**SVEUČILIŠTE VERN'**

**Palmotićeva 82/1**

**Zagreb**

**Stručni diplomski studij**

**IT menadžment**

**Predmet: Upravljanje organizacijskim sustavima**

**Ak.god. 2022/2023.**

**Seminarski rad**

**Kritički prikaz članka "STRATEŠKO USMJERENJE HRVATSKIH PODUZEĆA – PLAVI ILI CRVENI OCEANI?"**

**Autor: Karlo GRGUREV**

**Nositeljica kolegija: doc. dr. sc. Jadranka IVANKOVIĆ**

**Zagreb, 2023.**

**Sadržaj**

[**1.** **Strategija plavog oceana** 1](#_Toc133854201)

[**2.1.** **Metodologija istraživanja** 1](#_Toc133854202)

[**2.2.** **Kontekst istraživanja** 2](#_Toc133854203)

[**2.3.** **Anketni upitnik, prikupljanje i analiza podataka** 3](#_Toc133854204)

[**3.** **Rezultati istraživanja** 5](#_Toc133854207)

[**4.** **Literatura i izvori** 6](#_Toc133854208)

# ***Strategija plavog oceana***

Ovaj članak govori o dva tipa tržišta - crvenim oceanima i plavim oceanima. Crveni oceani su tržišta na kojima postoji intenzivna konkurencija među poduzećima i gdje je teško ostvariti konkurentsku prednost. S druge strane, plavi oceani su tržišta na kojima poduzeća stvaraju nove proizvode ili usluge koje ne postoje na tržištu te se fokusiraju na inovativnost i kreativnost umjesto na konkurenciju.

U članku se ističe kako je potrebno razumjeti strategiju plavoga oceana i njene prednosti, a to se čini na primjeru hrvatskih poduzeća. Rezultati istraživanja sugeriraju da većina poduzeća u Hrvatskoj pripada crvenim oceanima, dok je manji broj poduzeća usmjeren na plave oceane.

Unatoč tome, istraživanje je pokazalo da su poduzeća koja se natječu na crvenim oceanima uspješna i ostvaruju visoke profitne stope. Međutim, dugoročno gledajući, mogućnost za značajan rast i profit je manja u crvenim oceanima jer je konkurencija velika, dok su plavi oceani manje istraženi i pružaju više mogućnosti za inovativnost i stvaranje novih tržišta.

Članak također ističe da postoji nekoliko strategija koje se mogu primijeniti u crvenim oceanima, poput strategija troškovnog vodstva, diferencijacije i fokusiranja. S druge strane, strategija plavog oceana zahtijeva potpuno drugačiji pristup i temelji se na inovativnosti i stvaranju novih tržišta.

Strategija plavog oceana predstavlja koncept stvaranja novih i neistraženih tržišta, koji su još uvijek nedovoljno razvijeni i neistraženi. Ovi tržišni prostori predstavljaju nove poslovne mogućnosti i potrebe kupaca koje su još uvijek nezadovoljene. Ova strategija se razlikuje od tradicionalne strategije crvenog oceana koja se fokusira na postojeća tržišta s velikom konkurencijom.

Plavi oceani se mogu stvoriti na različite načine, uključujući inovacije, smanjenje troškova i različitost. Poduzeća koja stvaraju plave oceane žele stvoriti nove vrijednosti za kupce kroz stvaranje novih tržišnih segmenata, što im omogućava povećanje vrijednosti za kupce, smanjenje troškova i stvaranje novih poslovnih prilika.

Iako strategija plavog oceana predstavlja revolucionarni pristup strateškom razmišljanju, koncept još uvijek nije dovoljno istražen i primijenjen. U svakom slučaju, on počiva na kreativnosti, inovativnosti i sposobnosti rješavanja problema.

Poduzeća koja slijede ovu strategiju moraju biti spremna na izazove i preuzeti rizik, ali i imaju priliku za brzi i visoki rast u novim i neistraženim tržišnim prostorima.

Naposljetku, tekst govori o važnosti razumijevanja strategije plavog oceana i njenih prednosti, posebno u uvjetima intenzivne konkurencije na tržištu. Iako većina poduzeća u Hrvatskoj pripada crvenim oceanima, postoji mogućnost da će se neka od njih odlučiti za drugačiji pristup i krenuti u istraživanje plavih oceana.

## ***Metodologija istraživanja***

Provedeno je istraživanje o strateškoj orijentaciji hrvatskih poduzeća u Krapinsko-zagorskoj županiji, s ciljem utvrđivanja mogućnosti povećanja broja poduzeća koja slijede strategiju plavog oceana u ovoj gospodarski najuspješnijoj županiji u Hrvatskoj.

## ***Kontekst istraživanja***

Krapinsko-zagorska županija je jedna od najnaseljenijih županija u Hrvatskoj. Gospodarstvo ove županije se polako oporavlja od globalne krize koja je trajala šest godina u Hrvatskoj. U posljednjih pet godina, broj poduzetnika u ovoj županiji raste, pri čemu su mali poduzetnici dominirajući. U strukturi gospodarstva, najviše je zastupljena prerađivačka industrija sa udjelom od 47,58% u ukupnim prihodima gospodarstva. Stopa nezaposlenosti se smanjuje, a stopa izvoza raste i trgovinski saldo je pozitivan. Poduzeća Krapinsko-zagorske županije najviše izvoze na prostore zemalja članica EU i to susjedne i bliske zemlje poput Slovenije, Njemačke, Austrije i Italije.

## ***Anketni upitnik, prikupljanje i analiza podataka***

Anketni upitnik o strateškoj orijentaciji poduzeća sastoji se od dva dijela. Prvi dio sastoji se od zatvorenih i otvorenih pitanja o profitnoj stopi, djelatnosti, starosti i broju zaposlenika poduzeća te nekih socio-demografskih podataka o ispitaniku. Drugi dio se sastoji od 20 tvrdnji o odnosu poduzeća prema tržištima, konkurenciji, proizvodima/uslugama i kupcima, na koje ispitanik izražava svoj stav na pet stupnjeva skale. Anketni upitnik je distribuiran na 490 e-mail adresa poduzeća u Krapinsko-zagorskoj županiji, a odgovorilo je 73 poduzeća, pri čemu je 54 valjano ispunjenih upitnika. Podaci su analizirani deskriptivnom statistikom. Ključni su zaključci da većina poduzeća u županiji pokazuje orijentaciju prema EU tržištima, te da se EU tržišni pristup smatra važnim za uspjeh poduzeća i da se poduzeća suočavaju s raznim izazovima u vezi s konkurencijom i kupcima.

# ***Rezultati istraživanja***

Ovaj članak zorno prikazuje rezultate ankete o strateškom usmjeravanju hrvatskih poduzeća. Ispitanici su bili članovi menadžerske strukture (29) ili zaposlenici poduzeća (25) te 61,1% ispitanika su bile žene, a prosječna dob ispitanika iznosila je 33,4 godine. Anketa je pokazala da se ispitanici najviše slažu s tvrdnjama o borbi za postojeća tržišta, cilju biti bolji od konkurencije, podizanju vrijednosti za kupca, važnosti kvalitete proizvoda i iskorištavanju postojeće potražnje. Nadalje, ispitanici se najmanje slažu s tvrdnjama o konkurenciji kao sporednoj stvari, nevažnosti natjecanja sa konkurencijom, ne oslanjanju na uobičajenu praksu segmentacije tržišta zasnovanu na različitim preferencijama kupaca i nudenju proizvoda koji nema konkurenciju. Ova anketa pomaže u razumijevanju različitih aspekata strategije i ciljeva hrvatskih poduzeća. poduzeća u Krapinsko-zagorskoj županiji uglavnom ne primjenjuju strategiju plavog oceana, već posluju u crvenim oceanima. Iako se nominalno okreću novim tržištima, uglavnom egzistiraju u crvenim oceanima, što znači da imaju konkurenciju, koriste postojeću potražnju i osvajaju kupce na već poznatom tržištu. Ipak, poduzeća u kojima ispitanici rade ulažu u razvoj novih ideja i inovacije proizvoda i usluga kako bi pružili dodatnu vrijednost kupcu i povećali zadovoljstvo kupaca. Profitne stope poduzeća su uglavnom visoke, iako to nije u skladu s teorijskim pretpostavkama crvenih oceana. Autori zaključuju da poduzeća trebaju više se okrenuti drugim tržištima i inovativnim proizvodima ili uslugama.

Prema nedavnom istraživanju, većina poduzeća u Krapinsko-zagorskoj županiji uglavnom ne primjenjuje strategiju plavog oceana kako ju definiraju Kim i Mauborgne. Iako poduzeća nominalno okreću novim tržištima, uglavnom egzistiraju u crvenim oceanima, gdje njihovi proizvodi imaju konkurenciju i gdje se natječu s konkurencijom, koriste postojeću potražnju i osvajaju kupce na već poznatim tržištima. Ispitanici također smatraju konkurenciju i natjecanje s konkurencijom važnim. Iako poduzeća ulažu u razvoj novih ideja i nastoje inovirati proizvode i usluge, ti proizvodi i usluge nisu potpuni noviteti na tržištu. Ono što je zanimljivo jest da poduzeća svojim aktivnostima nastoje pružiti dodatnu vrijednost kupcu, pri čemu se smanjenje prodajne cijene ne koristi često, već se usredotočuju na kvalitetu proizvoda i usluga kako bi povećali zadovoljstvo kupaca.

Unatoč tome što nije utvrđena jača povezanost između pojedinih tvrdnji i profitabilnosti poduzeća, promatrana poduzeća uglavnom naginju crvenim oceanima, ali njihove prosječne profitne stope su uglavnom vrlo visoke. Više od polovice ispitanika izjavilo je da njihova poduzeća ostvaruju profitne stope veće od 10%, što je znatno više nego što je učešće neto dobiti u cijeloj županiji. To je u određenoj mjeri kontradiktorno teorijskim pretpostavkama crvenih (i plavih) oceana koja pretpostavlja i kazuje kako se u crvenim oceanima profitne stope poduzeća smanjuju.

Iako poduzeća u Krapinsko-zagorskoj županiji imaju relativno dobru poziciju, rezultati istraživanja se ne mogu generalizirati zbog relativno malog uzorka i korištene jednostavne metodologije. Daljnja istraživanja koja će obuhvatiti veći broj poduzeća iz cijele Hrvatske i susjednih zemalja mogu dovesti do sličnih ili drugačijih zaključaka. S obzirom na to da se poduzeća moraju nositi s različitim izazovima na tržištu, trebali bi više razmišljati o inovativnim proizvodima i uslugama i strategijama koje će ih razlikovati od konkurencije, ali ne smiju zanemariti konkurenciju.

# ***Literatura i izvori***

1. Ovaj rad proizašao je iz diplomskog rada „Strategija plavoga oceana u hrvatskim poduzećima“ studentice Martine Smodila pod mentorstvom izv. prof. dr. sc. Marka Perića u akademskoj godini 2017/2018.