

Dr. sc. Ivana Bekić

Sveučilište Vern' / Vern' University

ivana.bekic@vern.hr

Nerma Saračević, doktoralni pristupnik / PhD candidate

Fondacija Mozaik / Mozaik Foundation

nerma@mozaik.ba

Doc. dr. Jadranka Ivanković

Sveučilište Vern' / Vern' University

jadranka.ivankovic@vern.hr

UDK 658.8(497.6)

Pregledni naučni rad

MARKETINŠKA KONCEPCIJA KAO PREDUVJET ODRŽIVOSTI NOVIH PODUZETNIČKIH POTHVATA U BOSNI I HERCEGOVINI

MARKETING CONCEPTION AS A PREREQUISITE FOR THE SUSTAINABILITY OF NEW ENTREPRENEURIAL VENTURES IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

Sažetak

Održiva konkurentnost ključna je za početni opstanak i dugoročni uspjeh poduzeća. Promatrajući konkurentnost kroz prizmu održivosti, poslovni uspjeh se ne procjenjuje isključivo mjerom profitabilnosti i tržišnog udjela nego zadovoljstva i lojalnosti potrošača. Uovoljavajući očekivanjima potrošača ostvaruje se učinkovito privlačenje pažnje, stvara dugotrajna potražnja te samim time tržišni opstanak i uspjeh. S ciljem ispitivanja percepcije novih poduzetnika o osnovnim odrednicama održive konkurentnosti, korištena je kombinirana kvalitativna i kvantitativna metodologija istraživanja. Istraživanje je temeljeno na pretpostavci kako novi poduzetnici na području Bosne i Hercegovine tijekom kritične prve tri godine poslovanja u fokus stavljaju kvantitativne čimbenike i pokazatelje tržišnoga uspjeha, zapostavljajući pri tome zadovoljstvo i lojalnost potrošača kao temeljnih odrednica marketinške koncepcije. Kvantitativno istraživanje provedeno je pomoću upitnika kojim je ispitano 156 vlasnika i/ili upravitelja novih poduzetničkih pothvata na području Bosne i Hercegovine. Provedeno je i 12 dubinskih intervjua s vlasnicima novih poduzetničkih pothvata kako bi se osiguralo dublje razumijevanje značenja upitnikom prikupljenih podataka. Prikazani rezultati istraživanja mogu poslužiti kao smjernice kod oblikovanja obrazovnih programa i savjetodavnih usluga za poduzetnike početnike na području Bosne i Hercegovine.

Ključne riječi: održiva konkurentnost, čimbenici i mjere tržišnoga uspjeha, marketinška koncepcija poslovanja, novi poduzetnički pothvati, Bosna i Hercegovina

Summary

Sustainable competitiveness is essential for the initial survival and long-term success of a company. Looking at competitiveness through the lens of sustainability, business success is not measured solely by profitability and market share, but by consumer satisfaction and loyalty. Meeting consumer expectations effectively attracts attention, creates long-term demand, and thus market survival and success. In order to examine the perception of new entrepreneurs about the basic determinants of sustainable competitiveness, a combined qualitative and quantitative research methodology was used. The research is based on the assumption that new entrepreneurs in Bosnia and Herzegovina during the critical first three years of business focus on quantitative factors and indicators of market success, while neglecting consumer satisfaction and loyalty as fundamental determinants of the marketing concept. Quantitative research was conducted using a questionnaire that surveyed 156 owners and/or managers of new business ventures in Bosnia and Herzegovina. 12 in-depth interviews with the owners of new entrepreneurial ventures were also conducted to ensure a deeper understanding of the meaning of the data collected by the questionnaire. The presented research results can help when providing appropriate advisory and educational services to novice entrepreneurs in the territory of Bosnia and Herzegovina.

Keywords: *sustainable competitiveness, factors and measures of market success, marketing conception, new business ventures, Bosnia and Herzegovina*

1. Uvod

Konkurentnost pretpostavlja stalno prisutan proces tržišnog nadmetanja, a konkurentna prednost izjednačava se sa superiornim poslovnim rezultatom (Porter, 2008, 21). Superiorni poslovni rezultat pri tom podrazumijeva superiornu financijsku izvedbu (Porter, 1981, 612; Porter, 1996, 63; Dyer i Singh, 1998, 660; Hunt, 2001, 532) koja se dugo vremena poistovjećivala sa cijenama i kvalitetom ponude. No, sukladno novim zahtjevima tržišta, Schumpeter počinje konkurentnost promatrati kroz jedinstvenu pruženu vrijednost i promjenjivu prizmu inovacije. Koristeći inovaciju kao element za postizanje konkurentne prednosti može se učinkovito odgovoriti na specifične zahtjeve potrošača, opstati u turbulentnom okružju i postići dugoročno financijski zadovoljavajuće poslovanje (Schumpeter, 1976, 182). Navedeno Schumpeterovo razmišljanje temelj je današnje marketinške koncepcije poslovanja čije je konkurentno polazište jedinstvena prilagodba te izgradnja odnosa zadovoljstva s ciljnim potrošačima.

Tradicionalnim pristupom konkurentna prednost se veže uz dugotrajno tržišno vodstvo. Novijim promatranjima konkurentnosti, sve više se ističe njezina prolaznost i nemogućnost njezine dugoročnosti u turbulentnom okružju

(McGrath, 2013, 1). Prema tradicionalnom shvaćanju konkurentnosti, poduzeće ostvaruje održivu konkurentsku prednost kada ciljni tržišni segment trajno preferira njegovu ponudu (Thompson, Strickland i Gamble, 2008, 7). Održiva konkurentna prednost poduzeća također se odnosi na usvajanje strategije stvaranja vrijednosti koja se istovremeno ne koristi u drugim poduzećima (Barney, 1991, 102). Lippman i Rumelt (1982 citirano u Barney, 1991, 102) su zagovarali mišljenje kako poduzeće postiže održivu konkurentnu prednost ukoliko je vodeća konkurentna pozicija prisutna i nakon pokušaja sadašnjih i potencijalnih konkurenata da primijene iste strateške pristupe (Barney, 1991, 102; Baumol, 2002). Ona nije određena vremenskim razdobljem nego nemogućnošću korištenja istih konkurentskih pristupa. Iako nije vezana uz vremensko trajanje, konkurentna održivost ne pretpostavlja njezinu vremensku neograničenost. Današnje turbulentne promjene u strukturi industrije, kojima se ne mogu brzo i učinkoviti prilagoditi resursi organizacije, ugrožavaju postignutu konkurentnu poziciju (Barney, 1991, 103).

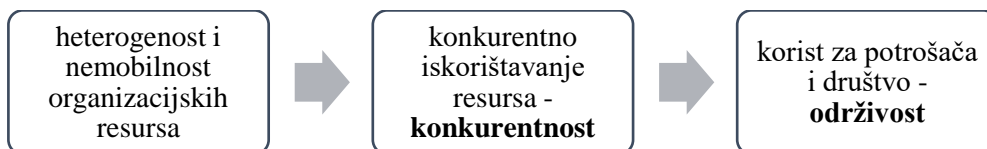
Održiva konkurentnost ključna je za početni opstanak i dugoročni uspjeh poduzeća te stoga brojni ekonomski teoretičari i istraživači proučavaju obilježja, izvore i strateške pristupe održivog konkurentnog poslovanja. Alderson (1957, 1965) je postavio temelje održive konkurentnosti tvrdnjom kako je prilagodba posebnim zahtjevima tržišta preduvjet tržišnog opstanka i uspjeha. Začetnik je ideje o diferencijaciji i udovoljavanju specifičnim zahtjevima potrošača kao pretpostavci uspješnog tržišnog natjecanja. Udovoljavajući željama potrošača ostvaruje se privlačenje pažnje i dugotrajna potražnja te samim time tržišni opstanak i uspjeh.

Cilj ovoga rada bio je ispitati percepciju novih poduzetnika o osnovnim odrednicama konkurentnosti i postavkama marketinške koncepcije poslovanja kao preduvjeta održivosti u ključnim početnim godinama poslovanja na zahtjevnom bosanskohercegovačkom tržištu. Rezultati provedenog istraživanja mogu pomoći prilikom oblikovanja i pružanja savjetodavnih i obrazovnih usluga poduzetnicima početnicima, posebice uzimajući u obzir rezultate istraživanja provedenog 2021. godine o poduzetničkom kontekstu Bosne i Hercegovine koji upućuju na nedostatak savjetovanja i mentorstva prilikom pokretanja poduzetničkih pothvata, poglavito onih usmjerenih pisanju projekata, poslovnih i marketinških planova te unapređenju upravljačkih sposobnosti (Mujkić, 2021, 30).

2. Pregled literature

2.1 Razvoj koncepta održive konkurentnosti

Razvoj koncepta održive konkurentnosti započinje 1984. godine kada Day definira strateške pristupe postizanja i zadržavanja konkurentne pozicije na tržištu. Sam termin „održiva konkurentska prednost“ potječe iz 1985. godine kada Porter predlaže osnovne vrste konkurentnih strategija za postizanje održivog tržišnog vodstva. Međutim, tek Barney 1991. godine promatrajući resurse organizacije kao osnovu održive konkurentnosti poslovanja predlaže definiciju održive konkurentske prednosti (Hoffman, 2000, 1). Barney (1991, 101) održivu konkurentnost smatra sposobnošću poduzeća da usvoje strateške pristupe kojima se razlikuju od poduzeća unutar svoje industrije te sukladno tome upravljaju jedinstvenim resursima koji predstavljaju izvor održive konkurentnosti. Na navedenim je postavkama razvio model konkurentnosti temeljene na resursima koji polazi od tri često korištena koncepta strateškog menadžmenta: organizacijskih resursa, konkurentske prednosti i održive konkurentske prednosti. Barneyev model pretpostavlja povezanost strateškog menadžmenta i teorije konkurentske prednosti s tradicionalnim ekonomskim pristupom koji se vodi društveno korisnim ciljevima. Učinkovito iskorištavajući resurse koje posjeduju, poduzeća doprinose okružju, a ne samo vlastitom poslovnom rezultatu. Samim time konkurentnost pretpostavlja održivost (Barney, 1991, 116). Barneyev model (slika 1) može se prenijeti na današnje uvjete poslovanja u društvenoj koncepciji marketinga uslijed koje organizacije svojom ponudom i cjelokupnim strateškim pristupom brinu o dobrobiti cijelog društva, a ne samo ciljnog potrošačkog segmenta. To su temelji održivog razvoja (Solomon i sur., 2015, 208–211; Kotler i Armstrong, 2018, 596–609; Armstrong i sur., 2017, 79–93).



Slika 1: Barneyev model održive konkurentnosti (Barney, 1991)

Održiva konkurentska prednost veže se uz poslovne koncepte tržišne orijentacije, vrijednosti, poslovnih mreža i marketinga odnosa (Hoffman, 2000, 8–9). U tablici 1 prikazan je razvoj koncepta održive konkurentske prednosti. Svi opisani koncepti konkurentne održivosti zasnivaju se na osnovnim postavkama marketinške koncepcije poslovanja. Marketing je odgovor na turbulentnost okružja koja kao imperativ konkurentne održivosti

nameće stvaranje odnosa povjerenja i zadovoljstva sa svim dionicima mikro okruženja, prvenstveno s potrošačima kao preduvjetom potražnje i prihoda (Armstrong i sur., 2017, 2–43; Kotler i Armstrong, 2018).

<p>Tržišna orijentacija</p> <ul style="list-style-type: none"> • Usmjerenost na konkurenciju • Usmjerenost na kupce: <ul style="list-style-type: none"> • potrebe i želje • zadovoljstvo i povjerenje • potrošač je resurs i vrijednost organizacije • kompetencije organizacije zasnovane na željama potrošača <p><i>Održiva konkurentska prednost</i> je prisutna ukoliko se vodeća konkurentna pozicija održi nakon pokušaja sadašnjih i potencijalnih konkurenata da primjene iste strateške pristupe (Lippman i Rumelt 1982 citirano u Barney, 1991, 102).</p> <p><i>Održiva konkurentnost</i> podrazumijeva odgovor na zahtjeve tržišta čime se stvaraju dugoročni odnosi i samim time održiva konkurentna pozicija (Hunt i Morgan, 1995, 2–3).</p> <p><i>Održiva konkurentska prednost</i> ostvaruje se kada ciljni tržišni segment trajno preferira ponudu poduzeća (Thompson, Strickland i Gamble, 2008, 7).</p> <p><i>Održiva konkurentnost</i> vezana je uz sposobnost usvajanja diferenciranih strateških pristupa koji pretpostavljaju upravljanje jedinstvenim resursima (Barney, 1991, 101).</p> <p><i>Održiva konkurentska prednost</i> pretpostavlja stratešku usmjerenost uspostavljanju profitabilne i održive pozicije (Porter, 2008, 21).</p>	<p>Hunt i Morgan (1995) ističu kako se poslovanjem zasnovanim na potrebama tržišta stvaraju dugoročni odnosi i samim time održiva konkurentnost.</p> <p>Wodruff (1997) smatra kupce okosnicom tržišta te predlaže razvijanje kompetencija organizacije prema željama potrošača.</p> <p>Bharadwaj, Varadarajan i Fahy (1993) smatraju kako se resursi organizacije mogu smatrati izvorima konkurentne prednosti jedino ukoliko udovoljavaju zahtjevima ciljnog tržišnog segmenta.</p>
--	--

<p>Koncept vrijednosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • jedinstvena vrijednost • veća vrijednost od očekivane • dugotrajna vrijednost • dugotrajno zadovoljstvo <p><i>Održiva konkurentska prednost</i> pretpostavlja usvajanje strategije stvaranja vrijednosti koja se ne koristi u drugim poduzećima (Barney, 1991, 102).</p> <p><i>Održiva konkurentnost</i> zahtijeva veću pruženu vrijednost od očekivane i zadovoljstvo potrošača (Kotler i sur., 2006, 476).</p> <p><i>Održivo konkurentske vodstvo</i> podrazumijeva dugotrajnu vrijednost koja će rezultirati dugotrajnim zadovoljstvom (Kotler i sur., 2006, 476).</p> <p><i>Održiva konkurentska prednost</i> pretpostavlja vrijednosti koje omogućuju diferencijaciju na tržištu koju nije moguće lako imitirati (Thompson, Strickland i Gamble, 2008, 126–129).</p>	<p>Grant (1996, 116–117) konkurentnim organizacijskim sposobnostima smatra kontinuirano ponavljanje produktivne radnje koja pretpostavlja stvaranje dodane vrijednosti.</p> <p>Kotler (2006, 476) smatra kako su veća vrijednost od očekivane i zadovoljstvo potrošača ključ održivog uspjeha.</p> <p>Armstrong i sur. (2017, 5–6) ističu kako je preduvjet konkurentnog poslovanja privlačenje novih kupaca pružanjem superiorne vrijednosti te zadržavanje postojećih potrošača pružanjem željene vrijednosti.</p> <p>Solomon, Marshall i Stuart (2018, 40–44) smatraju kako marketing vrijednosti pretpostavlja isporučivanje očekivane vrijednosti svim dionicima tržišta.</p>
<p>Poslovne mreže</p> <ul style="list-style-type: none"> • višestruki tržišni odnosi koji omogućuju pristup potrebnim resursima • mreže zajedničkih aktivnosti • kontinuirani neformalni suradnički odnosi • povjerenje, specijalizacija i zajednička strateška usmjerenost • učenje i napredovanje suradničkim odnosom • predanost <p><i>Održiva konkurentska prednost</i> pretpostavlja udruženo djelovanjem pri isporuci superiorne vrijednosti (Porter, 1985 citirano u Hoffman, 2000, 2).</p>	<p>Porter (1985) svojim konceptom lanca vrijednosti predlaže stvaranje mreže zajedničkih aktivnosti koja olakšava stvaranje konkurentske prednosti.</p> <p>Webster (1992) se zalaže za kontinuirane suradničke odnose koji pretpostavljaju razvoj neformalne mreže organizacija kojima se razmjenjuju resursi potrebni za konkurentno poslovanje.</p> <p>Jarillo (1988), Frazier, Spekman i O'Neal (1988), Iacobucci i Hopkins (1992), Anderson, Håkansson i Johanson (1994) smatraju kako povjerenje, specijalizacija i zajednička usmjerenost dionika</p>

	<p>poslovnih mreža čini resursnu osnovu konkurentnog poslovanja.</p> <p>Moorman, Zaltman i Deshpande (1992) smatraju kako je povjerenje temelj suradnje zasnovane na razmjeni ideja potrebne za stvaranje jedinstvenog konkurentnog pristupa.</p> <p>Morgan i Hunt (1994) istaknuli su korelaciju komunikacije i povjerenja kao osnovu jedinstvene kombinacije vještina i resursa koja predstavlja kompetencije organizacije na kojima se zasniva održiva konkurentna prednost.</p> <p>Slater i Narver (1995) su smatrali kako učinkovita suradnja zahtjeva jasnu percepciju njezine vrijednosti te mogućnosti učenja i napredovanja suradničkim odnosom.</p> <p>Achrol i Kotler (1999) umrežavanje smatraju imperativom konkurentnog poslovanja, pri tom razlikuju interne mreže, vertikalne mreže, horizontalne mreže i mreže međutržišnih prilika.</p> <p>Kotler, Kartajaya i Setiawan (2017) ističu kako je pojava interneta potaknula umrežavanje i transparentnost poslovanja te fokus stavila na potrošača i njegove specifične zahtjeve.</p>
<p>Marketing odnosa</p> <ul style="list-style-type: none"> • važnost odnosa za održivo i konkurentno poslovanje • odnosi su resurs koji se ne može imitirati • personalizirana ponuda • zadovoljstvo • povjerenje • lojalnost 	<p>Morgan i Hunt (1996) ističu važnost odnosa prilikom održivog i konkurentnog poslovanja. Odnose smatraju resursom koji se ne može lako imitirati i implementirati te samim time predstavlja jedinstveni izvor konkurentne prednosti.</p> <p>Day i Wensley (1988) ističu kako se poslovni uspjeh ne procjenjuje</p>

<p><i>Održiva konkurentnost</i> podrazumijeva ekonomske, socijalne, tehničke i pravne veze s ciljnim tržišnim segmentom i ostalim dionicima mikro okružja. Višestruke pogodnosti osiguravaju veliku i trajnu odanost klijenata i ostalih vlasnika udjela (Kotler i sur., 2006, 476).</p>	<p>mjerom profitabilnosti i tržišnog udjela nego zadovoljstva i lojalnosti potrošača. Nositelji potražnje mjerilo su uspješnog tržišnog djelovanja.</p> <p>Srivastava i suradnici (1998) smatraju kako su neopipljivi resursi ključni za stvaranje konkurentske prednosti na tržištu. Pri tom ističu suradničke i intelektualne resurse. Suradnički resursi podrazumijevaju odnose s potrošačima i dionicima distribucijskih kanala koji omogućuju stvaranje personalizirane ponude. Dok intelektualni resursi pretpostavljaju znanje o potrebama, željama i očekivanjima ciljnih potrošača.</p> <p>Kotler (2001, 250–253) ističe kako individualni marketing tj. marketing prilagođen pojedinom kupcu obilježava interaktivni dijalog s kupcima, personalizirana ponuda i izgradnja dugotrajnih odnosa temeljenih na povjerenju.</p> <p>Armstrong i sur. (2017, 107–118) odnose sa svim dionicima mikro okružja, a prvenstveno s potrošačima kao preduvjetima potražnje, stavljaju u fokus konkurentnog djelovanja</p>
--	---

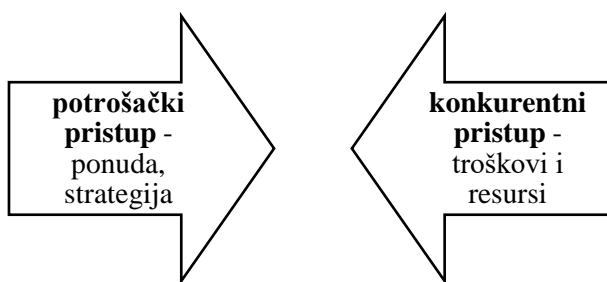
Tablica 1: Konceptualni prikaz temelja održive konkurentske prednosti prema: Hoffman (2000, 2–12); Kotler (2001, 250–253); Kotler i sur. (2006, 476–485); Barney (1991, 101–102); Thompson, Strickland i Gamble (2008,7; 126–129); Porter (2008, 21); Kotler, Kartajaya i Setiawan (2017, 107–118); Armstrong i sur. (2017, 5–6)

2.2 Marketinški aspekti održive konkurentnosti

Mjerenje poslovnog rezultata prvi je korak u izgradnji konkurentnog poslovanja. No, pri tom se poslovni uspjeh ne procjenjuje mjerom profitabilnosti i tržišnog udjela nego zadovoljstva i lojalnosti potrošača. Na taj

se način tržišni uspjeh promatra u ovisnosti o nositeljima potražnje, preduvjetu uspješnog i održivog tržišnog djelovanja (Day i Wensley, 1988).

Procjenjujući tržišne odnose na kojima se zasniva konkurentno poslovanje koriste se potrošački i konkurentno orijentirani pristupi (slika 2). Konkurentno orijentirane organizacije mjere tržišni uspjeh prema troškovima i organizacijskim resursima, dok potrošački orijentirane organizacije mjere tržišni uspjeh prema stupnju diferencijacije ponude i strateškog pristupa (Day i Nedungadi, 1994 citirano u Hoffman, 2000, 7–8). No, organizacijski se resursi mogu smatrati izvorima konkurentne prednosti jedino ukoliko udovoljavaju specifičnim zahtjevima ciljnog tržišnog segmenta (Hunt i Arnett, 2006, 464–467).



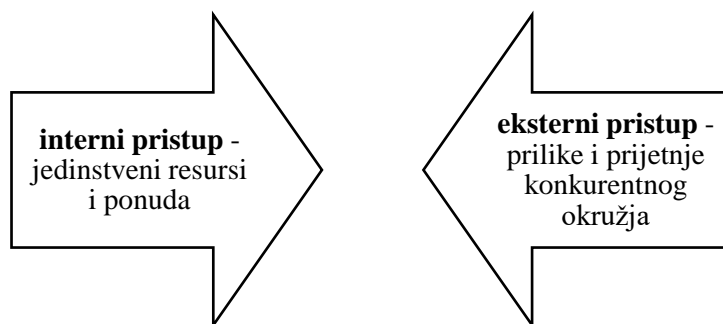
Slika 2: Sinergija konkurentne i potrošačke poslovne orijentacije prema: Hunt i Arnett (2006, 464–467); Day i Wensley (1988); Hoffman (2000, 7–8); Armstrong i sur. (2017, 117–144)

Često se održiva konkurentna prednost poistovjećuje s novinom, prvenstvom. Prvi poduzetnici imaju mogućnost zauzimanja većeg tržišnog udjela i korištenja prednosti ekonomije obujma. Samim time ostvaruju prednost prilikom upravljanja troškovima. Nisu konkurentno ugroženi te mogu birati vrstu i obujam suradničkih odnosa, kao i ciljnih tržišnih segmenata. Stalnom interakcijom s odabranim dionicima tržišta mogu usavršavati ponudu kojom udovoljavaju željama i održavaju vodeću tržišnu poziciju (Hisrich, Peters i Shepard, 2011, 471). Takvo je razmišljanje polazište strategije diferencijacije. Alderson, jedan od prvih teoretičara koji je isticao važnost diferencijacije za uspješno poslovanje, smatrao je kako se uspješna strategija diferencijacije može provoditi putem niskih cijena, promotivnih poruka, unapređenja ponude. U današnjem turbulentnom okružju potrebno je puno više od niskih cijena i privlačnih promotivnih poruka kako bi se zadržala pažnja potrošača i stvorio dugoročan odnos. U strateškom planiranju zahtijeva se stalna inovativna usmjerenost na očekivanja potrošača (Hoffman, 2000, 5).

Bit strategije diferencijacije je razviti jedinstveno iskustvo koje potrošač želi (Armstrong i sur., 2017, 7–9; Kotler i sur., 2006, 421). Uspjeh diferencijacije ovisi o kupčevoj percepciji superiorne vrijednosti ponude (Thompson,

Strickland i Gamble, 2008, 126). Vrijednost se pri tom definira kao suma percipiranih opipljivih i neopipljivih koristi u odnosu na ostvareni trošak potrošača (Kotler, Keller i Martinović, 2014, 11). Strategijom diferencijacije omogućuje se definiranje premijske cijene, zauzimanje većeg tržišnog udjela i postizanje lojalnog odnosa s potrošačima. Pri tom je važno da vrijednosti koje omogućuju diferencijaciju na tržištu nije moguće lako imitirati. Takva je diferencijacija izvor održive konkurentske prednosti (Thompson, Strickland i Gamble, 2008, 126–129; Kotler i sur., 2006, 421). Pri tom se ne smije zaboraviti kako se pružanje diferencirane vrijednosti može uspostaviti u bilo kojoj fazi kupovnog ponašanja. Ponuđač se može istaknuti jedinstvenom vrijednošću već prilikom procesa spoznaje potrebe za određenom ponudom uslijed interakcije s potrošačem, a ne isključivo prilikom korištenja diferencirane ponude ili poslije kupovnog usluživanja (MacMillan i McGrath, 1997, 3–4; Kotler, Bowen i Makens, 2010, 310–315; Swann, 2009, 187–197).

Coyne (1986) održivu konkurentnost veže uz interni strateški pristup koji je usmjeren na jedinstvenu resursnu osnovu organizacije kao temelj za jedinstvenu tržišnu ponudu. No, kako bi se jedinstveni resursi mogli prepoznati, razviti i iskoristiti potrebna je primjena eksternog strateškog pristupa usmjerenog na konkurenciju te tržišne prilike i prijetnje proizašle iz njezina djelovanja (Hoffman, 2000, 6). Slika 3 prikazuje strateške temelje imperativa diferencijacije.



Slika 3: Strateški temelj imperativa diferencijacije prema: Hoffman (2000, 6); Coyne (1986)

Danas se jedino interaktivnim odnosima s potrošačem može postići njegovo zadovoljstvo i lojalnost, a samim time i konkurentnost i konkurentska prednost. Snažni odnosi s potrošačima i ostalim čimbenicima mikro okružja pretpostavljaju međuovisnu tržišnu zajednicu koju konkurencija teško može preuzeti. Konkurentna ponuda podrazumijeva jedinstveno iskustvo, doživljaje i rješenje potrošačevih problema. Svako obilježje proizvoda može se lako

imitirati, svaka usluga standardizirati i svaki poslovni model usvojiti. Kako bi se ostvarila jedinstvena i održiva prednost na tržištu potrebno je pružiti specifično iskustvo potrošnje i ponuditi rješenje problema te na taj način doživljajima stvoriti odnos zadovoljstva (McGrath, 2013, 8-9; Kotler i Armstrong, 2018). Jedinstvena vrijednost ponude ekvivalentna osobnoj vrijednosti potrošača i doživljaj imperativ ne samo konkurentske prednosti nego i opstanka poduzeća (Armstrong i sur., 2017, 7–25; Kotler, Kartajaya i Setiawan, 2017, 107–118; Kotler i sur., 2006, 9).

2.3 Održivost nove poduzetničke aktivnosti

Poduzetnički kontekst Bosne i Hercegovine vrlo je izazovan. Proces pokretanja poduzetničkih pothvata je administrativno i financijski iznimno zahtjevan, a novi poduzetnički pothvati opterećeni su visokim poreznim davanjima koji otežavaju ulaganja u diferencijaciju ponude (Mujkić, 2021). Prema rezultatima istraživanja prikazanim u izvještaju *Analiza barijera razvoju poduzetništva u Bosni i Hercegovini* najvećim preprekama osnivanju novih poduzeća smatra se nedostatak informacija (51,8%) i nedostatak mentorstva (23,2%), dok razvoj poslovanja ograničavaju direktni i indirektni porezi (62,5%) i nedostatak kvalificirane radne snage (42,9%). Ispitanici su istaknuli nedostatak potpore izvršne i zakonodavne vlasti početnoj poduzetničkoj aktivnosti, kao i nedostatak pozitivne poduzetničke kulture što predstavlja veliku prepreku konkurentnom poduzetničkom djelovanju (Mujkić, 2021, 22–29).

Pa ipak, i u izazovnom kontekstu, ekonomska vrijednost poduzetništva je neosporna. Rana poduzetnička aktivnost važna je za održavanje vitalnosti poduzetničke strukture svake nacionalne privrede. Prema metodologiji *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) istraživanja, najvećeg svjetskog istraživanja poduzetništva pokrenutog 1999. godine, rana poduzetnička aktivnost obuhvaća poduzeća koja nisu starija od 42 mjeseca te su u tom vremenskom razdoblju redovito isplaćivala plaće svojim zaposlenicima (Singer i sur., 2023).

Pokretanje poduzetničkih pothvata nužno je za održavanje ekonomske dinamike i učinkovitosti alokacijskog mehanizma tržišta. Proces pokretanja i način konkuriranja novih poduzetničkih pothvata razlikuje se ovisno o kulturološkim i ekonomskim specifičnostima regionalnog i nacionalnog konteksta (Bosma, 2012, 4).

Međutim, različite vrste i faze poduzetničke aktivnosti imaju različit utjecaj na ekonomsku izvedbu različitih privreda (Bosma, 2012, 39). Rana poduzetnička aktivnost koja se temelji na diferencijaciji i posljedičnoj inovativnosti te doprinosi stvaranju novih radnih mjesta najviše doprinosi

održivom rastu i razvoju te ju je potrebno posebno poticati (GEM, 2017, 26; GEM, 2018, 21–23; GEM, 2023, 79–94). Koellinger i Thurik (2012) su povezali različite vrste početne poduzetničke aktivnosti s dinamikom poslovnih ciklusa te došli do spoznaje kako ekonomski rast nastupa dvije godine nakon uočenog rasta ranih poduzetničkih pothvata. Pri tom su uočili najveći doprinos diferencijacije i vezanih inovativnih pothvata rastu.

S obzirom na složenost i resursnu zahtjevnost poduzetničke okoline Bosne i Hercegovine koja zahtijeva brzi povrat uloženog te stavlja fokus na ekonomičnost i rentabilnost poslovanja, pretpostavlja se kako su novi poduzetnički pothvati tijekom kritične prve tri godine poslovanja usmjereni na kvantitativne (cijene, troškovi, profit, tržišni udio), a ne kvalitativne pokazatelje konkurentnosti (odnose, zadovoljstvo, neopipljive jedinstvene elemente ponude, personaliziranu vrijednost) koji su preduvjet konkurentne održivosti uslijed primjene marketinške koncepcije poslovanja (Timmons i Spinelli, 2004; Darnihamedani i sur., 2018; Mujkić, 2021; GEM, 2023, 73–84).

Slijedom prikazanog teorijskog okvira, rezultata istraživanja prikazanih izvještajem *Analiza barijera razvoju poduzetništva u Bosni i Hercegovini* te konceptualnih postavki GEM istraživanja, formulirane su polazne pretpostavke ovog istraživanja:

Pretpostavka 1: Vlasnici i/ili upravitelji novih poduzetničkih pothvata primarno su usmjereni na profit i tržišni udio kao mjere poslovnog uspjeha.

Pretpostavka 2: Vlasnici i/ili upravitelji novih poduzetničkih pothvata primarno su usmjereni na cijenu, prodaju i fizička obilježja ponude kao čimbenike konkurentnosti.

Pretpostavka 3: Vlasnici i/ili upravitelji novih poduzetničkih pothvata ne prepoznaju osnovne postavke strategije diferencijacije u marketinškoj koncepciji poslovanja.

3. Metode istraživanja

U istraživanju korištena je kombinirana metodologija koja pretpostavlja više izvora i vrsta podataka te više metoda njihova prikupljanja (Tkalac Verčić i sur., 2011, 23). Iako se razlikuju u istraživačkim odrednicama, kvalitativna i kvantitativna istraživanja često se kombiniraju jer su njihovi rezultati kompatibilni i komplementarni (Zelenika, 2000, 124).

Kvantitativno istraživanje provedeno je pomoću upitnika kojim su ispitani vlasnici i/ili upravitelji novih poduzetničkih pothvata na području Bosne i Hercegovine. Prilikom uzorkovanja postavljen je kriterij da ispitanici dolaze

iz poduzeća koja nisu starija od 42 mjeseca, sukladno GEM metodološkom okviru definiranja ranog poduzetništva. Uzorak je bio prigodan. Tehnikom „snježne grude“ uzorak je proširen na poznanike primarno ciljanih ispitanika. Upitnik je distribuiran elektroničkom poštom tijekom travnja, svibnja i lipnja 2023. godine. Prvo pitanje upitnika bilo je eliminacijskog karaktera nakon kojeg su anketu nastavili ispunjavati vlasnici i/ili upravitelji poduzeća koja posluju kraće od 42 mjeseca, a nalaze se na području Bosne i Hercegovine. Nakon eliminacijskog pitanja upitnik je ispunilo 156 ispitanika. Upitnik je sadržavao pitanja kojima se utvrđivala percepcija ispitanika vezana uz konkurentnost, konkurentnu prednost i marketing kao temeljne koncepte ovoga rada. Ispitanici su ocjenama na skali od 1 do 5 trebali ocijeniti važnost kvantitativnih i kvalitativnih mjera uspjeha poput profitabilnosti, tržišnog udjela, zadovoljstva i lojalnosti potrošača. Na temelju vlastite percepcije ispitanici su trebali na istoj skali (1 = nije važno, 5 = izuzetno važno) ocijeniti važnost odrednica konkurentnog pristupa i čimbenike tržišnog uspjeha. Potom je ispitan i stav vlasnika i/ili upravitelja novih poduzetničkih pothvata o diferencijaciji kao odrednici jedinstvene konkurentne ponude kojom se zadovoljavaju specifični zahtjevi potrošača i na taj način stvara dugoročan odnos sa zadovoljnim potrošačima kao preduvjetom održivog poslovanja.

Kvalitativno istraživanje provedeno je metodom dubinskog intervjuja s 12 odabranih vlasnika novih poduzetničkih pothvata radi što boljeg razumijevanja i interpretacije upitnikom prikupljenih podataka. Vodič za razgovor sadržavao je pitanja o održivoj konkurentnosti i konkurentnoj prednosti te o asocijacijama ispitanika u vezi sa konkurentom prednosti i marketingom, kvalitativnim i kvantitativnim odrednicama konkurentnosti te potrošačkim i konkurentno orijentiranim strateškim pristupom. Na taj se način pokušalo utvrditi stavljaju li vlasnici i/ili upravitelji novih poduzetničkih pothvata u fokus potrošače i njihovo zadovoljstvo koje se bazira na jedinstvenoj ponudi kao temelju marketinške koncepcije poslovanja.

4. Rezultati istraživanja i rasprava

Prema ocjenama ispitanih vlasnika ili upravitelja novih poduzetničkih pothvata u tablici 2 prikazani su *čimbenici i mjere poslovnog uspjeha* gdje je zadovoljstvo potrošača rangirano na prvom mjestu po važnosti (ocjena 4,77), nakon kojeg slijedi profitabilnost (4,58), lojalnost potrošača (4,5), dok je tržišni udio kao mjera poslovnog uspjeha rangiran na četvrtom mjestu (ocjena 3,69).

<i>Mjere poslovnog uspjeha</i>	Ocjena važnosti (odgovori ispitanika u %)					Prosje. ocj. (rang)
	1	2	3	4	5	
Profitabilnost	0	0	0	42,3	57,7	4,58 (2.)
Tržišni udio	0	7,7	42,3	23,1	26,9	3,69 (4.)
Zadovoljstvo potrošača	0	3,8	0	11,6	84,6	4,77 (1.)
Lojalnost potrošača	0	0	3,9	42,3	53,8	4,50 (3.)

Tablica 2: Percepcija ispitanika o mjerama poslovnog uspjeha prema istraživanju autora

Sukladno navedenim stavovima o mjerama poslovnog uspjeha, ispitanici su potvrdili kako je *konkurentni pristup* (tablica 3) usmjeren na potrošača izuzetno važan (4,58), nakon kojeg je kao vrlo važan ocijenjen konkurentni pristup usmjeren prema resursima organizacije (4,03). Orijentacija na konkurenciju prema ocjenama ispitanika našla se na trećem mjestu po važnosti s ocjenom (3,92).

<i>Konkurentni pristup</i>	Ocjena važnosti (odgovori u %)					Prosje. ocj. (rang)
	1	2	3	4	5	
Usmjeren na potrošača	0	0	7,7	26,9	65,4	4,58 (1.)
Usmjeren na konkurenciju	0	3,9	34,6	26,9	34,6	3,92 (3.)
Usmjeren resursima organizacije	0	0	26,9	42,3	30,8	4,03 (2.)

Tablica 3: Percepcija ispitanika o važnosti konkurentnog pristupa prema istraživanju autora

Iz prikazanih rezultata može se zaključiti kako se novi poduzetnici u svojoj strateškoj orijentaciji usmjeravaju na potrošače i interne resurse kojima nastoje odgovoriti na potrebe potrošača, što pretpostavlja preporučenu sinergiju konkurentne i potrošačke poslovne orijentacije. Na temelju prikazanih stavova o konkurentnom pristupu i mjerama poslovnog uspjeha može se zaključiti kako pretpostavka 1: *Vlasnici i/ili upravitelji novih poduzetničkih pothvata primarno su usmjereni na profit i tržišni udio kao mjere poslovnog uspjeha* – nije u potpunosti potvrđena. Navedeno potvrđuje i analiza odgovora vezanih uz *percepciju čimbenika tržišnog uspjeha* prikazana u tablici 4. Prilikom ocjenjivanja važnosti pojedinih čimbenika tržišnog uspjeha (tablica 4) na prvom mjestu su svrstani: interaktivni odnosi sa klijentima (4,5), na drugom resursi (4,39) te ponuda/ fizička obilježja (4,38). Nakon njih prema ocjenama ispitanika slijedi strategija (4,19) i troškovi (4,08).

Čimbenici tržišnog uspjeha	Ocjena važnosti (odgovori u %)					Prosj. ocj. (rang)
	1	2	3	4	5	
Troškovi	0	0	15,4	61,5	23,1	4,08 (5.)
Resursi	0	0	14,8	31,4	53,8	4,39 (2.)
Ponuda (fizička obilježja)	0	0	11,5	38,5	50	4,38 (3.)
Strategija	0	0	13,4	53,8	32,8	4,19 (4.)
Odnosi	0	0	7,7	34,6	57,7	4,50 (1.)

Tablica 4: Percepcija ispitanika o čimbenicima tržišnog uspjeha prema istraživanju autora

Analizirajući percepciju ispitanika o primjeni strategije diferencijacije (tablica 5), utvrđeno je kako su neopipljive vrijednosti ocijenjene najvišom prosječnom ocjenom (4,53), nakon kojih su kao vrlo važne ocijenjene opipljive vrijednosti (4,21), resursi (4,15) te konkurencija. Značajan broj ispitanika (88,5%) smatra kako se diferencijacija ponude može postići u bilo kojoj fazi kupovnog procesa; od spoznaje potrebe do poslije kupovnog usluživanja. Navedeno je razmišljanje sukladno svjesnosti o neopipljivim vrijednostima kao izuzetno važnima odrednicama ponude. Čak 57,7% ispitanika smatra kako je diferencijacija izuzetno važna za postizanje lojalnog odnosa s potrošačima, a potom i za zauzimanje većeg tržišnog udjela (53,8%) koji proizlazi iz potrošačeve kupovne odanosti. 50% ispitanika povezuje diferencijaciju uz premijske cijene kao načina za ostvarivanje željenog profita.

Diferencijacija ponude	Ocjena važnosti (odgovori u %)					Prosj. ocj. (rang)
	1	2	3	4	5	
Opipljive vrijednosti	0	0	10,4	57,7	31,9	4,21 (2.)
Neopipljive vrijednosti (kvaliteta, odnosi)	0	0	3,8	38,5	57,7	4,53 (1.)
Resursi organizacije	0	0	23,0	38,5	38,5	4,15 (3.)
Konkurentno okruženje	0	3,8	11,5	65,4	19,3	4,00 (4.)
<i>Diferencijacija se može postići u bilo kojoj fazi kupovnog procesa:</i>						
DA (88,5%)			NE (11,5%)			
<i>Diferencijacijom se postiže: (mogućnost višestrukog odabira)</i>						
Premijska cijena (50%)	Veći tržišni udio (53,8%)			Lojalan odnos s potrošačima (57,7%)		

Tablica 5: Percepcija o primjeni strategije diferencijacije prema istraživanju autora

Analizom stavova ispitanika o čimbenicima tržišnog uspjeha i vezanoj strategiji diferencijacije utvrđeno je kako pretpostavka 2: *Vlasnici i/ili upravitelji novih poduzetničkih pothvata primarno su usmjereni na cijenu, prodaju i fizička obilježja ponude kao čimbenike konkurentnosti* – nije u potpunosti potvrđena, dok pretpostavka 3: *Vlasnici i/ili upravitelji novih poduzetničkih pothvata ne prepoznaju osnovne postavke strategije diferencijacije u marketinškoj koncepciji poslovanja* – nije potvrđena.

4.1 Skraćeni prikaz rezultata kvalitativnog istraživanja metodom dubinskih intervjuja

Analizirajući odgovore ispitanika iz dubinskih intervjuja, može se uočiti snažna orijentacija na potrošača koji je polazište za određivanje cijena i mjerilo kvalitete usmjerene na dodatne vrijednosti i personalizirane pogodnosti. Međutim, konkurentnu su prednost ispitanici uglavnom vezali uz financijski rezultat koji proizlazi iz premijske cijene za koju su zaslužna diferencirana obilježja ponude.

Diferencijacija je prema mišljenju ispitanika ovisna o neopipljivim uslužnim elementima ponude koji se mogu implementirati u sve faze kupovnog procesa, uključujući dominantno poslije-kupovno usluživanje i usluživanje na prodajnom mjestu. Također je istaknuto kako je za učinkovitu primjenu strategije diferencijacije nužna suradnja sa svim dionicima mikro okružja, od zaposlenika, dobavljača i posrednika do šire javnosti. Navedene čimbenike mikro okružja ispitanici su definirali kao organizacijske resurse kojima mogu i moraju upravljati. Međutim, isticali su troškove kao mogući ograničavajući element prilikom izgradnje suradničkih odnosa i pružanja dodatnih personaliziranih pogodnosti potrošačima. Troškove su pri tom većinom definirali kao utrošak vremena i ograničenih ljudskih potencijala. Složili su se s tvrdnjom kako odnos povjerenja i zadovoljstva zahtjeva trud i vrijeme što u početnim godinama poslovanja može iscrpiti ograničene resurse organizacije i dovesti do nepovoljnih financijskih rezultata koji su preduvjet tržišnog opstanka. Iako intervjuirani vlasnici novih poduzetničkih pothvata marketing uglavnom povezuju s unapređenjem prodaje i oglašavanjem, pokazali su kako prepoznaju važnost primjene temeljnih odrednica marketinške koncepcije poslovanja za održivo poslovanje.

Slijedom navedenih stavova ispitanih vlasnika novih poduzetničkih pothvata može se zaključiti kako prve dvije pretpostavke nisu u potpunosti potvrđene, odnosno djelomično su potvrđene: 1. *Vlasnici i/ili upravitelji novih poduzetničkih pothvata primarno su usmjereni na profit i tržišni udio kao mjere poslovnog uspjeha*, 2. *Vlasnici i/ili upravitelji novih poduzetničkih*

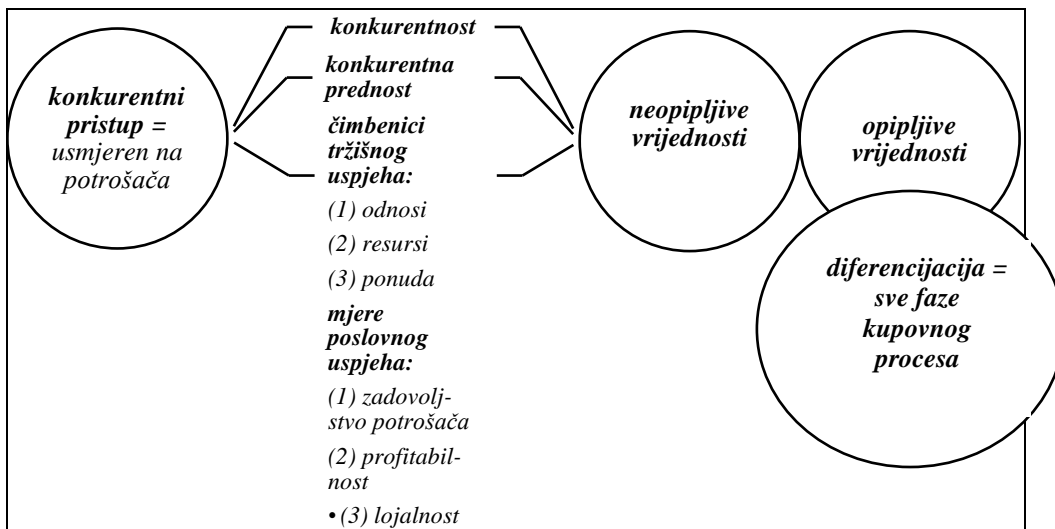
pothvata primarno su usmjereni na cijenu, prodaju i fizička obilježja ponude kao čimbenike konkurentnosti, dok pretpostavka 3 nije potvrđena: Vlasnici i/ili upravitelji novih poduzetničkih pothvata ne prepoznaju osnovne postavke strategije diferencijacije u marketinškoj koncepciji poslovanja.

Nadalje, asocijacije ispitanika vezane uz pojmove *konkurentnosti, konkurentne prednosti i marketinga*, kao i njihova dodatna pojašnjenja potvrđuju navedene zaključke u vezi sa početnim pretpostavkama istraživanja.

Ispitani vlasnici i/ili upravitelji novih poduzetničkih pothvata na području Bosne i Hercegovine u velikoj mjeri *konkurentnost vežu uz cijenu i kvalitetu*. Navedeni su elementi ponude bili i prva asocijacija ispitanika na konkurentnu prednost, dok je prva asocijacija vezana uz termin marketing prilikom provedbe intervjua bila prodaja, poboljšanje prodaje i oglašavanje. Iz navedenog se isprva može zaključiti kako su novi poduzetnici na bosanskohercegovačkom tržištu „zarobljeni u starom načinu“ poduzetničkog razmišljanja i djelovanja koje ne odgovara očekivanjima današnjih potrošača koji navedene čimbenike konkurentnosti podrazumijevaju kao osnovu svake konkurentne ponude te očekuju dodatnu vrijednost i personalizirani, interaktivni pristup.

Iako su vlasnici ili upravitelji novih poduzetničkih pothvata zbog početne financijske nesigurnosti isticali brigu o cijeni i troškovima kao preduvjetima rentabilnosti i profitabilnosti, ipak veliki naglasak stavljaju i na resurse kojima se osigurava diferencijacija i samim time kvaliteta ponude. Pri tom su istaknuti ljudski resursi kao neizostavni čimbenik neopipljivih vrijednosti ponude. Interakcijom zaposlenika i potrošača u svim fazama kupovnog odlučivanja osigurava se nužna personalizirana prilagodba i odnos zadovoljstva. Prilikom izgradnje odnosa važnost se daje i ostalim dionicima mikro okružja koji pomažu u izgradnji jedinstvenog potrošački usmjerenog konkurentnog pristupa.

Slijedom rezultata provedenog istraživanja prikazan je koncept konkurentnog pristupa novih poduzeća na području Bosne i Hercegovine (slika 4).



Slika 4: Konceptualni prikaz održive konkurentnosti i primjene marketinške koncepcije poslovanja novih poduzeća na području Bosne i Hercegovine prema istraživanju autora

5. Preporuke za edukaciju i savjetovanje novih poduzetnika

1. *Upravljanje odnosima i jačanje čimbenika diferencijacije* – Analizom rezultata kvantitativnog i kvalitativnog istraživanja uočeno je kako su novi poduzetnici svjesni važnosti poslovanja temeljenog na odnosima kao preduvjeta održive konkurentnosti. Pri tom ističu —neopipljive vrijednosti, koje pretpostavljaju interakciju s potrošačima, kao osnovne čimbenike diferencijacije i kvalitete ponude koju smatraju ključnim izvorom konkurentnosti i konkurentske prednosti. Međutim, svjesni su kako u početnim godinama poslovanja trebaju paziti na rentabilnost i profitabilnost diferenciranog poslovanja koje iziskuje velike troškove, posebice vremena i ljudskog angažmana. Ograničenost resursa u početnim godinama konkuriranja na hiperproduktivnom tržištu doživljava se kao velika prepreka željenom personaliziranom pristupu u procesu kupovnog i poslijekupovnog usluživanja. Također se ističe potreba intenzivne suradnje sa svim dionicima mikrookružja što je, prema mišljenju ispitanika, teško ostvarivo u samim počecima poduzetnog djelovanja.

2. *Oснаživanje i poticanje zaposlenika na poduzetničku aktivnost* – Slijedom navedenog, imajući u vidu iskustvom uviđene specifične izazove početne poduzetničke aktivnosti i teorijske odrednice diferenciranog poslovanja, smatra se kako je prilikom savjetovanja i edukacije novih poduzetnika potrebno fokus staviti na *intrapreneurship* i upravljanje vremenom.

GEM definira poduzetničku aktivnost zaposlenika kao „inovativnu aktivnost koja podrazumijeva razvoj i plasiranje novih proizvoda i usluga, osnivanje novih organizacijskih jedinica, podružnica i poslovnih subjekata za poslodavca tj. matično poduzeće u protekle tri godine“ (Bosma i sur., 2012, 7). Navedeno pretpostavlja inovativnu aktivnost i diferencijaciju kao osnovu stvaranja dodatne vrijednosti koja zadovoljava i nadmašuje očekivanja potrošača i samim time predstavlja temelj marketinške koncepcije poslovanja. Odnos poduzetničkoga uspjeha i *intrapreneurshipa* je u povratnoj sprezi. Uspješan poslovni rezultat omogućava resurse potrebne za kontinuirano provođenje poduzetničkih aktivnosti, a poduzetni poslovni sustavi doprinose održivoj konkurentskoj prednosti (Guth i Ginsberg, 1990, 7).

3. *Upravljanje promjenama* – Velike organizacije svoje investicijske odluke temelje na opsežnim analizama, poslovnim planovima i egzaktnim strateškim odrednicama. No, promjenjivo okruženje zahtijeva stalnu prilagodbu operativnih i strateških procesa i planova. Promjenu od koje zaziru velike strukture jer njome teško upravljaju. U tom smislu u prednosti su manje organizacije koje upravljačku pažnju usmjeravaju na zaposlenike, a ne organizacijsku i tržišnu strukturu unutar koje oni djeluju. Potpora menadžmenta treba podrazumijevati koordiniranje potreba „poduzetnički nadahnutih“ pojedinaca i stvaranje organizacijski stabilnih uvjeta koji sustavno podržavaju njihov poduzetnički stav.

4. *Organizacijska kultura i motivacija zaposlenika* – Diferencirana poduzetnička aktivnost se ne smije prepustiti slučajnoj odluci zaposlenika. Osim prisnog ozračja, suradnje i organizacijske protočnosti, inovativnost se mora poticati elementima organizacijske kulture koji pretpostavljaju sustavnu motivaciju zaposlenika. Pojedinačno priznanje, uvažavanje od strane nadređenih i kolega te mogućnost osobnog razvoja pokazali su se najučinkovitijim motivatorima. No, motivacija za preuzimanje inovativnih inicijativa treba biti praćena odgovarajućom financijskom nagradom i mogućnošću unapređenja nakon uspješnog poduzimanja novih aktivnosti. Veliku mogućnost inovativnog napretka predstavljaju i svi oblici poslovnih mreža i odnosa. Važan preduvjet njihove korisnosti je resursna razmjena kojom se osigurava produktivnost i ekonomičnost poslovanja, ali i slobodan protok znanja i vještina koji podrazumijeva stjecanje novih znanja i poticanje inovativnosti. Povezivanjem članova različitih poslovnih sustava društvenim aplikacijama i mrežama može se postići osjećaj pripadnosti i uvažavanja. Tako se stvara sigurno i neformalno ozračje koje potiče suradnju, slobodnu razmjenu informacija, eksperimentiranje i otvoreno komuniciranje ideja. Imenovanjem odgovornih osoba za neometanu komunikaciju i osnivanjem projektnih timova može se postići potrebno umrežavanje različitih dionika

mikro okružja. U cilju personalizacije ponude, zaposlenike se treba poticati na prikupljanje i distribuciju informacija te vezanu prilagodbu. Informacija je ključan poduzetnički resurs te je potrebno educirati zaposlenike o važnosti njezinog sustavnog prikupljanja, adekvatne prilagodbe i distribucije upravljačkom timu.

5. *Vrijeme kao vrijedan resurs organizacije* – Veliko radno opterećenje i fiksno radno vrijeme često sputava zaposlenike, posebno menadžere, prilikom uočavanja prilika, razrade i provedbe ideja. Vrijeme je ključan resurs svake poduzetničke aktivnosti. Percepcija dostupnosti resursa, pa tako i vremena, potiče preuzimanje rizika i eksperimentiranje koje vodi diferenciranoj poduzetničkoj aktivnosti. U namjeri poticanja diferencirane poduzetničke aktivnosti unutar organizacije, nužno je osigurati fleksibilno radno vrijeme i zadatke koji omogućuju suradnju različitih dionika organizacije i tržišta. Iako vrijeme predstavlja ograničeni resurs današnjice, za nove je projekte potrebno osigurati vremenski neopterećeno radno ozračje u kojem se radni zadaci smatraju oblikom druženja i zabave. U takvom su okružju zaposlenici spremni raditi duže i uložiti više truda i kreativnosti u izvršenje zadataka. U toj je namjeri potrebno omogućiti i vrednovati rad od kuće i projektni rad izvan ustaljenog radnog vremena.

6. Zaključak

Konkurentnost pretpostavlja stalno prisutan proces tržišnog nadmetanja, a konkurentna prednost izjednačava se sa superiornim poslovnim rezultatom. Tradicionalnim pristupom konkurentnosti, konkurentna prednost se vezala uz dugotrajno tržišno vodstvo koje se postiže cijenom, kvalitetom ponude i odgovarajućom funkcijom prodaje. Novijim promatranjima konkurentnosti, sve više se ističe njezina prolaznost i nemogućnost njezine održivosti u turbulentnom okružju.

Zbog hiperproduktivnog i hiperkonkurentnog okružja, naglasak se stavlja na izgradnju odnosa čime se personalizacijom i dodatnom vrijednošću ponude osigurava dugotrajnost vodeće konkurentne pozicije. Pri tom se jednak pozornost pridaje stvaranju odnosa s potrošačima kao i s ostalnim dionicima mikrookružja koji su preduvjet pružanja fleksibilne personalizirane ponude. Odnosi pretpostavljaju neopipljive resurse i dodatnu uslužnu vrijednost kojom se nadmašuju očekivanja i osigurava stabilnost poslovanja. Navedenu marketinšku odrednicu konkurentnosti prepoznaju i nova poduzeća kao preduvjet održivosti u početnim godinama poslovanja. Međutim, vlasnici i/ili upravitelji novih poduzetničkih pothvata koji su činili uzorak istraživanja ovoga rada ističu nedostatak vremena i ljudskih resursa kojima bi se

podupirala potrebna interakcija i diferencirana poduzetnička aktivnost. Imajući u vidu utvrđena resursna ograničenja i financijske izazove novih poduzeća, preporučuju se edukacije iz područja *intrapreneurshipa* i upravljanja vremenom kao važne okosnice učinkovitog usmjeravanja novih poduzetnika i poduzetnih zaposlenika te daljnja primjena diferencijacije kao strateškog pristupa koji osigurava opstanak i održivi rast u današnjem turbulentnom okružju.

Literatura

1. Alderson, W., 1957. *Marketing Behavior and Executive Action: A Functionalist Approach to Marketing*. Homewood: Richard D. Irwin Inc.
2. Alderson, W., 1965. *Dynamic Marketing Behavior: A Functionalist Theory of Marketing*. Homewood: Richard D. Irwin Inc.
3. Armstrong, G., Kotler, P., Trifts, V., Buchwitz, L.A., Gaudet, D., 2017. *Marketing: an introduction*. 6th ed. Toronto: Pearson Canada Inc.
4. Baumol, J.B., 2002. *The free-market innovation machine: analyzing the growth miracle of capitalism*. New Jersey: Princeton University Press
5. Barney, J.B., 1991. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*, [online] Dostupno na: <[https://business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202011/S10/Barney%20\(1991\).pdf](https://business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202011/S10/Barney%20(1991).pdf)> [20. 12. 2022].
6. Bosma, N., 2012. *The Global Entrepreneurship Monitor (GEM) and Its Impact on Entrepreneurship Research*. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, [e-journal] 9(2), str.143-248. Dostupno na: <<http://dx.doi.org/10.1561/03000000033>> [2. 11. 2022].
7. Bosma, N., Wennekers, S., Guerrero, M., Amoros, J.E., Martiarena, A. i Singer, S., 2013. *Special Report on Entrepreneurial Employee Activity*. [pdf] London: The Global Entrepreneurship Research Association, London Business School. Dostupno na: <<http://www.gemconsortium.org/report>> [2. 11. 2022].
8. Bowen, J. T., Makens, J. C., Kotler, P., 2010. *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*. Translated from English by Grabar I. Zagreb: MATE. d.o.o.
9. Coyne, K.P., 1986. *Sustainable competitive advantage the cornerstone of strategic thinking*. *Business Horizons*, January-February, 1986, str. 54-61.
10. Day, G.S. and Wensley, R., 1988. *Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority*. *Journal of Marketing*, [e-journal] 52(2), str. 1-20. Dostupno na: <https://eclass.upatras.gr/modules/document/file.php/DEAPT122/%CE%A7%CF%81%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%BC%CE%BF%20%CF%85%CE%BB%CE%B9%CE%BA%CF%8C/Advantage_Day.pdf> [7. 7. 2023].

11. Day, G.S., 1984. *Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage*. St. Paul (Minnesota): West Publishing Company
12. Dyer, J.H. and Singh, H., 1998. The Rational View: Cooperative Sreategy and Sources of *Interorganizational competitive advantage*. *Academy of Management Review*, [e-journal] 23(4), str. 660–679. Dostupno na: <https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/510907/mod_resource/content/1/Relational%20view.pdf> [17. 3. 2023].
13. Darnihamedani, P., Block, J.H., Hessels, J., 2018. *Taxes, start-up costs, and innovative entrepreneurship*. *Small Business Economics*, 51, str. 355–369. Dostupno na: <<https://doi.org/10.1007/s11187-018-0005-9>> [14.10.2023].
14. Guth, W.D. and Ginsberg, A., 1990. *Corporate entrepreneurship - Guest editors introduction*. *Strategic Management Journal*, [e-journal] 11(1), str. 5–15. Dostupno na: <<https://www.scribd.com/document/367063366/Guth-and-Ginsberg-1990>> [17.11.2023].
15. *GEM 2016/2017 Global Report* . 2017. Global Entrepreneurship Research Association, GEM, [pdf] London: The Global Entrepreneurship Research Association, London Business School. Dostupno na: <<https://www.gemconsortium.org/report/gem-manual-design-data-and-quality-control>> [9. 9. 2022].
16. *GEM 2017/2018 Global Report*. 2018. Global Entrepreneurship Research Association, [pdf] London: The Global Entrepreneurship Research Association, London Business School. Dostupno na: <<https://www.gemconsortium.org/report/gem-manual-design-data-and-quality-control>> [7. 9. 2022].
17. *Global Entrepreneurship Monitor 2022/2023 Global Report: Adapting to a “New Normal”*. 2023. London: The Global Entrepreneurship Monitor, GEM.
18. Hoffman, N.P., 2000. *An Examination of the “Sustainable Competitive Advantage” Concept: Past, Present, and Future*. *Academy of Marketing Science Review*, [online] Dostupno na: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.200.7948&rep=rep1&type=pdf>> [20. 12. 2022].
19. Hunt, S.D. and Morgan, R.M., 1997. *Resource-Advantage Theory: A Snake Swallowing Its Tail or a General Theory of Competition?*, *Journal of Marketing*, [e-journal] 61(4), str.74–82. Dostupno na: <https://www.researchgate.net/publication/235362439_Resource-Advantage_Theory_A_Snake_Swallowing_Its_Tail_or_a_General_Theory_of_Competition> [8. 7. 2022].
20. Hunt, S.D., 2001. *A General Theory of Competition: issues, answers and an invitation*. *European Journal of Marketing*, [e-journal] 35(5/6), str.524–548.
21. Hunt, S.D., Arnett, D.B., 2006. *Toward a General Theory of Marketing: Resource-Advantage Theory as an Extension of Alderson’s Theory of Market Processes*. U: Wooliscroft, B., Tamilia, R.D., Shapiro, S.J. (eds) *A Twenty-First Century Guide to Aldersonian Marketing Thought*. Springer, Boston, MA. Dostupno na: <https://doi.org/10.1007/0-387-28181-9_3_3>[8. 7. 2022].

22. Kotler, P., 2001. *Upravljanje Marketingom. Analiza, Primjena i Kontrola*. 9th ed. Translated from English by N. Renko i J. Pavičić. Zagreb: Mate d.o.o.
23. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., 2006. *Osnove marketinga*. 4th ed. Translated from English by M. Martinović et al. Zagreb: Mate d.o.o.
24. Kotler, P., Keller, K.L. i Martinović, M., 2014. *Upravljanje marketingom*. 14th ed. Translated from English by N. Drašković et al. Zagreb: Mate d.o.o.
25. Kotler, P., Kartajaya, H. and Setiawan, I., 2017. *MARKETING 4.0. Moving from Traditional to Digital*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
26. Kotler, P. and Armstrong, G., 2018. *Principles of Marketing*, 17th ed. London: Pearson Education Limited.
27. McGrath, R.G., 2013. *Transient Advantage*. Harvard Business Review, [online] Dostupno na: <https://hbr.org/2013/06/transient-advantage?cm_sp=Article--Links--Comment> [17. 7. 2023].
28. MacMillan, I.C., & McGrath, R.G., 1997. *Discovering new points of differentiation*. Harvard business review, 75(4), str.133-8, 143-5. <https://hbr.org/1997/07/discovering-new-points-of-differentiation> [17. 7. 2023].
29. Mujkić, A., 2021. *Analiza barijera razvoju poduzetništva u Bosni i Hercegovini*, [online] Dostupno na: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ba/Analiza-barijera-razvoju-preduzetnistva-u-BiH.pdf> [16. 3. 2024].
30. Porter, M., 1981. *The Contributions of Industrial Organization To Strategic Management*. Academy of Management Review, [online] Dostupno na: <scholar.google.hr/scholar_url?url=http://213.55.83.214:8181/Economics/Economy/01731.pdf&hl=hr&sa=X&scisig=AAGBfm3CVlZwRvQDEYPlib6vdOrITcTWNQ&nossl=1&oi=scholar> [18. 7. 2023].
31. Porter, M.E., 1996. *Operational Effectiveness Is Not Strategy What Is Strategy*. Harvard Business Review, [online] Bonn: The Institute for the Study of Labor. Dostupno na: <<https://www.semanticscholar.org/paper/Operational-Effectiveness-Is-Not-Strategy-What-Is-Porter/9aea48abda1e137af7989b6e600ae16019d7e26f>> [18. 7. 2023].
32. Porter, M.E., 2008. *Konkurentska prednost*. Zagreb: Masmedia.
33. Schumpeter, J.A., 1976. *The Process of Creative Destruction*. U: S. Shane, ed. 2002. *The Foundations of Entrepreneurship*. Vol 1. Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing. str. 81-86.
34. Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S. i Oberman Peterka, S., 2023. *Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom?* GEM Hrvatska 2022. [pdf] Zagreb: Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva. Dostupno na: < <http://www.cepor.hr/publikacijepolicy-dokumentiprezentacije/gem-hrvatska/>> [2. 11. 2023].
35. Swann, G.M.P., 2009. *The economics of innovation: an introduction*. Cheltenham: Edward Elgar.

36. Solomon, M.R., Marshall, G.W., Stuart, E.W., 2018. *Marketing. Real People, Real Choices*. 9th ed. London: Pearson Education Limited.
37. Thompson, Jr. A.A., Strickland, A.J. and Gamble, J.E., 2008. *Strateški menadžment*. 14th ed. Translated from English by P. Saganić et al. Zagreb: Mate d.o.o.
38. Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D. i Pološki Vokić, N., 2011. *Priručnik za metodologiju istraživanja u društvenim djelatnostima*. Zagreb: M.E.P. d.o.o.
39. Timmons, J. A., & Spinelli, S., 2004. *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
40. Zelenika, R., 2000. *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, 4. izd. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.