

*Pregledni članak*  
**doi:10.5937/NPDUNP1901047S**  
**UDK: 005.591.6:334.7(497.5)**  
**005.21:339.137**

## **STRATEŠKO USMJERENJE HRVATSKIH PODUZEĆA – PLAVI ILI CRVENI OCEANI?<sup>1</sup>**

*Martina Smodila*

Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci

*Marko Perić*

Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci

---

Suvremena tržišta obilježena su snažnom borbom konkurenata koji nastoje uhvatiti što bolje tržišne pozicije i veći tržišni udjel. Zbog intenzivnosti borbe često ih se naziva *crvenim oceanima*. Međutim, postoje poduzeća koja su izašla iz ovih uvriježenih okvira i odlučila se za potpuno drugačiji strateški pristup koji se temelji na kreativnosti i inovaciji u stvaranju novih tržišta, takozvanih *plavih oceana*, ne obazirući se pritom na konkurenciju. Ovaj rad nastoji pridonijeti boljem razumijevanju strategije plavoga oceana te na uzorku hrvatskih poduzeća ispitati njihovu stratešku orijentaciju, odnosno jesu li ona sklonija plavim ili crvenim oceanima. Rezultati istraživanja sugeriraju da poduzeća obuhvaćena istraživanjem po svojim strateškim obilježjima više pripadaju crvenim, a manje plavim oceanima. Međutim, iako njihovo poslovanje obilježava intenzivno natjecanje s drugim poduzećima, profitne stope više su od prosječnih stopa u hrvatskom gospodarstvu.

**Ključne riječi:** strategija plavoga oceana, konkurencija, inovativnost.

### **UVOD**

Svakom poduzeću, ovisno o njegovim snagama (i slabostima) te prilikama i prijetnjama iz eksterne okoline, na raspolaganju je izbor između različitih korporativnih strategija razvoja i kontinuiteta, strategija u kriznim uvjetima, generičkih poslovnih strategija troškovnog vodstva, diferencijacije i fokusiranja, te operativnih strategije na razini poslovnih funkcija (Buble et al., 2005; Evans, Campbell & Stonehouse, 2009; Fred, 2010; Hautz, Seidl & Whittington, 2017; Porter, 1985; Steensen, 2014; Tipurić, 2014; Vrdoljak Raguž & Tolušić, 2012). Te se strategije međusobno razlikuju ovisno o ciljevima i uvjetima u kojima se provode, brzini kojoj se provode, te stupnju promjena koje donose poduzeću. S druge strane, ono što je zajedničko navedenim strateškim opcijama jeste činjenica da uglavnom egzistiraju u kompetitivnim uvjetima. Poduzeća se međusobno natječu i nadjačavaju pokušavajući zadobiti što veće tržišne udjele. Iako su pravila natjecateljske igre više ili manje poznata, a granice poduzeća uglavnom definirane i prihvaćene (Kim & Mauborgne, 2005a, 2005b), takva se tržišta prije ili kasnije „zakrvave“ aludirajući pritom na bespoštednu borbu među poduzećima koja ugrožava dugoročnu održivost

onih poduzeća koja ne posjeduju konkurentsku prednost. Stoga se ovakva tržišta nazivaju „crvenim oceanima“, a različite strategije koje se primjenjuju na takvim tržištima mogu se jednim imenom nazvati strategijom crvenog oceana. Dugoročno gledajući, ukoliko na tržištu prevladavaju crveni oceani, mogućnost da će poduzeća ostvariti neki značajan rast i profit se umanjuje (Burke, van Steal, & Thurik, 2009; Cavagnetto & Gahir, 2013).

Bez obzira na to, crvenih oceana danas ima najviše i iluzorno je očekivati da će nestati s tržišta. Ipak, postoje poduzeća koja su izašla iz uvriježenih okvira konkurentske borbe i ponudila nešto sasvim drugačije. Teorijski okvir strategije plavoga oceana koja se temelji na kreativnosti i inovaciji u stvaranju novih tržišta, ne obazirući se pritom na konkurenciju ponudili su Kim i Mauborgne 2004. godine u članku objavljenom u *Harvard Business Reviewu* (2004), te kasnije nadogradili u knjizi (2005b). Ovaj revolucionaran i sustavnim pristupom vođen pogled na konkurenciju i tržišta u kratko je vrijeme izazvao veliki interes među znanstvenicima i poslovnim ljudima (npr. Druehl & Schmidt, 2008; Kim, Hoon Yang & Kim, 2008; Burke et al., 2009; Sheenan & Vaidyanathan, 2009; Emiel, Düsseldorf & Batterink, 2012; Todd, 2016; Mebert & Lowe, 2017). Ovaj rad nastoji pridonijeti boljem razumijevanju strategije plavoga oceana, te empirijski ispitati stratešku orijentaciju hrvatskih poduzeća, odnosno jesu li istraživana poduzeća sklonija plavim ili crvenim oceanima.

Rad se, pored Uvoda, sastoji od četiri glavna dijela. Pregled literature fokusiran je na pojašnjenje strategije plavoga oceana. U trećem dijelu iznosi se metodologija istraživanja, nakon čega slijedi prikaz rezultata te zaključna diskusija.

## **1. Strategija plavoga oceana**

Strategija plavoga oceana u svojem ishodištu kontradiktorna je strategiji crvenog oceana. Plavi oceani predstavljaju nepoznati, istovremeno golem i dubok, a što je najvažnije, nedovoljno istražen tržišni prostor (Kim & Mauborgne, 2004). Plavi oceani u principu označavaju one industrijske grane koje danas još ne postoje. Riječ je o novim poslovnim mogućnostima, o potrebama kupaca koje su još uvijek nezadovoljene. Premda ovdje može biti riječ i o posve novim industrijskim granama (daleko izvan postojećih granica industrijskih grana), većina je plavih oceana zapravo nastala nadogradnjom i proširivanjem dosadašnjih granica industrijskih grana unutar crvenih oceana. Riječ o svojevrsnim „strateškim pomacima“ (Kim & Mauborgne, 2005c), odnosno specifičnim menadžerskim odlukama i postupcima kojima poduzeća, zasićena konkurentskom borbom, čine određene korake u stvaranju nove tržišne poslovne ponude i tržišnog brenda. Na taj način, plavi oceani nisu limitirani tržišnim prostorom i potražnjom (riječ je o novim tržištima na kojima se potražnja tek formira), konkurencija u njima je sporedna stvar (jer još nije niti stvorena), konkurentska pravila tek se uspostavljaju, a prilike za brzi i visoki rast su povoljne (Kim & Mauborgne, 2004, 2005b).

Bez obzira na to što je ovakav pristup u velikoj mjeri promijenio koncept strateškog promišljanja, koncept plavih oceana još uvijek nije dovoljno istražen i primijenjen. U svakom slučaju, on počiva na kreativnosti, inovativnosti i sposobnosti rješavanja problema (Kim & Mauborgne, 2004; Chandrakala & Devaru, 2013; Hollensen, 2013; Mebert & Lowe, 2017). Poduzeće vođeno strategijom plavoga oceana nastoji inovirati vrijednost koju nudi kupcima stvarajući i pronalazeći pritom

nove kupce na domaćem i/ili inozemnom tržištu (Čengić, Butigan, Kerovec, & Borić Poljanec, 2011). Poduzeća kupcima nude nešto sasvim novo, nešto što je iznad industrijskih standarda i što konkurencija ne nudi, te time privlače posve nove tržišne segmente. Ipak, strategija plavoga oceana je više od tehnološke inovacije jer tehnologija doprinosi stvaranju plavih oceana, ali nije nužan uvjet njihova nastanka (Kim & Mauborgne, 2004). U tom smislu, vrijednost za kupce se može povećati i smanjenjem troškova ili eliminiranjem određenih faktora koji ne pogoduju poduzeću ili pak (fokusiranom) diferencijacijom (Kim & Mauborgne, 2004; Abraham, 2006; Agnihotri, 2016). Štediti se može iz razloga što se poduzeće ne natječe sa drugim poduzećima i time minimizira marketinške troškove, a jedinični troškovi proizvodnje opadaju kao posljedica većih opsega prodaje. Dakle, poduzeća koja stvaraju plave oceane mogu istodobno težiti i različitosti i niskom trošku, izazivajući pritom uobičajena vjerovanja da kompanije postaju uspješne na način da ili stvaraju prihvatljiviju vrijednost za kupce uz niži trošak, ili pak stvaraju veću vrijednost za potrošače uz visok trošak. Također, strategija plavoga oceana često obuhvaća i cijeli sustav aktivnosti kod poduzeća odnosno cijeli poslovni model poduzeća. Inoviranje poslovnog modela poduzeća u cijelosti ili nekog od njegovih elemenata tako pridonosi konkurentnosti i uspješnosti poduzeća (Zott, Amit & Massa, 2011; Foss & Saebi, 2017).

Dakle, suština strategije plavoga oceana jeste da inovacija vrijednosti može stvoriti tržište u kojem poduzeća mogu nuditi proizvode, usluge i doživljaje, bez ikakvog konkurenta i ostvariti dobit uz kontinuirani rast (Tabari, Ziabari, Radmard & Radmard, 2014). Naravno, uspjeh pojedinog poduzeća u plavom oceanu nakon određenog vremena privući će i druga poduzeća koja će nastojati kopirati proizvod, uslugu ili cjelokupan proces (što je znatno teže) inovacijskog lidera. Lidersko poduzeće će pokušati spriječiti ostala poduzeća u kopiranju njegova proizvoda ili usluge. To je, naravno, teško, te je moguće da pojedini novi konkurenti uđu u plavi ocean, čime on malo porumeni i postaje tzv. ljubičasti ocean (Gandellini & Venanzi, 2011; Cavagnetto & Gahir, 2013). Međutim, lidersko poduzeće će, ukoliko i dođe do kopiranja i ulaska novih konkurenata na tržište, pokušati stvoriti novi plavi ocean, kako bi se ponovno udaljilo od konkurencije (Kim & Mauborgne, 2005b). Stoga je strategija plavoga oceana dinamičan i kontinuiran proces, nipošto statičan. Za razliku od crvenih oceana gdje ulazak konkurencije obično znači smanjenje profitne stope poduzeća, pod pretpostavkom da u pojedinoj industriji postoji dovoljno neotkrivenih tržišta tj. plavih oceana, moguće je očekivati da prosječne profitne stope poduzeća, bez obzira na ulazak konkurencije, neće padati (Burke et al., 2009; Cavagnetto & Gahir, 2013).

Rezimirajući naprijed navedene tvrdnje (Kim & Mauborgne, 2004, 2005b, 2007; Burke et al., 2009; Cavagnetto & Gahir, 2013; Tabari et al., 2014; Agnihotri, 2016; Mebert & Lowe, 2017), najvažnija obilježja strategije plavoga oceana su sljedeća:

1. Konstantno inoviranje ili unapređivanje proizvoda;
2. Potraga za novim kupcima i stvaranje nove potražnje;
3. Obuhvaćanje neiskorištenog tržišnog prostora;
4. Konkurencija je praktički nevažna jer ne postoji;
5. Natjecateljska pravila igre poduzeća postavljaju sama;
6. Nije riječ o statičnom, već dinamičnom procesu;

## 7. Obuhvaća cijeli sustav aktivnosti kod poduzeća.

Za poduzeća čije se poslovanje temelji na gore navedenim karakteristikama kako bi brendirali svoje proizvode i usluge, te ostvarila brzi tržišni rast i značajan profit može se reći da primjenjuju strategiju plavoga oceana.

## 2. Metodologija istraživanja

Istraživanje o strateškoj orijentaciji hrvatskih poduzeća provedeno je u Krapinsko-zagorskoj županiji, jer se smatra da bi u ovoj županiji, kao jednoj od gospodarski najuspješnijih županija u Hrvatskoj, broj poduzeća koja slijede strategiju plavoga oceana mogao biti značajniji.

### 2.1. Kontekst istraživanja

Krapinsko-zagorska županija (sjedište županije je grad Krapina) smještena je u sjeverozapadnom dijelu Republike Hrvatske. Iako površinom od 1.229 km<sup>2</sup> spada u manje županije, jedna je od najnaseljenijih županija u Hrvatskoj (108,13 stanovnika po km<sup>2</sup>). Globalna kriza koja je u Hrvatskoj započela 2009. godine i trajala punih šest godina ostavila je mnoge negativne posljedice u obliku pada BDP-a, izvoza, zaposlenosti u cijeloj državi pa tako i u Krapinsko-zagorskoj županiji. Posljednjih godina gospodarstvo Krapinsko-zagorske županije počelo se polako oporavljati i to brže nego je to slučaj u ostatku Hrvatske.

Iz tabele 1. vidljivo je kako u posljednjih pet godina, broj poduzetnika u Krapinsko-zagorskoj županiji svake godine raste, pri čemu u ukupnom broju poduzetnika s udjelom od 97,6% dominiraju mali poduzetnici. Ukupni prihodi i rashodi poduzetnika rastu od 2015. godine, a bruto dobit od 2013. godine. U strukturi gospodarstva 2017. godine, najviše je zastupljena prerađivačka industrija sa udjelom od 47,58% u ukupnim prihodima gospodarstva (ona ostvaruje i 78,14% ukupnog izvoza županije), a zatim slijede trgovina (24,93%), prijevoz i skladištenje (8,27%) te ostale djelatnosti. Istovremeno se povećava zaposlenost, a smanjuje nezaposlenost, pri čemu je stopa nezaposlenosti krajem prosinca 2017. godine iznosila 8,6%, što je za 2,6 postotnih bodova manje, u odnosu na stanje krajem prosinca 2016. godine, te u odnosu na stopu nezaposlenosti krajem prosinca 2017. godine na razini Hrvatske (Hrvatski zavod za zapošljavanje, 2018). Izvoz kao i uvoz svake godine raste, ali trgovinski saldo je, za razliku od Hrvatske u cjelini, pozitivan. Poduzeća Krapinsko-zagorske županije na stranim tržištima ostvaruju 32,3% ukupnih prihoda, a najviše izvoze na prostore zemalja članica EU i to susjedne i bliske zemlje poput Slovenije, Njemačke, Austrije i Italije.

*Tabela 1: Podaci za gospodarstvo Krapinsko-zagorske županije 2012 – 2017. godine*

	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.
<b>Broj poduzetnika</b>	1.595	1.670	1.765	1.829	1.975	2.033
<b>Broj zaposlenih</b>	16.446	16.571	17.221	18.121	19.309	20.203
<b>Ukupni prihodi (u mlrd HRK)</b>	9,70	9,97	9,71	10,06	11,05	11,76
<b>Ukupni rashodi (u mlrd HRK)</b>	9,69	9,63	9,47	9,62	10,41	11,06
<b>Bruto dobit (u mlrd HRK)</b>	0,02	0,34	0,24	0,45	0,64	0,58
<b>Izvoz (u mlrd HRK)</b>	2,38	2,66	3,09	3,21	3,54	3,79
<b>Uvoz (u mlrd HRK)</b>	1,63	1,81	1,96	2,01	2,01	2,22
<b>Trgovinski saldo (u mlrd HRK)</b>	0,75	0,86	1,13	1,09	1,53	1,57

Izvor: Hrvatska gospodarska komora, <http://www.hkg.hr/> (10.9.2018.) i Krapinsko-zagorska županija, <http://www.kzz.hr> (10.9.2018.)

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

Anketni upitnik o strateškoj orijentaciji poduzeća izrađen je samostalno, te se sastoji od dva glavna dijela. Prvi dio anketnog upitnika sastoji se od seta zatvorenih i otvorenih pitanja, u kojima se od ispitanika traži da odgovore na pitanja o profitnoj stopi, djelatnosti, starosti i broju zaposlenika vlastitog poduzeća, ili poduzeća u kojem rade te neke osnovne vlastite socio-demografske podatke (spol, dob i radno mjesto ispitanika).

Drugi dio, koji propituje odnos poduzeća prema tržištima, konkurenciji, vlastitim proizvodima/uslugama te kupcima, sastoji se od ukupno 20 tvrdnji koje proizlaze iz dostupne literature o strateškim orijentacijama poduzeća (Kim & Mauborgne, 2004, 2005b; Čengić et al., 2011). Tvrdnje pod rednim brojevima od 1 do 2 te tvrdnja 19, ispituju ispitanike o tržištu poduzeća. Tvrdnje pod rednim brojevima od 3 do 11 te tvrdnja 16 i 18, odnose se na mišljenje ispitanika o konkurenciji i odnosu prema proizvodima i uslugama. Tvrdnje pod rednim brojevima od 12 do 15 te tvrdnje 17 i 20, odnose se na mišljenje ispitanika o odnosu prema kupcima. Od ispitanika je traženo da izraze stupanj slaganja s navedenim tvrdnjama na pet stupanjskoj skali (1-izrazito se ne slažem; 2-ne slažem se; 3-niti se slažem niti se ne slažem; 4-slažem se; 5-izrazito se slažem).

Anketni upitnik je u suradnji s Županijskom komorom Krapina distribuiran na 390 e-mail adresa slučajno odabranih poduzeća u Krapinsko-zagorskoj županiji. Također, anketni upitnik dodatno je upućen na email adrese 100 poduzeća u županiji sa najboljim pokazateljima poslovanja. Dakle, anketni upitnik upućen je na email adrese ukupno 490 poduzeća u županiji. Pozivu se odazvalo ukupno 73 poduzeća (73 odgovorne osobe poduzeća je ispunilo upitnik), pri čemu je broj valjano ispunjenih upitnika iznosio 54 (11% od ukupnog broja poduzeća kojima je upitnik upućen). Prikupljeni podaci analizirani su jednostavnom deskriptivnom statistikom.

## **3. Rezultati istraživanja**

Ispitanici koji su popunili upitnik u podjednakom broju su članovi menadžerske strukture (29 ili 53,7%) te zaposlenici poduzeća (25 ili 46,3%). Zanimljivo da je čak 33 ispitanika (61,1%) ženskog, a 21 (38,9%) muškog spola. Prosječna dob ispitanika iznosila je 33,4 godine. Najviše ispitanika bilo je u poduzećima iz prerađivačke industrije (14 ili 25,9%), djelatnosti pružanja smještaja te priprema i usluživanje hrane (12 ili 22,2%), trgovine na veliko i na malo te popravka motornih vozila i motocikala (7 ili 13%), ostalih uslužnih djelatnosti (5 ili 9,3%), djelatnosti informacija i komunikacija (3 ili 5,6%) itd. Od ukupnog broja poduzeća njih deset posluje manje od deset godina, 19 njih posluje od 10 do 20 godina, 18 njih posluje između 20 i 50 godina, a sedam više od 50 godina. Kada je riječ o broju zaposlenika, 27 poduzeća ima manje od 50 zaposlenih, njih 15 između 50 i 250 zaposlenih te njih 12 više od 250 zaposlenih. Najveći broj anketiranih osoba (13 ili 24,1%) odgovorilo je da njihova poduzeća ostvaruju profitnu stopu između 15,01 i 20%, po devet poduzeća (16,7%) ima profitnu stopu od 10,01 – 15% odnosno od 20,01 – 30%, po šest poduzeća (11,1%) ima profitnu stopu između 7,51 i 10% odnosno 2,51 – 5%, po pet poduzeća (9,3%) između 5,01 – 7,5% i manju od 2,5%, a samo jedno poduzeće (1,9%) ima profitnu stopu veću od 30,01%.

U tabeli 2. prikazani su rezultati slaganja ispitanika s 20 tvrdnji koje propituju odnos njihova poduzeća, odnosno poduzeća u kojem rade prema tržištima, konkurenciji, vlastitim proizvodima/uslugama te kupcima. Prikaz sadrži učestalost pojedinih odgovora (stupanj slaganja), srednju vrijednost i standardnu devijaciju za na svaku pojedinu tvrdnju. Iz tablice je vidljivo da se ispitanici najviše slažu sa tvrdnjama 2 (Moje poduzeće/poduzeće u kojem radim se bori za postojeća tržišta), 4 (... cilj je biti bolji od konkurencije), 15 (... cilj je podizanje vrijednosti za kupca), 16 (... kvaliteta proizvoda je važna) i 19 (... želi iskoristiti postojeću potražnju). Prosječni stupanj slaganja s ovim tvrdnjama iznad je 4,3. S druge strane, ispitanici se najmanje slažu s tvrdnjama 3 (Za moje poduzeće/poduzeće u kojem radim, konkurencija je sporedna stvar) 5 (... natjecanje sa konkurencijom je nevažno), 12 (... ne oslanjanja se na uobičajenu praksu segmentacije tržišta zasnovanu na različitim preferencijama kupaca) i 18 (... nudi proizvod koji nema konkurenciju). Prosječni stupanj slaganja s ovim tvrdnjama ispod je 2,74. Slaganje s ostalim tvrdnjama iznad je centralne vrijednosti (medijana) i stoga naginje prema većem slaganju s tvrdnjama (prosječne ocjene sve iznad 3,44). Odnos pojedinih tvrdnji i profitabilnosti poduzeća dodatno je ispitana korelacijskom analizom. Dijagrami rasipanja i korelacijski koeficijenti upućuju kako su sve veze između varijabli slabe ( $-0,313 < r < 0,276$ ).

*Tabela 2: Rezultati anketnog upitnika prikazani pomoću statističkih podataka*

r. br.	Tvrdnje: Za/Moje poduzeće/poduzeće u kojem radim ...	Učestalost odgovora					M	SD
1.	... konstantno se okreće novom/im tržištu/ima.	1	2	13	19	19	3,98	0,96
2.	... se bori za postojeća tržišta.	0	1	8	13	32	4,41	0,81
3.	... konkurencija je sporedna stvar.	20	18	8	3	5	2,16	1,26
4.	... cilj je biti bolji od konkurencije.	0	1	5	7	43	4,7	0,66
5.	... natjecanje sa konkurencijom je nevažno.	26	14	10	1	3	1,91	1,12
6.	... stvara posve nove proizvode ili usluge za tržište.	3	5	14	19	13	3,63	1,12
7.	... proizvodi slične ili iste proizvode poput konkurencije.	2	4	14	19	15	3,76	1,06
8.	... usredotočuje se na inovacije proizvoda ili usluga.	0	6	12	17	19	3,91	1,01
9.	... ulaže u istraživanje i razvoj za stvaranje novih proizvoda i usluga.	5	5	18	10	16	3,5	1,27
10.	... uvodi nove tehnologije.	3	4	16	13	18	3,72	1,17
11.	... kontinuirano ulaže u razvoj novih ideja.	2	2	13	19	18	3,91	1,03
12.	... ne oslanjanja se na uobičajenu praksu segmentacije tržišta zasnovanu na različitim preferencijama kupaca.	8	12	25	4	5	2,74	1,10
13.	... traga za novim kupcima na domaćem tržištu.	2	7	6	14	25	3,98	1,21
14.	... traga za novim kupcima na inozemnom tržištu.	8	3	6	13	24	3,77	1,45
15.	... cilj je podizanje vrijednosti za kupca.	1	1	6	19	27	4,30	0,88
16.	... kvaliteta proizvoda je važna.	1	1	5	10	37	4,50	0,88
17.	... smanjuje troškove kupcima nudeći veću vrijednost.	1	4	15	16	18	3,85	1,04
18.	... nudi proizvod koji nema konkurenciju.	12	9	20	8	5	2,72	1,23
19.	... želi iskoristiti postojeću potražnju.	0	1	5	23	25	4,33	0,73
20.	... snižava cijene proizvoda ili usluga kako bi se zadržali postojeći kupci.	7	7	9	17	14	3,44	1,35

## DISKUSIJA I ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Prethodni rezultati ukazuju da poduzeća u Krapinsko-zagorskoj županiji u svom poslovanju, uglavnom ne primjenjuju strategiju plavoga oceana kako je definiraju prije ostalih Kim i Mauborgne (2004, 2005b, 2007). Iako se poduzeća nominalno okreću novim tržištima (tvrdnja 1), i to nešto više domaćem (13), a manje inozemnom tržištu (14), ona uglavnom egzistiraju u crvenim oceanima, što znači da njihovi proizvodi imaju konkurenciju (18), da su sklona natjecati se s konkurencijom (2), koristiti postojeću potražnju (19) i na već poznatom tržištu osvajati kupce (4). U tom smislu, ispitanici konkurenciju i natjecanje s konkurencijom nipošto ne smatraju sporednim i nevažnim (tvrdnje 3 i 5). Također, poduzeća u kojima ispitanici rade uglavnom se oslanjaju na segmentaciju tržišta temeljenu na preferencijama kupaca (12).

Iz navedenog se dalje može zaključiti da poduzeća ipak kontinuirano ulažu u razvoj novih ideja (11) i nastoje inovirati proizvode i usluge (8), ali ipak ne u mjeri da ti proizvodi i/ili usluge budu potpuni novitet za tržište (6). Ono što je svakako interesantno jeste činjenica da poduzeća svojim aktivnostima nastoje pružiti dodatnu vrijednost kupcu (15), pri čemu smanjenje prodajne cijene (20) nije najčešće korištena opcija, već se ona usredotočuju primarno na kvalitetu proizvoda i/ili usluga (16), čime nastoje povećati zadovoljstvo kupaca.

Iako između pojedinih tvrdnji i profitabilnosti poduzeća nije utvrđena jača povezanost, ono što se može zaključiti jeste da promatrana poduzeća naginju crvenim oceanima, ali i da su njihove prosječne profitne stope uglavnom vrlo visoke. Čak 32 ispitanika (59,25%) izjavilo je da njihova poduzeća ostvaruju profitne stope veće od 10%, što je znatno više nego što je učešće neto dobiti u cijeloj županiji (npr. učešće bruto dobiti, koje je veće od učešća neto dobiti, u ukupnim prihodima poduzeća u županiji iznosi 4,93%, a na razini cijele Hrvatske oko 3,3%). Ovo je u određenoj mjeri kontradiktorno teorijskim pretpostavkama crvenih (i plavih) oceana koja pretpostavlja i kazuje kako se u crvenim oceanima profitne stope poduzeća smanjuju (Burke et al., 2009; Cavagnetto & Gahir, 2013). Bez obzira na ovu prilično dobru poziciju, poduzeća bi trebala više se okretati ka drugim tržištima, i više izlaziti na tržište s nekim različitim i inovativnim proizvodom ili uslugom. Naravno, da se konkurenciju ne treba/smije zanemariti, jer upravo informacija da konkurencija postoji i ulazi na tržišta mora potaknuti poduzeća da na temelju uočenih prednosti i nedostataka konkurencije, uvažavajući vlastite snage i slabosti, gradi vlastitu strategiju poslovanja poduzeća.

Ipak, rezultate se zbog relativno malog uzorka i korištene jednostavne metodologije ne može generalizirati. Daljnja istraživanja koja će obuhvatiti veći broj poduzeća iz cijele Hrvatske i susjednih zemalja, mogu dovesti do sličnih ili drugačijih zaključaka u vezi sa njihovom strateškom orijentacijom i profitnim stopama koje ostvaruju. Primjerice, rezultati koji sugeriraju da i crveni oceani mogu generirati visoke profitne stope treba sagledati u kontekstu pojedinačnih poduzeća u uzorku i djelatnosti u kojima posluju. Naime, kako sugeriraju prosječne profitne stope u Krapinsko-zagorskoj županiji i Hrvatskoj koje su niže od profitnim stopa u ovom istraživanju, postoje mnoga poduzeća koja su manje uspješna, a vjerojatno egzistiraju u crvenim oceanima. Međutim, isto je tako moguće da postoje i još uspješnija poduzeća koja egzistiraju u plavim oceanima, ali koja nisu bila dio ovog istraživanja.

Dakle, grupiranje poduzeća po djelatnostima u kojima posluju i njihova usporedba, mogla bi ukazati u kojim djelatnosti su poduzeća sklonija koristiti strategiju plavoga oceana. Također, kada je riječ o odnosu odabranih strateških usmjerenja i profitnih stopa poduzeća, buduća istraživanja provedena na većim uzorcima mogu grupirati poduzeća u ona koji koriste strategiju plavoga, odnosno crvenog oceana, i potražiti postoje li među njima statistički značajne razlike kada je riječ o profitnoj stopi.

Ovaj rad ukazuje dakle, na neke zanimljive odnose poduzeća prema tržištu, proizvodima/uslugama i kupcima, što može koristiti menadžerima da dobro promisle mogu li i kako unaprijediti poslovanje svojega poduzeća. Odabir pravilne strategije, s kojom će poduzeće nastupiti na tržištu, omogućit će im osvajanje vjernih kupaca i ostvarenje profita. Upravo je zato važno naglasiti kako niti strategija crvenoga (kompetitivnog) kao niti strategija plavoga oceana, nisu generičke poslovne strategije, već su u stvari tržišno uvjetovane specifične strategije (Burke et al., 2009). U tom smislu, izazov je za menadžere da ne budu isključivi i odaberu samo jednu strategiju, već da vrednuju poziciju svojeg poduzeća procjenjujući s jedne strane obujam nenamirene tržišne potražnje kojoj se može pristupiti kroz inovaciju vrijednosti, a s druge strane, mjereći ozbiljnost konkurentskog procesa kao vanjske sile koja može umanjiti dobit iz takvog inovacijskog procesa.

## Reference

- Abraham, S. (2006). Blue oceans, temporary monopolies, and lessons from practice. *Strategy & Leadership*, 34(5), 52 – 57. <https://doi.org/10.1108/10878570610684856>
- Buble, M. et. al. (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija nakladništvo.
- Burke, A., van Steal, A., & Thurik, R. (2009) Blue Ocean versus Competitive Strategy: Theory and Evidence. *ERIM report series research in management Erasmus Research Institute of Management*.
- Cavagnetto, S., Gahir, B. (2013) Shades of purple strategy. *CRIS - Bulletin of the Centre for Research and Interdisciplinary Study*, 2013/01, 77-92.
- Chandrakala, V. G., Devaru, S. D. B. (2013). Blue Ocean strategy and bottom of the pyramid marketing. *International Journal of Management Research and Reviews*, 3(7), 3080 – 3086.
- Čengić, D., Butigan, R., Kerovec, N., & Borić Poljanec, S. (2011). *Poduzeća, kriza i strategije opstanka. Socioekonomska analiza rezultata empirijskoga istraživanja u hrvatskoj metaloprerađivačkoj i drvoprerađivačkoj industriji: neka iskustva od 2008. do 2010. godine*. Zagreb: Zaklada Konrada Adenauera.
- Druehl, C. T., Schmidt, G. M. (2008). A Strategy for Opening a New Market and Encroaching on the Lower End of the Existing Market. *Production and Operations Management, suppl. Special Issue on Management of Technology*, 17(1), 44 – 60. <https://doi.org/10.3401/poms.1070.0002>
- Emiel, E. F. W., Düsseldorf, S., & Batterink, M. H. (2012). Finding uncontested markets for European fruit and vegetables through applying the Blue Ocean Strategy. *British Food Journal*, 114(2), 248 – 271. <https://doi.org/10.1108/00070701211202421>
- Evans, N., Campbell, D., & Stonehouse, G. (2009). *Strategic Management for Travel and Tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Hollensen, S. (2013). The Blue Ocean that disappeared - the case of Nintendo Wii. *The Journal of Business Strategy*, 34(5), 25 – 35. <https://doi.org/10.1108/JBS-02-2013-0012>
- Fred, R. D. (2010). *Strategic Management: Concepts and Cases, 13<sup>th</sup> ed.* Francis Marion University Florence, South Carolina



- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? *Journal of Management*, 43(1), 200 – 227. <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>
- Gandellini, G., & Venanzi, D. (2011). Purple Ocean Strategy: How to Support SMEs' Recovery. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1 – 15. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.017>
- Ghura, A. S., & Hattangadi, V. (2012). Blue Ocean Strategy. *Sansmaran Research Journal*, 2(1), 45 – 46.
- Hautz, J., Seidl, D., & Whittington, R. (2017). Open Strategy: Dimensions, Dilemmas, Dynamics. *Long Range Planning*, 50(3), 298 – 309. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.12.001>
- Hrvatski zavod za zapošljavanje. (2018). *Godišnjak: Godišnje izvješće za razdoblje siječanj-prosinac 2017*. Krapina: Hrvatski zavod za zapošljavanje, Područni ured Krapina. [file:///C:/Users/Marko/Desktop/HZZ\\_PU\\_Krapina\\_Godisnjak\\_2017\\_ISSN.pdf](file:///C:/Users/Marko/Desktop/HZZ_PU_Krapina_Godisnjak_2017_ISSN.pdf)
- Kim, C., Hoon Yang, K., & Kim, J. (2008). A Strategy for Third-Party Logistics Systems: A Case Analysis Using the Blue Ocean Strategy. *Omega*, 36(4), 522 – 534. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2006.11.011>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). Blue Ocean strategy. *Harvard Business Review*, 82(10), 76 – 84.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005a). Blue Ocean strategy: From theory to practice, *California Management Review*, 47(3), 105 – 121. <https://doi.org/10.1177/000812560504700301>
- Kim W. C., & Mauborgne, R. (2005b). *Blue Ocean Strategy, How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Kim W. C., & Mauborgne, R. (2005c). Value innovation: a leap into the blue ocean. *Journal of Business Strategy*, 26(4), 22 – 28. <https://doi.org/10.1108/02756660510608521>
- Mebert, A., & Lowe, S. (2017). *An Analysis of W. Chan Kim and Renée Mauborgne's Blue Ocean Strategy*. London: Macat Interational.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Sheenan, N. T., & Vaidyanathan, G. (2009). Using a value creation compass to discover "Blue Oceans". *Strategy & Leadership*, 37(2), 13 – 20. <https://doi.org/10.1108/10878570910941172>
- Steensen, E. F. (2014). Five types of organizational strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 30(3), 266 – 281. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2013.10.003>
- Tabari, M., Ziabari, M., Radmard M., & Radmard, M. (2014). The role of a blue ocean strategy on performance evaluation. *Management Science Letters*, 4(8), 1611 – 1618. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2014.7.027>
- Tipurić, D. (2014). *Iluzija strategije – Razotkrivanje socijalno konstruirane zbilje poduzeća*. Zagreb: Sinergija d.o.o.
- Todd, L. A. (2016). *An exploration of Blue Ocean Strategy's capacity to sustain small businesses: A qualitative study*. Capella University, School of Business and Technology, Doctoral Dissertation, 10042882, dostupno na: <https://search.proquest.com/docview/1776157927?pq-origsite=gscholar>.
- Vrdoljak Raguž, I., & Tolušić, M. (2012). Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije. *Ekonomika misao i praksa*, XXI(1), 381-398.

www.hkg.hr

www.kzz.hr

*Primljeno 14. januara 2019. godine,  
nakon revizije,  
prihvaćeno za publikovanje 28. marta 2019.  
Elektronska verzija objavljena 10. aprila 2019.*

**Martina Smodila**, diplomirala je 2018. godine na Sveučilištu u Rijeci, Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu (Hrvatska) i stekla zvanje magistricе ekonomije.

**Marko Perić**, izvanredni profesor na Sveučilištu u Rijeci, Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu (Hrvatska). Područje interesa: strateški menadžment, poslovni modeli i sportski menadžment. Radove objavljuje u prestižnim međunarodnim časopisima poput *Small Business Economics – An Entrepreneurship Journal*, *Economic Research – Ekonomska Istraživanja*, *Sport, Business and Management: An International Journal*, *Kybernetes* i *Local Economy*.

### **STRATEGIC ORIENTATION OF CROATIAN COMPANIES – BLUE OR RED OCEANS?**

Contemporary markets are characterised by a strong struggle of competitors who strive for better market positions and greater market share. Because of the intensity of the clashes between competitors, they are often called *red oceans*. However, there are companies that left these well-established competitive frameworks and opted for a completely different strategic approach based on creativity and innovation in creating new markets, so-called *blue oceans*, while abandoning the existing competition. This paper seeks to contribute to a better understanding of the blue ocean strategy and, using a sample of Croatian companies, to examine their strategic orientation. In other words, this paper intends to examine whether the Croatian companies tend more to blue or red oceans. The research findings suggest that companies, by their strategic features, are more likely to belong to red than blue oceans. However, although their business is characterised by intense competition with other companies, their profit rates are higher than the average rates in the Croatian economy.

**Key words:** Blue Ocean strategy; competition; innovation

---

<sup>1</sup> 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.