php> (Pristupljeno 30.08.2022.)
4. Chesbrough, H.; Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*.
5. Čobanov, I. (2020). Invencija, inovacija, digitalizacija – natječaji za poduzetnike s digitalnim predznakom. Zaprešić. Dostupno na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/bak:1054>. (Pristupljeno 30. 08.2022.)
6. Dahlin, E. (2021). Email Interviews: A Guide to Research Design and Implementation. *International Journal of Qualitative Methods*, 20. <https://doi.org/10.1177/16094069211025453>
7. Delić, A., Peterka Oberman, S., & Perić, J. (2014). Želim postati poduzetnik. Osijek: Studio HS internet d.o.o Osijek.
8. Dračić, I. (2012). Poslovanje poduzeća i poduzetničko okruženje. Varaždin: Hrvatski zavod za zapošljavanje. Dostupno na: <https://www.hzz.hr/UserDocsImages/Business%20enterprise%20and%20entrepreneurial%20environment%20-%20final.pdf> (Pristupljeno 12.07.2022.)
9. Gündüz, Ş. (2018). Preventing blue ocean from turning into red ocean: A case study of a room escape game. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/322630603\\_Preventing\\_blue\\_ocean\\_from\\_turning\\_into\\_red\\_ocean\\_A\\_case\\_study\\_of\\_a\\_room\\_escape\\_game](https://www.researchgate.net/publication/322630603_Preventing_blue_ocean_from_turning_into_red_ocean_A_case_study_of_a_room_escape_game) (Pristupljeno 13.09.2022.)
10. Hisrich D., R., Peters P., M., & Shepherd A., D. (2008). Poduzetništvo. Zagreb: Mate d.o.o.
11. Horvatin, T. (2013). Socijalno poduzetništvo. Dostupno na: <https://ekonomskiportal.com/socijalno-poduzetnistvo/> (Pristupljeno 11.09.2022.)
12. Hrvatska enciklopedija. (2021). Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=41735#top> (Pristupljeno: 29.08.2022.)
13. Jajal, D. (2018): Why We Need to Teach Entrepreneurs Blue Ocean Strategy, Dostupno na: <https://tjajal.medium.com/why-we-need-to-teach-entrepreneurs-blue-ocean-strategy-c1b85ee36f56> (Pristupljeno 15.09.2022.)
14. Jozić, I. (2010). Poslovne prilike – vidite li svoj plavi ocean? Dostupno na: <https://profitiraj.hr/poslovne-prilike-%E2%80%93-vidite-li-svoj-%E2%80%9Eplavi-ocean%E2%80%9C/> (Pristupljeno 3.08.2022.)
15. Kim, W., & Mauborgne, R. (2007). Strategija plavog oceana. Zagreb: MASMEDIA.
16. Liberfin. (2019.). Prednosti poslovnog partnerstva. Dostupno na: <https://liberfin.hr/prednosti-poslovnog-partnerstva/> (Pristupljeno 30.08.2022.)

17. Mavar, L. (2014). Pojam poduzeća. Dostupno na: <https://www.iusinfo.hr/aktualno/u-sredistu/19205> (Pristupljeno 2.07.2022.)
18. Moj bankar.hr. (2022). Neizvjesnost. Dostupno na: <https://www.moj-bankar.hr/Kazalo/N/Neizvjesnost> (Pristupljeno 11.09.2022.)
19. Money Vest. (2022). iz Što je definicija vrijednosne ponude u poslovanju? Dostupno na: <https://moneyvests.com/hr/value-proposition-in-business/> (Pristupljeno 30.08.2022.)
20. Morić Milovanović, B., Srhoj, S., & Krišto, T. (2016). Poslovni modeli kao konceptijski okvir pristupa dizajnu poslovanja suvremenih poduzeća., *Ekonomika misao i praksa*, vol 5, no. 2. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/171476> (Pristupljeno 18.07.2022.)
21. Newland, M. (30. Rujan 2014). Inc.com. Dostupno na: <https://www.inc.com/murray-newlands/7-awesome-opportunities-for-entrepreneurs.html> (Pristupljeno 11.09.2022.)
22. Oberman Peterka, S. (24. Listopad 2013.). Vrste poduzetništva i poduzetnika. Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/206/2013/04/Vrste-poduzetnistva\\_poduzetnika\\_2013\\_14.pdf](http://www.efos.unios.hr/poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/206/2013/04/Vrste-poduzetnistva_poduzetnika_2013_14.pdf) (Pristupljeno 9.07.2022.)
23. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2014). Stvaranje poslovnih modela: Priručnik za vizionare, one koji mijenjaju pravila igre i ljubitelje izazova. Zagreb: Školska knjiga.
24. Pul Plantak, L. (2019). Koji je vaš poslovni model?: Dostupno na: <https://proprium.hr/koji-je-vas-poslovni-model/> (Pristupljeno 30.08.2022.)
25. Pureta, T. (21.. Siječanj 2020). Zašto je kreativnost važna za svaku organizaciju?: Dostupno na: <https://www.ramiro.hr/baza-znanja/zasto-je-kreativnost-vazna-za-svaku-organizaciju> (Pristupljeno 30.08.2022.)
26. Sikavica, P., & Novak, M. (1999). Poslovna organizacija. Zagreb: Informator.
27. Šipragić, M. (2018). Šta su invencije, a šta inovacije?: <https://edabl.org/sta-su-invencije-sta-inovacije/> (Pristupljeno 30.08.2022.)
28. Škrlec, D., & Mađerčić, M. (2007). Modeliranje rizika u projektima vjetroelektrana. [file:///C:/Users/Vedran/Downloads/308760.CIGRE2007\\_C1\\_07%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Vedran/Downloads/308760.CIGRE2007_C1_07%20(1).pdf) (Pristupljeno 29.08.2022.)
29. Štefanić, I. (2015). Inovativno poduzetništvo. Osijek: Krešendo, Osijek.
30. Tkalec, Z. (2011). Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja. Zagreb. Učenje za poduzetništvo, vol 1, no. 1. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/130086#> (Pristupljeno 22.06.2022.)
31. Tudor, G. (2009). Peter Drucker – otac modernog menadžmenta. Dostupno na: <http://www.manager.hr/naslovnica/item/peter-drucker-otac-modernog-menadzmenta-goran-tudor> (Pristupljeno 11.09.2022.)
32. Udovičić, A., & Kadlec, Ž. (2013). Analiza rizika upravljanja poduzećem. U *Praktični menadžment* (str. 50-60). Virovitica.
33. Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2014). Osnove financijskog menadžmenta. Zagreb: MATE.
34. Vojvoda, A. (2019). Plavi i crveni ocean, Hrvatska obrtnička komora. Dostupno na: <https://www.hok.hr/gospodarstvo-i-savjetovanje/plavi-i-crveni-ocean>, (Pristupljeno 3.08.2022.)
35. Zver, B. (1989). Poduzeće kao poslovni sistem. *Journal of Information and Organizational Sciences*, Vol. No. 13, 1989. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/80189> (pristupljeno 11.09.2022.)

36. Wischnewski, C. (2017). The Disruptive Potential of FinTechs in the German Consumer Finance Sector -A Blue Ocean Scenario?. 10.13140/RG.2.2.12797.59367.

## POPIS TABLICA

Tablica 1: Kategorizacija poduzeća .....	14
Tablica 2: Kanali.....	27
Tablica 3: Razlika između crvenog i plavog oceana.....	36
Tablica 4: Mreža ukloniti-smanjiti-povećati-stvoriti.....	43

## POPIS SLIKA

Slika 1: Platno poslovnog modela.....	33
Slika 2: Platno strategija izabrani primjer.....	34

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Poduzetništvo i društvo.....	12
Grafikon 2: Radni okvir od četiri radnje.....	40
Grafikon 3: Dijagram platno strategija konkurenti i Daš Pops.....	42