

STRATEGIJA PLAVOG OCEANA KAO NAČIN STVARANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI

Prpić, Renato

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:187807>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-10-16**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Poduzetništvo

Renato Prpić

**STRATEGIJA PLAVOG OCEANA KAO NAČIN STVARANJA
KONKURENTSKE PREDNOSTI**

Završni rad

Osijek, 2020.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Poduzetništvo

Renato Prpić

**STRATEGIJA PLAVOG OCEANA KAO NAČIN STVARANJA
KONKURENTSKE PREDNOSTI**

Završni rad

Kolegij: Poduzetničke strategije

JMBAG: 0010215036

e-mail: rrplic@efos.hr

Mentor: prof.dr.sc. Sunčica Oberman Peterka

Osijek, 2020.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study of Entrepreneurship

Renato Prpić

**BLUE OCEAN STRATEGY AS A WAY TO CREATE A
COMPETITIVE ADVANTAGE**

Final paper

Osijek, 2020.

IZJAVA
O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,
PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,
SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA
I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autor predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta: Renato Prpić

JMBAG: 0010215036

OIB: 44390838996

e-mail za kontakt: renato.prpic.efos@gmail.com

Naziv studija: Poduzetništvo

Naslov rada: Strategija plavog oceana kao način stvaranja konkurentske prednosti

Mentor/mentorica rada: prof.dr.sc Sunčica Oberman Peterka

U Osijeku, 27.9.2021. godine

Potpis Prpić

Strategija plavog oceana kao način stvaranja konkurentske prednosti

SAŽETAK

Strategija plavog oceana razvija novi pristup strategiji kompanija koji se temelji na ideji napuštanja crvenog oceana, tradicionalne strategije bespoštedne konkurencije te stvaranja plavog oceana kao novog prostora na tržištu, čime se konkurencija čini sporednom. Umjesto dijeljenja postojeće potražnje, strategija plavog oceana usmjerava se prema povećanju potražnje i odvajanju od konkurencije. U ovom završnom radu u središtu razmatranja je upoznavanje sa samom strategijom plavog oceana. Prvi dio rada daje uvid u sam pojam strategije. U drugom dijelu bavi se pomagalima i radnim okvirima koji pomažu pri stvaranju strategije plavog oceana. Samu srž rada čine posljednji dijelovi u kojima se detaljno razrađuju vodeći principi strategije. Odgovor na to što je navedena strategija te kako se ona realizira, saznajemo iz analize primjera danas u svijetu poznatih kompanija.

Ključne riječi: *strategija plavoga oceana, strategija crvenog oceana, tržište, konkurencija, poduzetništvo, inovativnost.*

Blue Ocean Strategy as a way to create a competitive advantage

SAŽETAK

The Blue Ocean Strategy develops a new approach to company strategy based on the idea of abandoning the Red Ocean, the traditional strategy of relentless competition, and the creation of the Blue Ocean as a new market space, making competition seem secondary. Instead of sharing existing demand, the Blue Ocean Strategy is geared toward increasing demand and separating itself from the competition. In this final paper, the focus is on getting to know the Blue Ocean Strategy itself. The first part of the paper provides an insight into the very concept of Strategy. The second part deals with the aids and frameworks that help create a Blue Ocean Strategy. The very core of the work consists of the last parts in which the guiding principles of the Strategy are elaborated in detail. The answer to what the Strategy is and how it is implemented, we learn from the analysis of examples of today's world-famous companies.

Keywords: *blue ocean strategy, red ocean strategy, market, competition, entrepreneurship, innovation.*

SADRŽAJ

1. Uvod.....	1
2. Općenito o strategiji plavih oceana.....	2
2.1) Pojam strategije plavog oceana.....	2
2.2) Inovacija vrijednosti.....	4
3. Pomagala i radni okviri za stvaranje dobre strategije plavog oceana.....	5
3.1) Strateško platno i krivulja vrijednosti.....	6
3.2) Radni okvir od četiri radnje.....	10
3.3) Mreža ukloniti-smanjiti-povećati-stvoriti.....	12
4. Vodeći principi za oblikovanje strategije plavog oceana.....	15
4.1) Preoblikovanje postojećih granica tržišta.....	15
4.2) Usredotočivanje na veliku sliku, a ne na brojke.....	24
4.3) Tržište izvan postojeće potražnje.....	24
4.4) Ispravan strateški slijed.....	25
5. Principi djelotvornog provođenja strategije plavog oceana.....	28
5.1) Savladavanje ključnih organizacijskih zapreka.....	28
5.2) Izvršenje u strategiji.....	30
6. Zaključak.....	33
7. Literatura	

1. UVOD

Kompanije i poduzetnici su u stalnoj potrazi za načinima koji im omogućavaju stjecanje prednosti u odnosu na njihove konkurente. Ovakav način razmišljanja gura ljude sve više i više prema razvijanje novih ideja što ujedno i čini sastavni dio tematike ovog završnog rada.

Završni rad pod nazivom Strategija plavog oceana kao način stvaranja konkurentske prednosti bavi se relativno novom tematikom, a to je nepoznati i neistraženi tržišni prostor odnosno strategijom plavog oceana. Rad je podijeljen na pet glavnih cjelina i jedanaest poglavlja.

U prvome dijelu rada upoznajemo se s pojmom strategija plavog i crvenog oceana te inovacijom vrijednosti koja čini „*kamen temeljac*“ strategije. Treća cjelina rada bavi se pomagalima i radnim okvirima koji nam pomažu pri stvaranju strategije plavog oceana. U samu srž rada uvode nas cjeline četvrta i peta u kojima detaljno razrađujemo šest principa strategije plavog oceana. Četvrtu obuhvaćaju principi nužni za oblikovanje strategije plavog oceana, dok zadnju, petu cjelinu zauzimaju principi djelotvorne provedbe strategije.

2. OPĆENITO O STRATEGIJI PLAVOG OCEANA

Sadašnje i buduće konkurentsko okruženje označava fokus na inovacije, kreativnost i kontinuirano učenje, brze i dinamične transformacije poslovanja, promjene u očekivanjima zaposlenika kao i izrazito veliki pritisak na cijenu i kvalitetu proizvoda te zadovoljavanje potreba potrošača. U suvremenim uvjetima poslovanja sve više raste potreba za inovacijskim aktivnostima. Inovacijske aktivnosti i vrijednosti predstavljaju „kamen temeljac“ teme ovog završnog rada.

U ovome dijelu rada upoznat ćemo se s terminologijom i razlikama između strategije plavog oceana i strategije crvenog oceana te ćemo se baviti „temeljem“ strategije plavog oceana koju nazivamo inovacija vrijednosti.

2.1) Pojam strategije plavog oceana

Termine strategije plavog i crvenog oceana W.Chan Kim i R. Mauborgne u svojoj knjizi pod nazivom „*Strategija plavog oceana-Kako stvoriti prostor bez konkurencije na tržištu*“ objasnili su na slijedeći način.

Trebamo pretpostaviti da je tržišni prostor sastavljen od dviju vrsta oceana: crvenog i plavog. Crveni oceani predstavljaju sve postojeće industrijske grane danas, određene su određene su i prihvaćene granice, poznata su pravila konkurentске igre te na temelju toga reći da je to poznati tržišni prostor. Ovdje kompanije pokušavaju izbaciti protivnike i ugrabiti veći dio postojeće potražnje. Takva žestoka konkurencija između kompanija "boje vodu u crveno" odnosno pretvaraju crveni ocean u krvavi. S druge strane, plavi ocean označavaju industrijske grane koje još danas ne postoje¹. Možemo reći da je plavi ocean metafora za posve drugačije promišljanje o strategijama i načina upravljanja poslovanjem poduzeća i organizacija nego što je to do sada bilo uobičajeno. Novi pristup zasniva se na otkrivanju neosporavanog i neupitnog prostora na tržištu, čime konkurencija gubi na značaju jer postaje sporednom činjenicom poslovanja. Plavi oceani predstavljaju nepoznati tržišni prostor.²

¹ W.Chan Kim i R. Mauborgne- *Strategija plavog oceana-Kako stvoriti prostor bez konkurencije na tržištu*, Zagreb, 2007. str.18

² Veronika V. Hitrec- *Strategija plavog oceana*, Tržište, Zagreb, 2007., str.133

Tablica 1. Usporedba strategije crvenog i plavog oceana

Strategija crvenog oceana	Strategija plavog oceana
Konkurira na postojećem tržištu	Stvara neosporan tržišni prostor
Nadmašuje konkurenciju	Čini konkurenciju sporednom
Iskorištava postojeću potražnju	Stvara i osvaja novu potražnju
Pogađa oko vrijednosti i troška	Odustaje od pogađanja oko vrijednosti i troška
Povezuje cijeli sustav djelatnosti tvrtke u skladu s njezinim strateškim odabirom različitosti ili niskog troška	Povezuje cijeli sustav djelatnosti tvrtke u težnji za različitošću i niskim troškom

Izvor: W.Chan Kim i R. Mauborgne-„Strategija plavog oceana-Kako stvoriti prostor bez konkurencije na tržištu“³

Dakle, možemo reći da su najvažnija obilježja strategije plavog oceana slijedeća:⁴

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 razliku od plavih oceana gdje je konkurencija kompanija sporedna u crvenim oceanima je za uspješno poslovanje važno pobijediti konkurente. Ono što razlikuje pobjednike i gubitnike u stvaranju novih plavih oceana je strateški pristup. S jedne strane, kompanije zarobljene u crvenom oceanu uzimaju tradicionalan pristup kojim pokušavaju pobijediti konkurenciju suparničke kompanije koje ih pokušavaju nadmašiti unutar sektora čiji se okviri smatraju nepromjenljivim i u kojima su pravila igre jasna i definirana.⁵ S druge strane kompanije koje su započele novi plavi ocean slijedile su takozvanu logiku *inovacija vrijednosti* što nas uvodi u novo poglavlje ovog završnog rada, a to je tzv. „kamen temeljac“ strategije plavog oceana.

³ W.Chan Kim i R. Mauborgne, ibid.str. 30

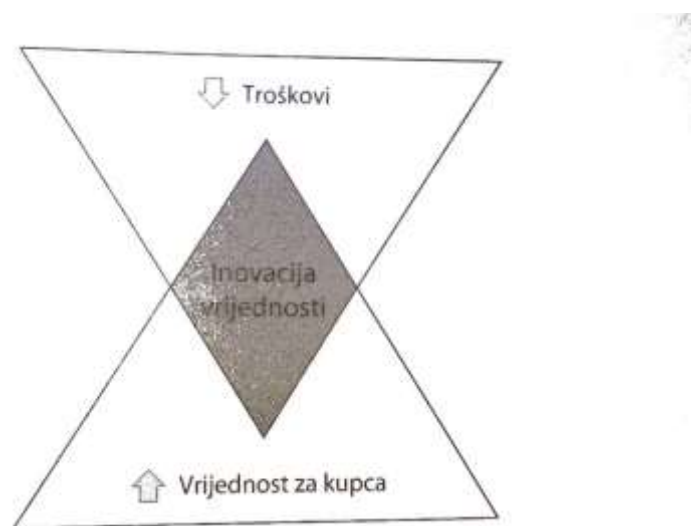
⁴ M. Smodila, M. Perić, Strateško usmjerenje hrvatskih poduzeća- plavi ili crveni oceani?, Naučne publikacije Državnog univerziteta u Novom Pazaru, Novi Pazar, 2019. str.49

⁵ Luca Zaffaina- Blue Ocean Strategy: Il caso Tesla Inc., Trento, 2019. str.5

2.2) Inovacija vrijednosti

Inovacija vrijednosti novi je pristup strategiji i njezinom provođenju iz kojeg nastaje stvaranje plavog oceana i odmak od konkurencije. Nazivamo ju inovacijom vrijednosti zato što umjesto usmjerenja na pobjeđivanje konkurencije usredotočuje se na to da konkurenciju učini sporednom te poveća vrijednost za kupce i kompaniju stvarajući pri tome novi tržišni prostor. Važno je spomenuti da inovacija pobija jednu od općeprihvaćenih pretpostavki o strategiji, a ta je da kompanije mogu ili stvoriti veću vrijednost za potrošače uz visok trošak ili pak proizvesti neku prihvatljivu vrijednost uz niži trošak, kratko rečeno- ili vrijednost ili trošak. Dok se inovacijom strategija doživljava kao odabir između raznolikosti i niskog troška.⁶

Slika 1. Inovacija vrijednosti: Istodobno provođenje raznolikosti i niskog troška



Izvor. *W.Chan Kim i R. Mauborgne-„Strategija plavog oceana-Kako stvoriti prostor bez konkurencije na tržištu“*⁷

Prema slici 1. vidimo da se za nastajanje plavih oceana uzima da je inovacija vrijednosti stvorena je na području u kojem djelovanje kompanije povoljno utječe na njezinu strukturu troškova, ali i na dizanje vrijednosti za kupce i kompaniju. Drugim riječima, vrijednost za kupca dolazi iz koristi i cijene koju kompanija nudi kupcima, a vrijednost za kompaniju nastaje iz cijene i njezine strukture troška. Smatra se da je inovacija vrijednosti postignuta kada je čitav sustav- korisnost, cijena i trošak djelatnosti kompanije-pravilno postavljen. Radi se o upravo tom sustavnom pristupu koji čini stvaranje plavih oceana održivom strategijom.⁸

⁶ Piotr Kuraś - The Basic Assumptions of Blue Ocean Strategy, Czestochowa, Poland, 2016., str.7

⁷ W.Chan Kim i R. Mauborgne, ibid.str.29

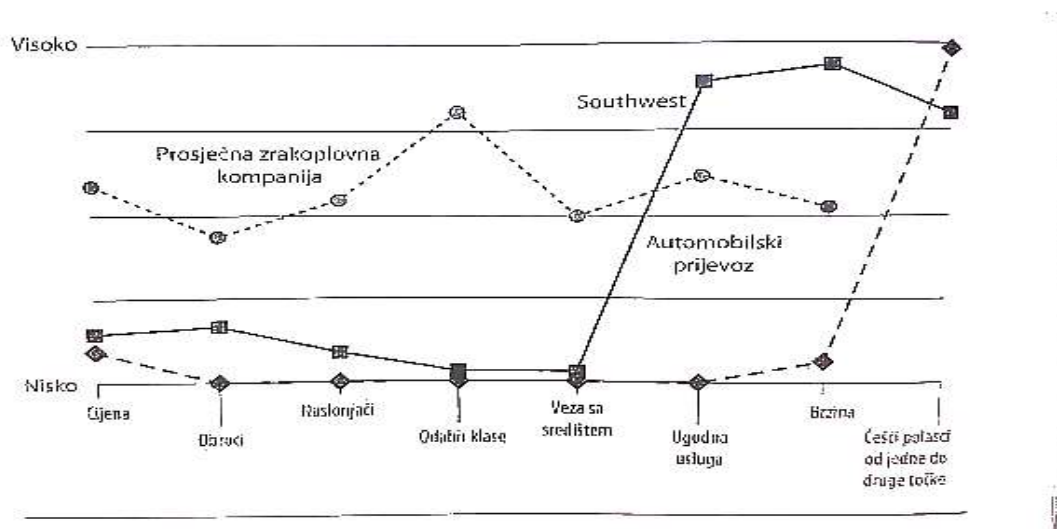
⁸ Ibid.str.29

3. POMAGALA I RADNI OKVIRI ZA STVARANJE DOBRE STRATEGIJE PLAVOG OCEANA

U ovome dijelu završnog rada bavit ćemo se pomagalima i radnim okvirima koji pomažu stvaranju dobre strategije plavog oceana. Prema knjizi *W.Chan Kim i R. Mauborgne-„Strategija plavog oceana-Kako stvoriti prostor bez konkurencije na tržištu“* alati su podijeljeni na tri skupine, a to su: strateško platno, radni okvir od četiri radnje te tzv. mreža ukloniti-smanjiti-povećati-stvoriti i oni čine sastavni dio svih šest principa oblikovanja i provođenja strategije plavog oceana o kojima ćemo više reći u daljnjem tekstu. Autori knjige zauzeli su mišljenje da je za stvaranje *dobre strategije* potrebno ispuniti tri elementa-usredotočenost, grananje i uvjerljiva završna poruka te su isto prikazali na primjeru Southwest Airlinesa.

Navedena kompanije stvorila je plavi ocean riješivši dilemu za kupce pri odluci, žele li se voziti zrakoplovom te brže stići na željenu destinaciju ili pak odabrati automobil jer je ekonomičniji i fleksibilniji? Kompanija im je ponudila brzi prijevoz s čestim i fleksibilnijim polascima i to po cijenama koje su privlačne i prihvatljive za kupce.

Slika 2. Strateško platno kompanije Southwest Airlines



Izvor. *W.Chan Kim i R. Mauborgne-„Strategija plavog oceana-Kako stvoriti prostor bez konkurencije na tržištu“*⁹

⁹Ibid., str.48

Kao što smo spomenuli tri elementa koja moraju biti zadovoljena kako bi se strategija plavog oceana smatrala dobrom strategijom, prvi od elementa je usredotočenost. Prema prikazanom primjeru autori navode da svaka strategija ima središte i strateški profil. Kompanija Southwest Airlines naglašavala je ljubaznost prilikom pružanja usluge, brzinu i česte letove svojih zrakoplova. Fokusirali su se na to da odrede cijenu prema automobilskom prijevozu što će kupcima biti prihvatljivije, ali bez hrane, udobnosti i odabira sjedenja za razliku od drugih zrakoplovnih kompanija koje su više ulagale u te faktore. Tim postupkom je ostalim kompanijama bilo otežano dostići cijene koje nudila kompanija Southwest. Grananje je drugi element dobre strategije. Smatra se da ako je strategija kompanije oblikovana reaktivno i pokušava održati korak s konkurencijom gubi svoju jedinstvenost. U primjeru Southwesta iz slike 2. vidimo da su krivulje vrijednosti konkurenata jednake i stoga mogu biti sažete u samo jednoj liniji vrijednosti dok je linija Southwest Airlinesa odvojena što je primjer krivulje vrijednosti strategije plavog oceana. Uvjerljiva završna poruka predstavlja dojmljivu i uvjerljivu „*promotivnu rečenicu*“ za kompaniju. Dobra završna misao mora ne samo prenijeti jasnu poruku, već i istinito oglašavati ponudu kako bi se postiglo povjerenje i interes kupca.¹⁰

Sada kada smo izložili elemente dobre strategije, prelazimo u slijedeće poglavlje ovog završnog rada u kojem ćemo detaljnije objasniti alate za stvaranje strategije plavog oceana kako bi nam i ovaj primjer Southwest Airlinesa postao jasniji.

3.1) Strateško platno i krivulja vrijednosti

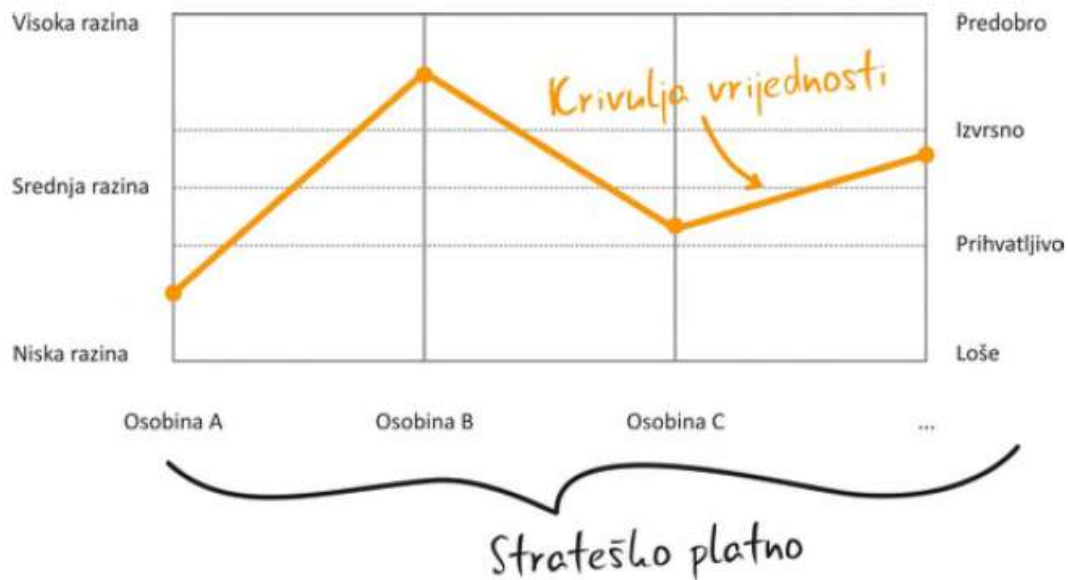
Strateško platno je dijagnostička i radna okosnica za izgrađivanje uvjerljive strategije plavog oceana. Obuhvaća trenutno stanje igre na poznatom tržišnom prostoru te na taj način omogućuje kompanijama da vide u što trenutno konkurenti ulažu, čimbenike s kojima industrija sada konkurira, u proizvodima, uslugama i isporuci te što kupci dobivaju od konkurentne ponude.

Strateško platno je korisno i najpraktičnije sredstvo za prikaz ponude vrijednosti pojedinog posla. Postupak sastavljanja platna je veoma jednostavan: nekoliko prethodno definiranih ključnih elemenata ponude (pet do deset) razmjesti se po horizontalnoj osi te označimo kakva je ponuda u rasponu od loša/vrlo niska do izvrsna/vrlo visoka ili u rasponu loše -prihvatljivo-

¹⁰ Ibid., str.47-51

izvršno-predobro. Same osobine čine strateško platno, a linija koja prikazuje ponudu čini krivulju vrijednosti.¹¹

Slika 3. Primjer strateškog platna



Izvor. Boris Golob, *Inovacija od ideje do tržišta*¹²

Platno strategije osposobljava kompanije da vide budućnost u sadašnjosti. Da bi se to postiglo, kompanije moraju spoznati kako očitati krivulje vrijednosti. Cilj krivulje je vizualizacija ponude u odnosu na konkurenciju odnosno prikaz dijelova ponude u kojima se zaista kompanija razlikuje od konkurencije.

Krivulju vrijednosti utvrđujemo uzimajući u obzir konkretne kupce i njihove okolnosti. Uspostavljeni odnosi prema konkurenciji i dalje ne pomažu kod razjašnjavanja kako će našu inovaciju (ili postojeći proizvod) cijeniti konkretna skupina kupaca. Kako bismo mogli procijeniti koliko naša inovacija ili proizvod ima potencijala iz perspektive kupaca, korigiramo sve krivulje vrijednosti prema skali iz perspektive kupaca, što je za njih loše, prihvatljivo, izvršno ili predobro. Iz perspektive kupaca razina je samo u zoni od lošeg do prihvatljivog. Tada ćemo točku s visoke razine spustiti na razinu prihvatljivo. Optimalno područje je između prihvatljivog i izvršnog – ako smo lošiji od prihvatljivog, onda smo neprihvatljivi te je moguće

¹¹ Boris Golob-Inovacija od ideje do tržišta, Priručnik,Rijeka, 2009., str. 18

¹² W.Chan Kim i R. Mauborgne, ibid.str.18

da smo se diskvalificirali za obavljanje posla kupca, a ako smo iznad izvrsnog, kupci naše unapređenje neće cijeniti niti htjeti platiti.¹³

Ukratko koraci za crtanje strateškog platna i krivulje vrijednosti su slijedeći:

1. Definiramo ključne elemente ponude i rasporedimo ih po horizontalnoj osi.
2. Za svaki od ključnih elemenata ponude odredimo značenje razina iz perspektive ponude. Kolika je „visoka razina“, odnosno „niska razina“?
3. Nacrtajmo vlastitu krivulju vrijednosti, označimo točke koje su mjera naše ponude i spojimo ih linijom
4. Nacrtamo krivulju vrijednosti najvećeg konkurenta (ako postoje, dodajemo važne elemente njihove ponude koje mi nemamo) i ponovimo to za sve važnije konkurente i supstitute
5. Za svaki od ključnih elemenata ponude odredimo značenje razina iz perspektive kupaca, što je loše, prihvatljivo, izvrsno, predobro.
6. Korigiramo krivulje vrijednosti u skladu s kategorijama iz perspektive kupaca.

Ovakvim postupkom dobiveno strateško platno treba omogućiti vizualizaciju ponude vrijednosti kao zorni prikaz od čega se sastoji korist koju nosi naš proizvod ili inovacija, kakva je u odnosu na sve konkurente koji se natječu za novac i pažnju kupaca, ali i kako pretpostavljamo da će ponudu vrijednosti doživjeti kupci.

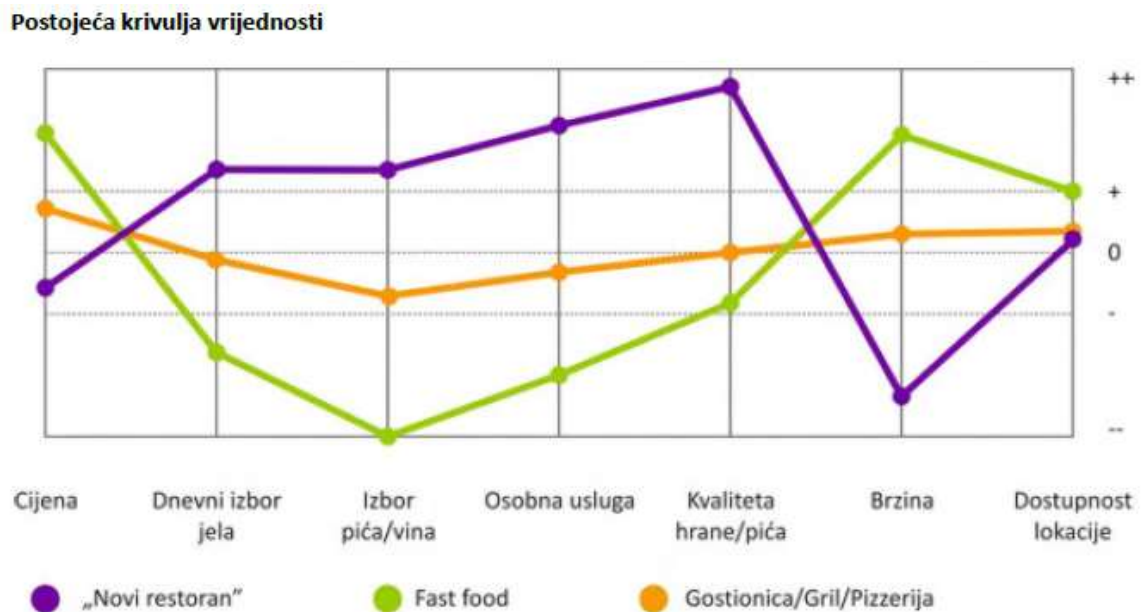
Dakle, ako krivulja vrijednosti odgovara trima elementima koje smo objasnili u prethodnom poglavlju na primjeru kompanije Southwest Airlines¹⁴, kompanija su na pravom tragu. Ti elementi služe kao početni test životnosti ideje plavog oceana. Ukoliko krivulji vrijednosti manjka usredotočenosti, njezina struktura troška biti će visoka, a poslovni model biti će složen u ispunjenju i provedbi. Ako manjka grananje, strategija gubi na jedinstvenosti i neće biti izdvojena na tržištu. Kada joj nedostaje završna poruka kojom se obraća kupcima, riskira se gubitak povjerenja i interesa u kupca.

Na primjeru „*Novi restoran*“ iz priručnika Borisa Goloba pod nazivom „*Inovacija od ideje do tržišta*“ objasniti ćemo utjecaj i ulogu strateškog platna i krivulje vrijednosti. Primjer predstavlja gostionicu ili pizzeriju koja se nalazi u centru grada, no bez obzira na povoljne prilike za uspješno poslovanje, strateško platno ukazuje na nedostatke.

¹³ B.Golob, ibid. str.19.

¹⁴ Navedeni elementi su usredotočenost, grananje i uvjerljiva završna poruka.

Slika 4. Prikaz starog strateškog platna „Novi restoran“

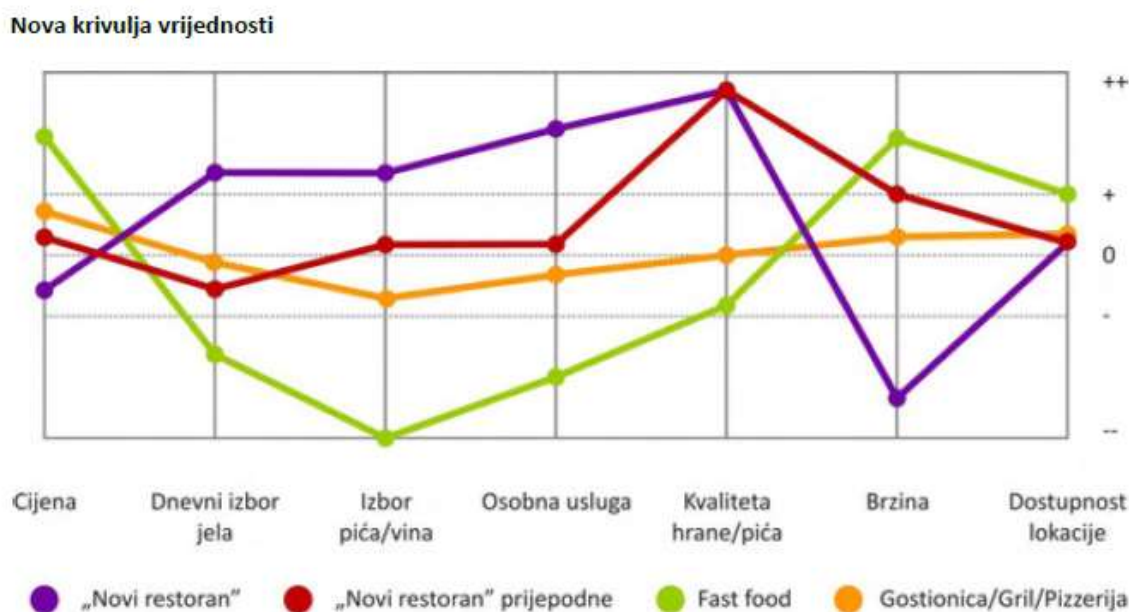


Izvor. Boris Golob, *Inovacija od ideje do tržišta* ¹⁵

Razmatranjem slike 3. možemo zaključiti kako svi elementi koji navečer oduševljavaju goste (izbor jela i pića, osobna usluga, kvaliteta), prijepodne i nisu tako cijenjeni, dok je trajanje obroka, nevažno u večernjim satima, prijepodne izvor ozbiljnih frustracija gostiju. Doneseno je novo rješenje za prijepodnevnne nedostatke novog restorana. Nova krivulja vrijednosti za rad prijepodne napravljena je radi punjenja stolova, pojednostavljivanja rada te uklanjanja ključne primjedbe prijepodnevnih gostiju (skupi) obrok traje predugo. Trajanje obroka i cijene su značajno umanjene reduciranjem ponude – izbor jela i pića je umjetno smanjen stvaranjem ograničenog broja menija i s četiri vrhunska vina točena na čaše. Meniji će se tjedno mijenjati ovisno o sezonskoj ponudi namirnica, pri čemu glavni kuhar u večernjoj smjeni treba organizirati pripremu – recepte i normative koje kuhar jutarnje smjene provodi. Osobna usluga je „standardizirana. Dobro posložena ponuda i prethodna priprema sastojaka obroka omogućava iznimnu brzinu posluživanja. Dostupnost lokacije ionako nije upitna jer se restoran nalazi u širem središtu grada, pet minuta hoda od velikog broja poslovnih zgrada, suda, sjedišta banaka i sl.

¹⁵Ibid., str.20

Slika 5. Prikaz novog strateškog platna „Novi restoran prijedodne“¹⁶



Izvor: Boris Golob, *Inovacija od ideje do tržišta*¹⁷

U pravilu, glavni izazov u svake inovacije poslovnog modela (pa tako i u slučaju restorana) nije sama inovacija, već njezino prihvaćanje u praksi, kako od vlasnika tako i od zaposlenih. Izazov za uspješnu provedbu u ovome slučaju inovacije je korekcija sustava vrijednosti.¹⁸

3.2) Radni okvir s četiri radnje

Kako bi postigli prekid variranja i cjenkanja između diferencijacije i niskog troška i stvorili novu krivulju vrijednosti, potrebno je „izazvati“ stratešku logiku industrijske grane i poslovnog modela s četiri pitanja, a to su:

1. Koji bi faktori, koje industrija grana smatra gotovim činjenicama, trebali biti uklonjeni?
2. Koji bi faktori trebali biti smanjeni znatno ispod standarda industrijske grane?
3. Koji bi faktori trebali biti povišeni znatno iznad standarda industrijske grane?
4. Koji bi faktori trebali biti stvoreni, a industrijska grana ih nije nikada ponudila?¹⁹

¹⁶ Poslovna logika inovacije „Novog restorana prijedodne“ je jasna. Veliki dio cijene poslužene hrane i pića u restoranu čini „najam“ stolca i gostima posvećeno vrijeme osoblja, a ne sama cijena hrane. Stoga, brži protok gostiju ujutro opravdava niže cijene jer je zarada „po stolcu na sat“ ostala ista ili se čak i povećala bržim objedovanjem.

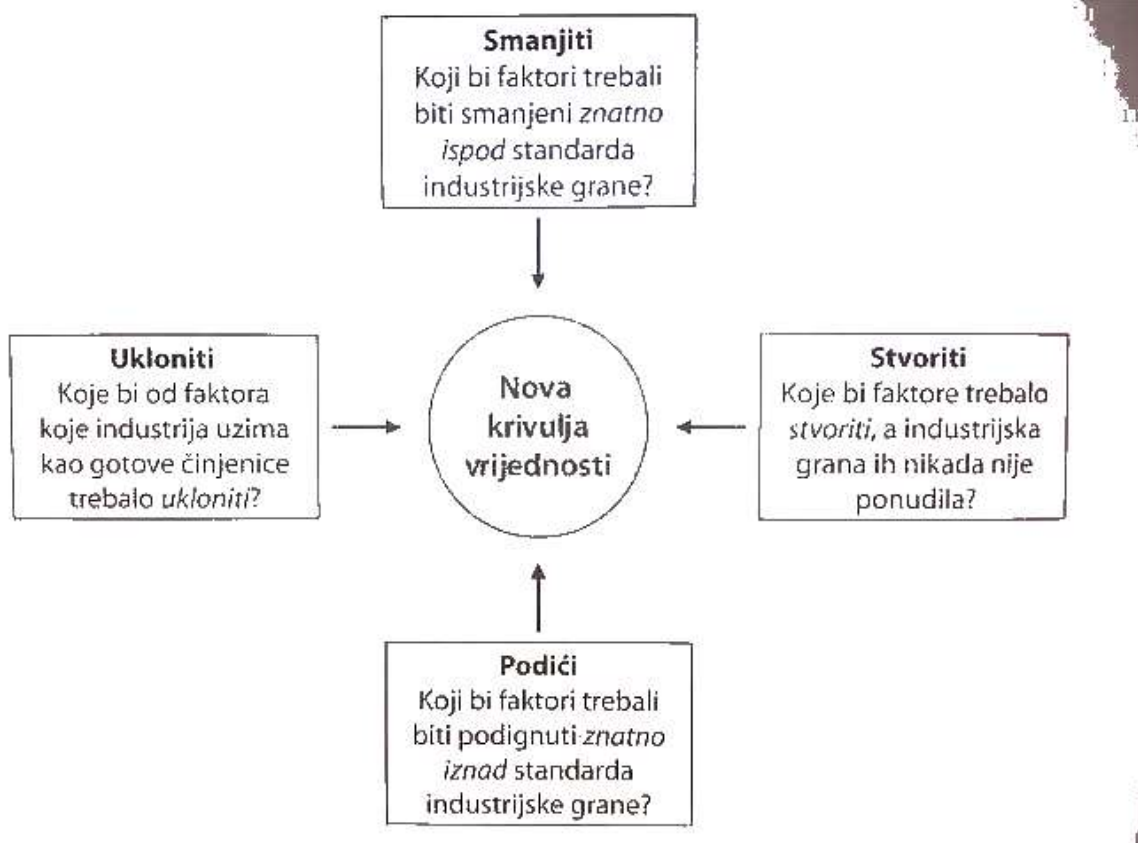
¹⁷ Ibid., str.21

¹⁸ Ibid., str.21

¹⁹ Ibid., str. 40-41

Odgovori na ova pitanja, biti će rezultat onoga što je ključno za inovaciju vrijednosti odnosno „*kamen temeljac*“ za strategiju plavog oceana koju smo spominjali na početku ovog rada.

Slika 6. Radni okvir s četiri radnje



Izvor. W.Chan Kim i R. Mauborgne-, „*Strategija plavog oceana-Kako stvoriti prostor bez konkurencije na tržištu*“²⁰

Prvo pitanje nas tjera da razmislimo o uklanjanju činitelja na osnovi kojih kompanije u djelatnosti već dugo vremena konkuriraju. Često se te činitelje smatra gotovim činjenicama iako već dugo ne vrijede ili čak mogu naškoditi vrijednost. Drugo pitanje nas sili da odredimo jesu li proizvodi ili usluge možda previše dizajnirani da dostignu i pobijede konkurenciju. Ovdje se radi o pretjeranom pokušaju zadovoljavanja potreba kupaca i povećanju troškova bez dobiti. Kod prva dva faktora dobivamo uvid u to kako smanjiti strukturu troška u odnosu na konkurente. Česta praksa menadžera je da rijetko sustavno uklanjaju i smanjuju svoja ulaganja u činitelje pomoću kojih industrijska grana konkurira. Treće pitanje nas gura da otkrijemo i uklonimo kompromise na koje djelatnost kompanije sili kupce. Dok četvrto pitanje pomaže pri otkrivanju novih izvora vrijednosti, stvaranju nove potražnje i izmjenu cijena u određenoj

²⁰ Ibid.,str.40

industrijskoj grani. Ova dva faktora, pružaju uvid u to kako podići vrijednost za kupce i kako smo već naveli stvoriti novu potražnju.

U slijedećem poglavlju pod nazivom Mreža ukloniti-smanjiti-povećati-stvoriti ćemo kroz primjer vinarije Casella Wines iz Australije ćemo detaljnije objasniti i približiti radni okvir s četiri radnje te treće pomagalo kako stoji u nazivu.

3.3) Mreža ukloniti-smanjiti-povećati-stvoriti

Treće pomagalo je rješenje za stvaranje plavih oceana, riječ je o dopunjujućoj analitici radni okvir s četiri radnje. Kombinacija navedenih alata rade na tome kako bih stvorili novu krivulju vrijednosti. Ovo pomagalo daje četiri neposredne koristi za kompanije, a to su:

1. Tjera ih da, istodobno, provode diferencijaciju ponude i niske troškove kako bi prekinuli dvojbe između vrijednosti i troška.
2. Izravno upozorava kompanije da su usmjerene samo na povećanje i stvaranje, čime dižu svoje troškove i često stvaraju pretjerano tehnički složene proizvode i usluge.
3. Lako razumljiva te stvara visoku razinu odgovornosti u njezinoj primjeni.
4. Navodi kompanije da pomno ispituju svaki faktor na osnovu koje industrijska grana konkuruje da bi otkrile niz implicitnih pretpostavki koje nesvjesno čine u konkuriranju.²¹

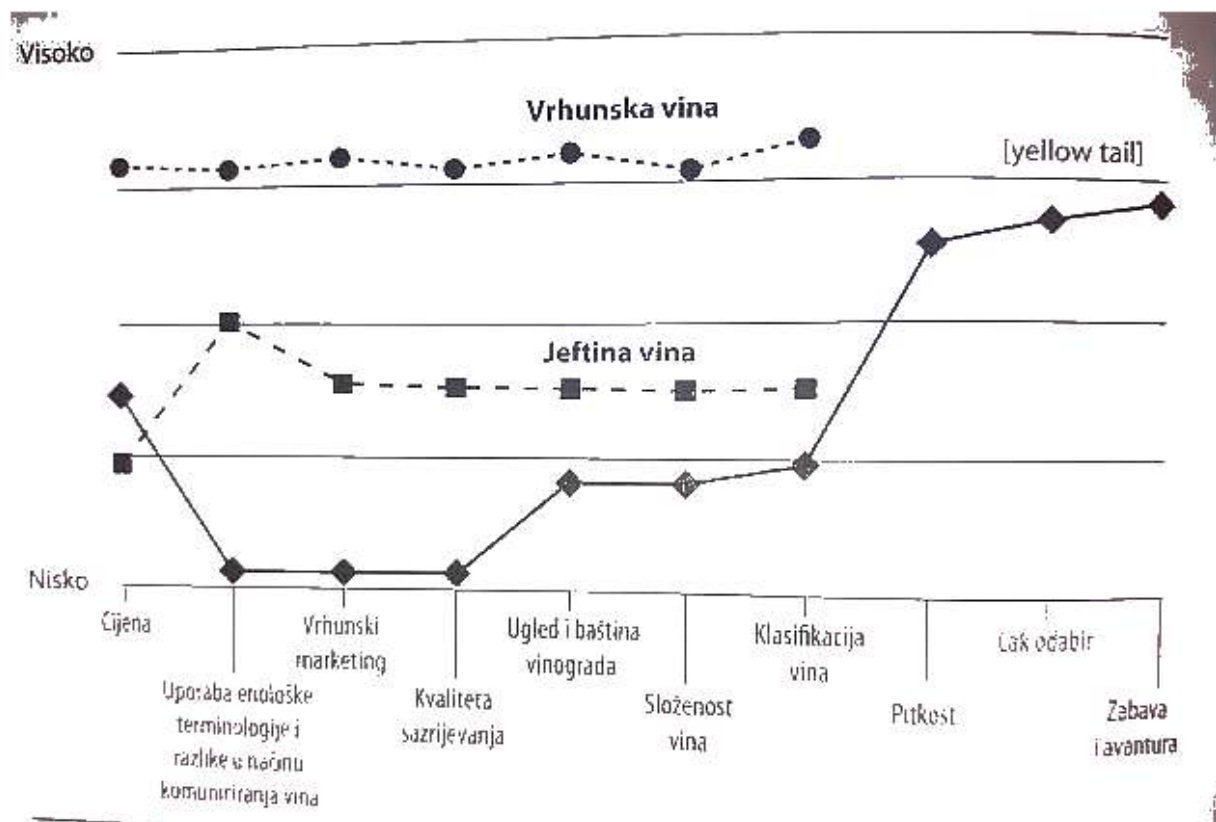
Kako bi ovo pomagalo najbolje objasnili u njegovoj poveznici s radnim okvirom s četiri pitanja predstaviti ćemo na primjeru vinarije Casella Wines.

SAD zauzima treće mjesto po ukupnoj potrošnji vina u svijetu. Vina iz Kalifornije prevladavaju na domaćem tržištu te ta vina konkuriraju s uvoznima iz Francuske, Italije, Španjolske i vinima iz Novog svijeta kao što su Čile, Australija i Argentina. No, bez obzira na statističke podatke potrošnje vina u SAD-u vinarija Casella Wines iz Australije otkrila je da zapravo mnoštvo Amerikanaca odbija vino zbog toga što je njegov okus složen i teško ga je procijeniti, dok su pivo i kokteli imali slađi okus i bili su lakši za piti. Promatranjem te problematike i problema s kojima su se ostale vinarije susretale, vinarija Casella je došla do rješenja stvorivši zabavno i ne tradicionalno vino pod nazivom [Yellow tail]. Ono je bilo potpuno nova kombinacija značajki vina koje je donijelo ne presloženi sastav vina i odmah privuklo mnoštvo osoba koje voli popiti alkoholno piće. Vino je bilo blagog okusa i pristupačno poput koktela i piva te je

²¹ Ibid.,str. 46

imalo ugodnu voćnu aromu što ga je činilo osvježavajućim. Dramatično su se smanjili i otklonili faktori na osnovi kojih je industrija vina dugo konkurirala- složenost da vino mora odležati. Uklanjanjem potrebe da vino odleži, obrnuti kapital potreban za taj proces se smanjio te prouzročio brži povrat novca uložen u proizvodnju tog vina. Industrija vina kritizirala je vinariju Casella smatrajući da ovim potezom srozava kvalitetu i povijest pravljenja vina. Prigovori su bili opravdani, ali sve je više potrošača konzumiralo i zavoљjelo vino.

Slika 7. Strateško platno [Yellow tail]



Izvor. W.Chan Kim i R. Mauborgne- „Strategija plavog oceana-Kako stvoriti prostor bez konkurencije na tržištu“²²

Problematika s ostalim vinima je bila u širokom i raznolikom izboru vina, ambalaže su bile slične jedna drugoj, etikete su bile komplicirane s pojmovima razumljivim jedino onima koji se razumiju u vina što je obeshrabrivalo kupce i stavljalo ih u nepovoljan položaj zbog nerazumijevanja. Vinarija Casella Wines je sve to promijenila [Yellow tailom] učinivši izbor lakšim za prosječnog kupca. Drastično je smanjila ponudeni asortiman vina na samo dva: bijelo vino Chardonnay i crno vino Shiraz. Maknut je sav nerazumljiv sadržaj s etiketa i zamijenjen

²² Ibid., str.42

je s jednostavnim ne tradicionalnim etiketama s oblikovanim klokanom u svijetlim, blještavim bojama narančaste i žute na crnoj podlozi. Kutije za vino, u kojima se nalazio [Yellow tail] bile su isto blještavih boja s nazivom [Yellow tail] otisnutim pojačano slovima sa strane kutije. Kutije su služile da budu uočljivije i ne zastrašujuća reklama za vino.

Ovaj primjer je vrlo sličan onome kojega smo iznijeli u dijelu Strateškog platna i krivulje vrijednosti. Zajedničko im je ograničavanje ponude i pojednostavljenje procesa. Vinarija Casella Wines stvorila je stvorila tri nova faktora u industriji vina SAD-a: lagano za piti, lako za odabrati te zabavno i avanturistički, uklonivši ili smanjivši sve ostalo.

Tablica 2. Mreža ukloniti-smanjiti-povećati-stvoriti

Ukloniti:	Povećati:
<ul style="list-style-type: none"> - Enološku terminologiju i različitosti - Kvalitetu sazrijevanja - Vrhunski marketing 	<ul style="list-style-type: none"> - Cijenu u odnosu na jeftinija vina - Uključenost trgovine na malo
Smanjiti:	Stvoriti:
<ul style="list-style-type: none"> - Složenost vina - Izbor vina - Ugled vinograda 	<ul style="list-style-type: none"> - Pitkost vina - Lak odabir - Zabavu i avanturu

Izvor. *W.Chan Kim i R. Mauborgne-„Strategija plavog oceana-Kako stvoriti prostor bez konkurencije na tržištu“*²³

²³ Ibid., str.46

4. VODEĆI PRINCIPI ZA OBLIKOVANJE STRATEGIJE PLAVOG OCEANA

Postoje šest vodećih principa strategije plavoga oceana, a to su: rekonstrukcija granica tržišta, usredotočivanje na veliku sliku- (a ne na brojke) , doseg izvan postojeće potražnje i ispravan strateški slijed čine vodeće principe za uspješno oblikovanje strategije plavog oceana o kojima ćemo govoriti u ovome dijelu poglavlja. S druge strane imamo, principe djelotvorne provedbe strategije plavog oceana u koje ubrajamo savladavanje ključnih organizacijskih prepreka i ugrađivanje izvršenja u strategiju.

Tablica 3. Šest principa strategije plavog oceana

Principi oblikovanja	Faktor rizika koji svaki princip umanjuje
Rekonstruirati granice tržišta	Rizik istraživanja
Usredotočiti se na veliku sliku, ne na brojke	Rizik planiranja
Dosegnuti iznad postojeće potražnje	Opseg rizika
Načiniti ispravan strateški slijed	Rizik poslovnog modela
Principi provedbe	Faktor rizika koji svaki princip umanjuje
Nadvladati ključne organizacijske prepreke	Organizacijski rizik
Ugraditi izvršenje u strategiju	Rizik menadžmenta

Izvor. *W.Chan Kim i R. Mauborgne-„Strategija plavog oceana-Kako stvoriti prostor bez konkurencije na tržištu“*²⁴

4.1) Preoblikovanje postojećih granica tržišta

Prvi princip strategije plavog oceana jest rekonstruirati granice tržišta kako bi se odvojilo od konkurencije i kako bi se stvorili plavi oceani. Ovaj princip upućuje na istraživanje rizika s kojim se bore mnoge kompanije te nas uči kako konkurenciju učiniti sporednom promatranjem šest uobičajenih granica konkurencije za otvaranje komercijalno važnih plavih oceana.

²⁵Rekonstrukcija granica sastavljena je od šest smjerova koji su usredotočeni na promatranje alternativnih industrijskih grana, strateških grupa, skupina kupca, funkcionalno-emocionalne

²⁴ Ibid.,str.33

²⁵ Ibid.,str.33

usmjerenosti industrije i promatranje kroz vrijeme. Detaljnije o svakom smjeru u daljnjem tekstu.

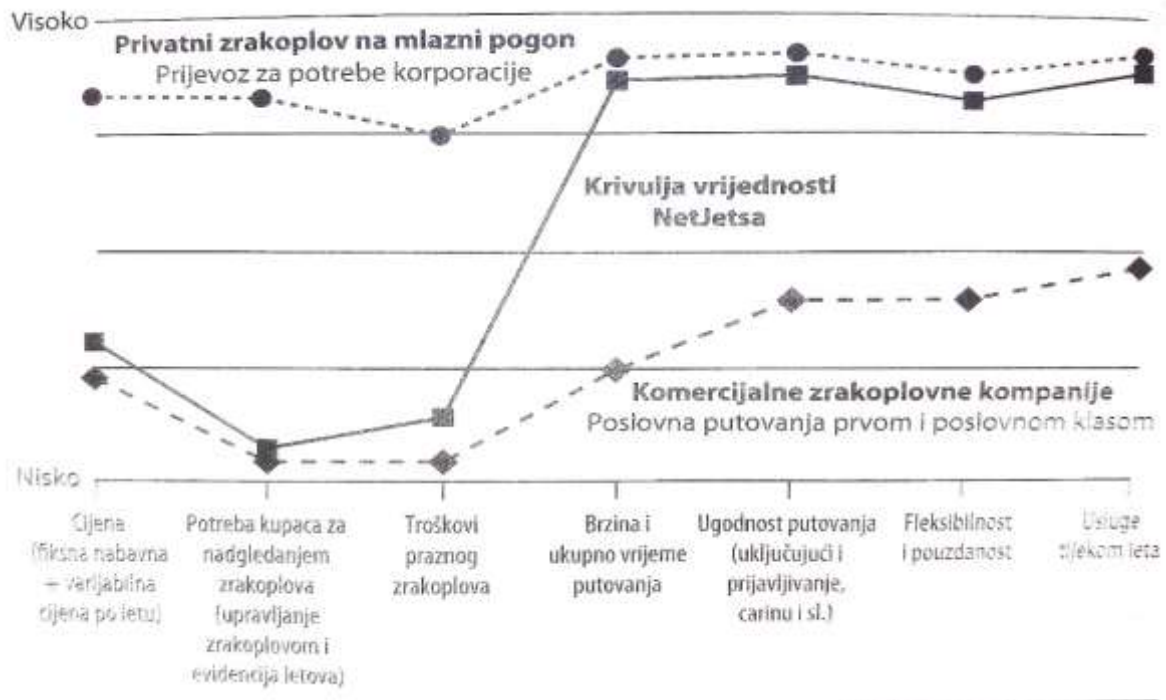
Smjer 1 čini *promatranje alternativnih djelatnosti*. U kontekstu alternativa uzimamo da kompanije ne konkuriraju samo s kompanijama u istoj industrijskoj grani nego i s ostalim kompanijama na tržištu koje proizvode alternativne proizvode ili pružaju taku vrstu usluga. Stoga, alternativu predstavlja pojam širi od supstituta. Alternativa uključuje proizvode ili usluge koje imaju različite funkcije, ali istu namjenu. Primjerice, s jedne strane, imamo Microsoft Word koji koristimo kako bi pisali različite tekstove i dokumente, a s druge strane papir i olovku. Microsoft Word je računalni program koji zamjenjuje papir i olovku, ali u pravilu vrše istu funkciju, a to je pisanje. Postoje, naravno, proizvodi i usluge koji imaju različite oblike i izvode različite funkcije, ali služe istom cilju. Tu bih za objašnjenje uzeli primjer autora W.Chan Kim i R. Mauborgne iz knjige Strategija plavog oceana-Kako stvoriti prostor bez konkurencije na tržištu, a to je usporedba restorana i kina. Odlazak u restoran i u kino je potpuno različita aktivnost. U jednoj jedemo i pijemo dok u drugoj gledamo filmove, ali ipak nisu toliko različite ako pogledamo cilj kojemu teže, a to je uživanje u večernjem izlasku. Dakle, u suštini ovdje se ne radi o zamjeni ili supstituciji nego o mogućnosti izbora, odnosno alternativa. Prodavači smatraju da njihovi kupci više naginju supstituciji nego alternativni. Izmjene u cijeni, u modelu proizvoda pa čak i nova promotivna poruka mogu izazvati velike promjene između konkurenata unutar određene industrijske grane dok će isti postupci u alternativnim djelatnostima proći nezamijećeno. Kako bismo ovaj dio poglavlja objasnili koristit ćemo se primjerom NetJetsa, koji je stvorio plavi ocean na djelomično vlasništvu zrakoplova na mlazni pogon.

Danas je NetJets multimilijunska korporacija s najvećom svjetskom mlaznom flotom u svijetu s više od sedam stotina zrakoplova koji djeluju u stotinu i sedamdeset nacija. NetJets je primijetio da turisti i poslovni ljudi, koje je smatrao najprofitabilnijom grupa klijenata u zrakoplovnom sektoru, imaju dvije glavne odluke.²⁶ Prva odluka je da izvršni direktori kompanija mogu putovati poslovnom ili prvom klasom na komercijalnim avionskim linijama, dok s druga odluka, je da, kompanija može nabaviti vlastiti zrakoplov kako bi ga koristila za potrebe svojih putovanja. Za stvaranje plavog oceana NetJets je gradio na ovim jedinstvenim snagama. Uspjeh NetJetsa pripisuje se njegovoj fleksibilnosti, skraćivanju vremena putovanja, povećanoj pouzdanosti te strateškom određivanju cijena. NetJetsovi mali avioni, koristili su se

²⁶ J. Neill, -Blue Ocean Strategy Examples | Blue Ocean System., 2019. <https://www.blueoceansys.com/blogs/blue-ocean-strategy-examples/>

manjim regionalnim zračnim lukama s ograničenim brojem osoblja i na taj način troškove sveli na minimum. Zanimljivost je da je, uz samo četiri sata najave, NetJetsov mali avion je uvijek dostupan.²⁷

Slika 8. Strateško platno NetJets-a



Izvor: . W.Chan Kim i R. Mauborgne-„*Strategija plavog oceana-Kako stvoriti prostor bez konkurencije na tržištu*“²⁸

Smjer 2. zauzima *promatranje strateških grupa unutar industrijskih grana*. Plavi oceani mogu nastati i promatranjem strateških grupa. Pojam strateških grupa odnosi se na grupu kompanija unutar industrijske grane koje provode istu strategiju. One mogu biti poredane općenito u grubom hijerarhijskom redu, oslanjajući se na dvije dimenzije cijenu i izvedbu. Tako da će svaki skok u cijeni pridonijeti skoku u dimenzijama. Većina kompanija poboljšava svoj položaj unutar iste strateške grupe, ali niti jedna od ne obraća pozornost na druge jer smatraju da nisu u konkurenciji u pogledu ponude. Rješenje za stvaranje plavog oceana unutar strateške grupe jest da kupce dovedu do odluke da kupe više ili manje od jedne grupe u odnosu na drugu. Primjer za ovaj smjer uzet ćemo fitness kompaniju pod nazivom Curves koja pruža usluge održavanja kondicije za žene u SAD-u.²⁹

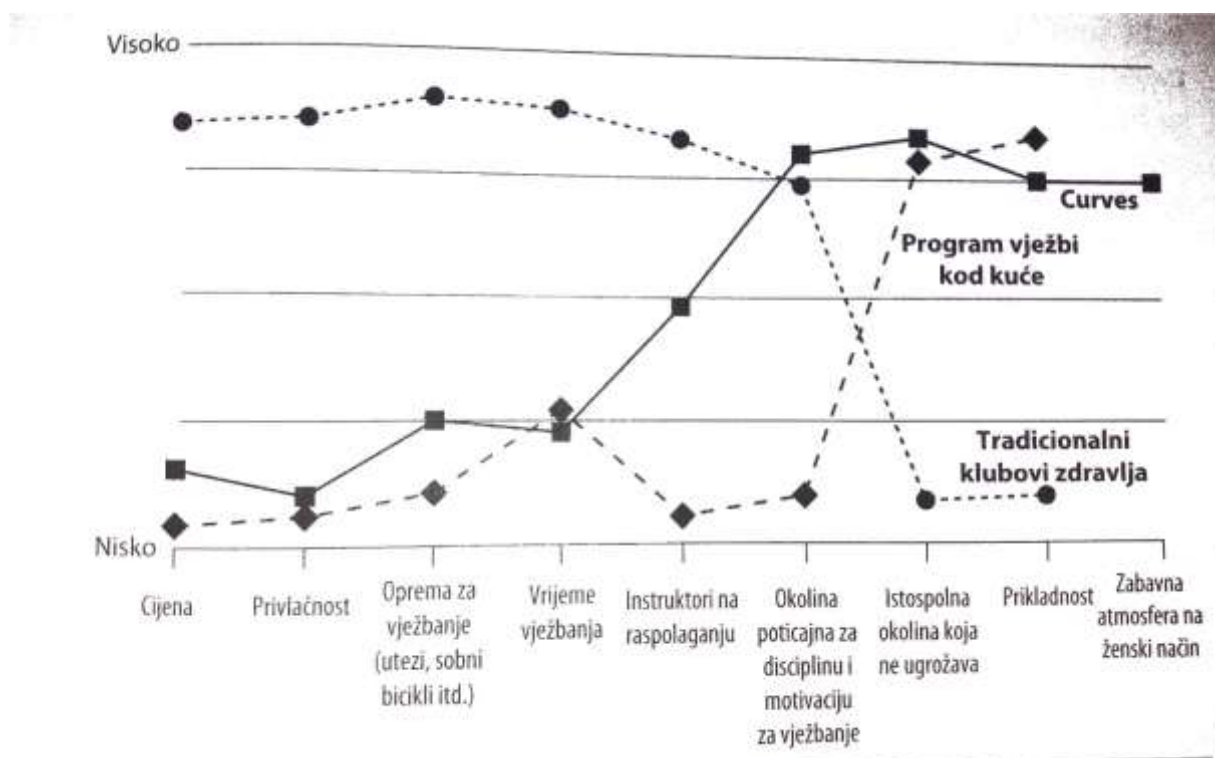
²⁷ H. Rahman, S. Choudhury- The Influence of Blue Ocean Strategy on Organizational Performance, bangladesh, 2019. str.59

²⁸ W.Chan Kim i R. Mauborgne ibid.,str.62

²⁹ Ibid.,str.65

Curves je izgradio svoj plavi ocean tako što se izvukao iz dviju strateških grupa, uklanjajući i smanjivši sve ono što je „zadavalo glavobolju“ ostalim fitness kompanijama tog vremena. Curves je maknuo sva područja tradicionalnog kluba za održavanje zdravlja za koji su klijenti pokazali jako mali interes i nezadovoljstvo. Nestalo je obilje sprava, hrane, ljekovitog kupališta, bazen pa čak i svlačionice, koje su zamijenjene s nekoliko zastora odvojenih prostora za presvlačenje. Time je doživljaj u ovom fitness centru potpuno bio različit od ostalih fitness centara. Troškovi su se drastično smanjili s obzirom da Curvesu nije bilo potrebno puno osoblja niti veliki prostor, čime je smanjena i najamnina.

Slika 9. Strateško platno fitness centra Curves



Izvor. W.Chan Kim i R. Mauborgne-„Strategija plavog oceana-Kako stvoriti prostor bez konkurencije na tržištu“³⁰

Osim objašnjenog primjera, možemo spomenuti i dizajnersku kuću Ralph Laurena. Ralph Lauren, američki dizajner, stvorio je plavi ocean „visoke mode bez mode“ razumijevajući čimbenike koji određuju odluke kupaca da trguju gore ili dolje iz jedne strateške grupe u drugu. Ralph Lauren je u stvaranju Polo-a kombinirao najatraktivnije značajke dviju strateških grupa

³⁰ Ibid.,str.67

u modi: *haute couture*³¹ i klasične linije. Njegovo dizajnersko ime, elegancija prodavaonica i luksuz njegovih materijala privlače ono što većina kupaca cijeni u *haute couture*. Istodobno, njegov ažurirani klasični izgled i cijene privlače najbolje od klasičnih linija poput Brooks Brothers i Burberry. Kombinacijom odlučujućih čimbenika obje skupine i uklanjanjem ili smanjenjem svega ostalog, Polo Ralph Lauren ne samo da je privukao udio obje strateške skupine, već je i mnoge nove kupce izvukao na tržište.³²

Smjer 3. čini *promatranje lanca kupaca*. Ovaj smjer govori o ciljnome kupcu. Konkurenti unutar industrijskih grana se većinskim dijelom slažu oko definicije tko se smatra ciljanim kupcem. U stvarnosti postoji lanac kupaca koji su neposredno ili posredno uključeni u odlučivanje o kupnji. Kupci koji uistinu kupuju proizvode mogu se razlikovati od korisnika, a nekim slučajevima postoje i važne, utjecajne osobe. Premda se te tri skupine mogu preklapati, u suštini su različite. Ukoliko osporimo uobičajenu pretpostavku o tome koju grupu kupaca ćemo odrediti kao ciljanu, to nas može dovesti do otkrivanja novog plavog oceana. Promatranjem skupina preko grupa kupaca kompanije mogu se steći novi uvidi u to kako da se usmjerimo na prethodno predviđenu skupinu kupaca. Uzet ćemo primjer pružatelja poslovnih informacija Bloomberg. Prije četrdeset godina, američki pružatelj financijskih informacija, Bloomberg je postao jedan od najvećih i najprofitabilnijih pružatelja poslovnih informacija na svijetu.³³ Osparavajući uobičajenu mudrost svoje industrije o tome na koju skupinu kupaca ciljati, Bloomberg je stvorio plavi ocean u industriji financijskih usluga. Sve do Bloombergovog debija početkom 1980-ih, Reuters, Dow Jones i Telerate dominirali su internetskom industrijom financijskih informacija, pružajući vijestima i cijenama u brokersko-investicijskoj zajednici u stvarnom vremenu. Industrija se fokusirala na kupce - rukovoditelje IT-a - koji su cijenili standardizirane sustave, koji su im olakšali život. Bloomberg je vidio kako trgovci i analitičari, a ne IT menadžeri, svakodnevno zarađuju ili gube milijune dolara za svoje poslodavce. Mogućnosti za dobit dolaze od nejednakosti u informiranju. Kad su tržišta aktivna, trgovci i analitičari moraju donositi brze odluke. Dakle, Bloomberg je dizajnirao sustav posebno da ponudi trgovcima skok u vrijednosti, jedan s terminalima i tipkovnicama koji se lako koriste i koji su označeni poznatim financijskim uvjetima. Sustavi također imaju dva monitora s ravnim ekranom kako bi trgovci mogli vidjeti sve potrebne informacije odjednom i ugrađenu analitičku

³¹ Haute couture je francuski izraz za visoku modu čiji razvoj se prati na modnim pistama i koja uglavnom nije funkcionalna za svakodnevno nošenje.

³² J. Neill, *ibid.*, <https://www.blueoceansys.com/blogs/blue-ocean-strategy-examples/>

³³ Carton, G-A Blue Ocean Strategy for "Blue Ocean Strategy": on Performativity of Strategic Management. Academy Of Management Proceedings, USA, 2017.

sposobnost pritiskom na gumb. Usredotočivši se na korisnike, Bloomberg je uspio stvoriti plavi ocean snažnog i profitabilnog rasta. Uz ovaj pomak u fokusu, Bloomberg je također mogao uočiti paradoks osobnih života trgovaca i analitičara. Imaju ogromne prihode, ali rade tako duge sate da nemaju malo vremena za trošiti ih. Shvativši da na tržištima vladaju sporo vrijeme tijekom dana kada se odvija malo trgovanja, Bloomberg je odlučio dodati informacije i usluge kupnje usmjerene na poboljšanje osobnog života trgovaca. Prije nego što je Internet ponudio takve usluge, trgovci su mogli koristiti Bloombergove internetske usluge za kupnju predmeta poput cvijeća, odjeće i nakita; ugovoriti putovanja; dobiti informacije o vinima; ili pretražiti popise nekretnina. Prebacujući svoj fokus uzvodno s kupca na korisnike, Bloomberg je stvorio krivulju vrijednosti koja se radikalno razlikovala od svega što je industrija vidjela prije.³⁴

Promatranje ponuda komplementarnih proizvoda i usluga spada pod smjer 4. U većini industrijskih grana konkurenti su slični unutar granica ponuda proizvoda i usluga unutar svojih djelatnosti. Za primjer ovog smjera uzet ćemo usporedbu klasičnih kina i Netflixa koji je zaživio 2007. godine. Ako ćemo figurativno promatrati iz perspektive roditelja odlazak u kino čini muku. Osim pronalaženja dadilje koja će pričuvati djecu do povratka, potrebno je i pronaći parking za automobil ukoliko je gužva ili kino ne nudi opciju parkinga. Sve to utječe na doživljaj odlaska u kino. Uzimajući ova dva faktora koja mogu dovesti do toga da se osobe s djecom odluče da ipak neće otići u večernji izlazak u kino, Netflix nudi potencijalno rješenje. Marc Randolph i Reed Hastings osnovali su Netflix 1997. godine u Silicijskoj dolini, a sada s sa sjedištem u Kaliforniji. Tvrtka je u početku iznajmljivala web stranicu za plaćanje najma filma na koju će se film poslati korisnicima. Netflix je prešao na model mjesečne pretplate 1997. godine. Takav način prodaje filma počeo se povećavati i s 272 milijuna i 6,5 milijuna dolara prihoda, ostvarena je prva dobit tvrtke u 2003. godini. U 2007. godini Netflix je počeo prikazivati „*video putem interneta*“ kako bi korisnicima omogućio gledanje filmova na internetu.³⁵ Ovakav način gledanja filmova za osobe s djecom čini pun pogodak. Smanjeni su im troškovi, a mogu imati sličan doživljaj kina samo iz ugodnosti svoga doma.

Promatranje funkcionalnog ili emocionalnog privlačenja kupca zauzima smjer 5. U ovome smjeru se stavlja naglasak na to kako privući kupca. Neke industrije konkuriraju u cijeni i funkciji tj. uglavnom na proračunima korisnosti te je njihova poruka racionalna. Druge kompanije konkuriraju većinom na emocijama kupaca pa je njihova poruka emocionalna. No, poruka većine proizvoda ili usluga je rijetko istinska. Kada kompanije dovode u pitanje

³⁴ J- Neill, . ibid., <https://www.blueoceansys.com/blogs/blue-ocean-strategy-examples/>

³⁵ H. Rahman, S. Choudhury , ibid., str. 56

funkcionalno-emotivnu usmjerenost djelatnosti, često nailaze na novi tržišni prostor. Emocionalno usmjerenje nudi mnogo posebnosti što povećava cijenu bez podizanja funkcionalnosti. Suprotno tome, funkcionalno usmjerenje mogu uliti često potrošnim proizvodima nov život, pridodajući dozu emocija i tako potaknuti novu potražnju.³⁶ Kao primjer za privlačenje pozornosti kupca može se uzeti Cemex, treći najveći proizvođač cementa iz Meksika. Cemex, jedan od najvećih svjetskih proizvođača cementa, stvorio je plavi ocean visoke profitabilnosti i rasta u industriji cementa koji se povijesno natjecao samo po cijeni i funkcionalnosti. To je učinio preusmjeravanjem orijentacije svoje industrije s funkcionalne na emocionalnu. U Meksiku cement koji se prodaje u maloprodajnim vrećama prosječnom proizvođaču proizvoda čini više od 85 posto ukupnog tržišta cementa. Kako je bilo, tržište je, međutim, bilo neprivačno. Bilo je daleko više onih koji nisu kupci. Iako je većina siromašnih obitelji posjedovala vlastitu zemlju, a cement se prodavao kao relativno jeftin funkcionalni ulazni materijal, Meksikanci su živjeli u kroničnoj prenapučenosti. Kao rezultat toga, većina siromašnih Meksika imala je nedovoljnu i nedosljednu uštedevinu za kupnju građevinskog materijala. Cemexov odgovor na ovu dilemu uslijedio je pokretanjem programa *Patrimonio Hoy*, koji je orijentaciju cementa preusmjerio sa funkcionalnog proizvoda na dar snova. U temelju *Patrimonio Hoy* bio je tradicionalni meksički sustav tando, program štednje u zajednici. Dok su Cemexovi konkurenti prodavali vreće cementa, Cemex je prodavao san, uz poslovni model koji je uključivao inovativno financiranje i građevinsko znanje. Cemex je otišao korak dalje, bacajući male svečanosti za grad kad je soba bila dovršena, što je pojačalo sreću koju je donosila ljudima i tradiciju tando.³⁷

Promatranje kroz vrijeme čini smjer 6. ujedno i posljednji od smjerova principa Rekonstrukcije granica na tržištu. Kako trendovi utječu na industrijske grane govori na upravo ovaj smjer. Sve industrijske grane podložne su vanjskim trendovima koji djeluju na njihovo poslovanje tokom godina. Većina se kompanija prilagođava i prilično je neaktivna kako se događaji razvijaju. Ključni uvidi u strategiju plavog oceana rijetko proizlaze iz projiciranja samog trenda. Umjesto toga, oni proizlaze iz uvida u posao kako će trend promijeniti vrijednost za kupce i djelovati na poslovni model kompanije. Promatranjem kroz vrijeme ne radi se o predviđanju budućnosti nego o poznavanju trendova koji su nam vidljivi. Promotrimo kompanije Apple i iTunes kao primjere za ovaj smjer. Steve Jobs i Steve Wozniak osnovali su ovu tvrtku 1976. Po tržišnoj kapitalizaciji smatra se najvećom svjetskom tvrtkom. Apple se gotovo dva desetljeća fokusirao

³⁶ W.Chan Kim i R. Mauborgne, *ibid.* str. 78

³⁷ H. Rahman, S. Choudhury, *ibid.* str.58

na računalni softverski sustav i pokretanje glazbe na uređaju iPod, koji je revolucionirao slušanje glazbe.³⁸ Pokretanjem iTunesa, Apple je otključao plavi ocean novog tržišnog prostora u digitalnoj glazbi kojim sada dominira više od desetljeća. Apple je promatrao poplavu ilegalne razmjene glazbenih datoteka koja je započela krajem 1990-ih, a omogućili su je programi za razmjenu datoteka poput Napster, Kazaa i LimeWire. Do 2003. godine prodavalo se više od dvije milijarde ilegalnih glazbenih datoteka svaki mjesec. Dok se industrija snimanja borila za zaustavljanje kanibalizacije fizičkih CD-ova, ilegalno preuzimanje digitalne glazbe nastavilo je rasti. Ovaj je trend utjecao na brzo rastuću potražnju za MP3 uređajima koji su reproducirali mobilnu digitalnu glazbu, poput Appleovog hit iPoda. Apple je iskoristio ovaj odlučujući trend s jasnom putanjom stvaranja iTunesa 2003. godine. U dogovoru s pet glavnih glazbenih kompanija - BMG, EMI Group, Sony, Universal Music Group i Warner Brothers Records - iTunes je ponudio legalna, jednostavna za upotrebu i fleksibilna preuzimanja pjesama na *a la carte*.³⁹ Omogućujući ljudima da kupuju pojedinačne pjesme i strateški ih cijene daleko razumnije, iTunes je razbio ključni faktor uznemirenosti kupaca: potrebu kupnje čitavog CD-a kada su željeli samo jednu ili dvije pjesme. iTunes je također osigurao skok u vrijednosti izvan usluga besplatnog preuzimanja putem kvalitete zvuka, kao i intuitivne funkcije navigacije, pretraživanja i pregledavanja. Danas iTunes nudi više od 37 milijuna pjesama, kao i filmova, TV emisija, knjiga i podcasta. Do sada je prodano više od 25 milijardi pjesama, a korisnici u prosjeku preuzimaju petnaest tisuća pjesama u minuti. Procjenjuje se da iTunes čini više od 60 posto globalnog tržišta za preuzimanje digitalne glazbe.⁴⁰

Princip Rekonstrukcije granica tržišta sumirat ćemo tablicom 4. u kojoj vidimo sve važne karakteristike smjerova koje smo detaljno obradili.

³⁸ Ibid., str. 55

³⁹ „A la carte“. francuski izraz "po karti", izbor jela s jelovnika od strane gosta. U ovom slučaju odnosi se na to da kupci sami biraju što žele skinuti od glazbe.

⁴⁰ J. Neill, „ibid.“, <https://www.blueoceansys.com/blogs/blue-ocean-strategy-examples/>

Tablica 4. Od neposredne konkurencije ka stvaranju plavog oceana

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

Izvor. W.Chan Kim i R. Mauborgne-„*Strategija plavog oceana-Kako stvoriti prostor bez konkurencije na tržištu*“⁴¹

⁴¹ W.Chan Kim i R. Mauborgne , ibid.,str.86

4.2) Usredotočivanje na veliku sliku, a ne na brojke

Usredotočivanje na veliku sliku obuhvaća proces skiciranja strateškog planiranja kompanije koji potreban za kreiranje inovacije vrijednosti. Predstavlja alternativu postojećem procesu strateškog planiranja, koji se često kritizira kao računalna obrada velikog broja numeričkih podataka, koji drže kompanije zarobljene u brojnim poboljšanjima. Upotrebljavajući pristup vizualizacije koji nas usmjerava na veliku sliku, umjesto uronjenosti u nerazumljivost ovo poglavlje nam govori o procesu planiranja u četiri koraka⁴², a to su:

1. Vizualno osvještavanje
2. Vizualno istraživanje
3. Vizualno izlaganje strategije
4. Vizualna komunikacija, s kojom možemo izgraditi strategiju koja stvara povoljne prilike plavog oceana.

4.3) Tržište izvan postojeće potražnje

Ključna sastavnica za provođenje inovacije vrijednosti je odgovor na pitanje, kako povećati veličinu plavog oceana odnosno kako dosegnuti dalje od postojeće potražnje? Prikupljanjem najveće potražnje za novu ponudu, smanjujemo visinu rizika povezanog sa stvaranjem novog tržišta. Kako bih kompanije to postigle potrebno je osporiti dva postupka strategije. Prvi je, usredotočenost na postojeće kupce, a drugi sklonost prema segmentaciji tržišta za prilagodbu razlikama kupaca. Dakle, ukoliko kompanije žele povećati svoje plave oceane potrebno je da pripaze na one koji nisu kupci, a razlike između kupaca zamijeniti s obilježjima koje cijene. Postoje tri sloja ne-kupaca koji se mogu pretvoriti u kupce.

Slika 11. Tri sloja ne-kupaca

⁴² ibid., str.92-100



Izvor. W.Chan Kim i R. Mauborgne-„*Strategija plavog oceana-Kako stvoriti prostor bez konkurencije na tržištu*“⁴³

Prvi sloj ne-kupaca su oni koji će uskoro postati ne-kupci, radi se o kupcima koji iz nužde u vrlo malim količinama kupuju sadašnju tržišnu ponudu dok ne nađu nešto bolje i zbog toga su smješteni na sam rub tržišta. Primjer za uskoro će postati ne-kupci je, britanski lanac brze prehrane pod nazivom Pret A Manger. Drugi sloj ne-kupaca čine oni koji odbijaju, ljudi koji ili ne upotrebljavaju ili si ne mogu priuštiti korištenje sadašnje tržišne ponude jer nalaze da su iste neprihvatljive ili iznad njihovih mogućnosti. Primjer za drugi sloj ne-kupaca bi bio, francuski prodavač prostora za oglašavanje tzv. „ulični namještaj“ pod nazivom JCDecaux. Treći sloj ne-kupaca je najviše udaljen od postojećih kupaca. To su neotkriveni ne-kupci koje uglavnom nitko od kompanija nije uzimao za ciljna tržišta niti se o njima razmišljalo kao potencijalima.

Nema strogo određenih pravila po kojima bi kompanije trebale odrediti kojim će se ne-kupcima obratiti i kada. Poanta je ispitati zajednička obilježja sva tri sloja i na taj način proširiti namjenu prikrivene potražnje koja se može osloboditi.

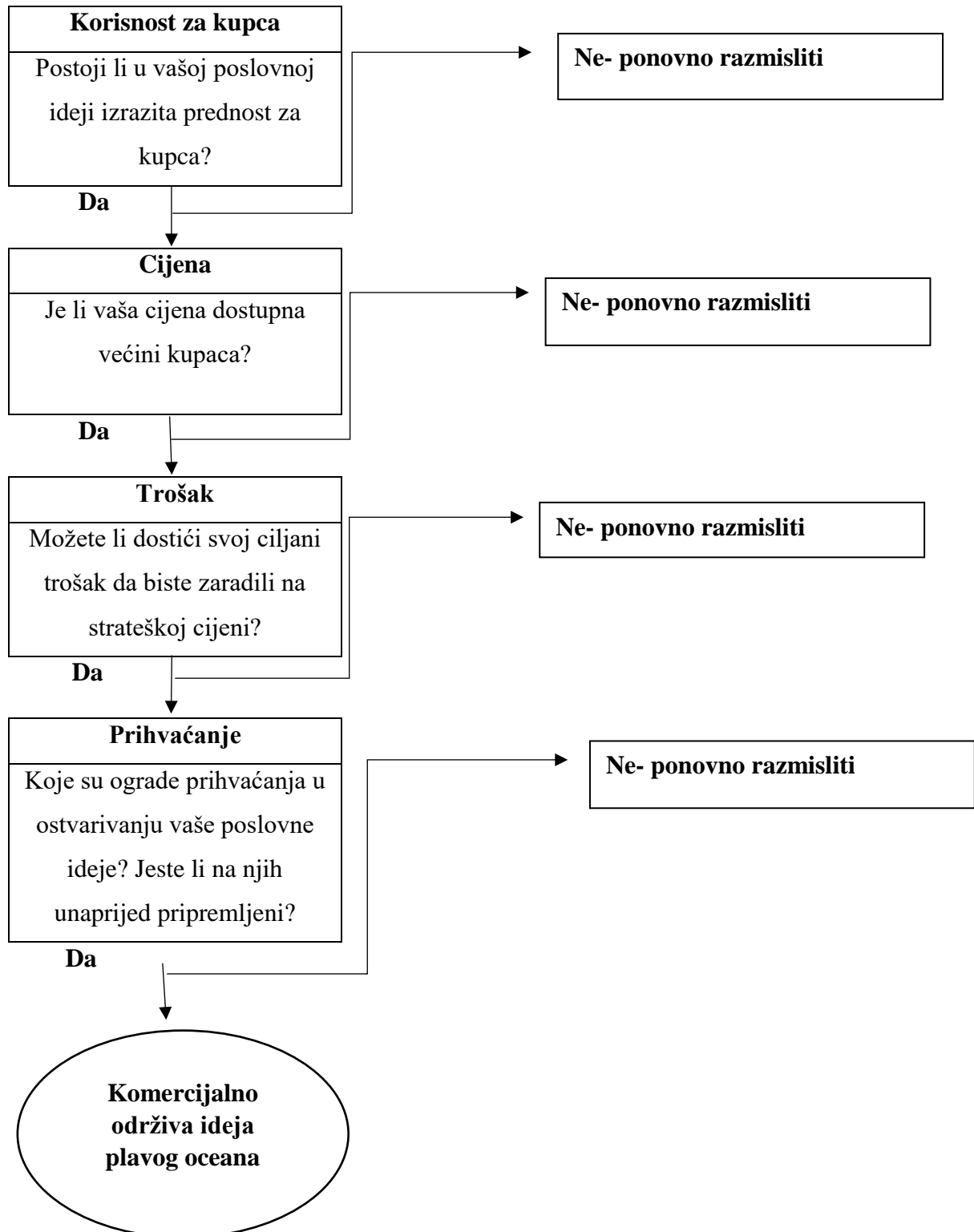
4.4) Ispravan strateški slijed

Odabrati ispravan strateški slijed je potrebno kako bih postigli skok u vrijednosti za veliki broj kupaca, ali i kako bi izgradili poslovan model za nastanak i održavanje unosnog rasta za

⁴³ Ibid.,str.109

kompaniju od plavog oceana koji stvara. Postoji redosljed kojim bi se strategija trebala stvarati kako bi nastao novi poslovni teren. Taj redosljed vidimo na slici 12.

Slika 12. Redosljed sastavljanja strategije plavog oceana



Izvor. W.Chan Kim i R. Mauborgne-„*Strategija plavog oceana-Kako stvoriti prostor bez konkurencije na tržištu*“⁴⁴

Početna točka je korisnost kupcima. Ukoliko ideja za plavi ocean nema konkretan razlog za korist koju će kupac primijetiti i proizvod ili uslugu kupiti nema niti smisla krenuti u taj posao. U pogledu cijene potrebno je znati hoće li cijena ponude privući kupce odnosno hoće li ti isti kupci si tu ponudu moći i priuštiti. Treći element je trošak. Kod njega je najbitnije da proizvodnjom svog proizvoda ili usluge i dalje budemo na dobitku. Prihvaćanje kao zadnji element je više na samome kupcu, hoće li kupci prihvatiti proizvod ili uslugu koja im se nudi?

Nakon principa oblikovanja strategije plavog oceana, kojim smo razvili strategiju potrebno ju je i provesti stoga prelazimo na posljednji dio rada odnosno principe provedbe u kojemu govorimo kako ćemo istu provesti u tržišnoj stvarnosti.

⁴⁴ Ibid.,str.122

5. PRINCIPI DJELOTVORNOG PROVOĐENJA STRATEGIJE PLAVOG OCEANA

Principi za provedbu strategije služe kako bi ideja koju smo oblikovali putem principa oblikovanja mogli provesti u stvarnost. Prvi princip s kojim ćemo se baviti u ovom poglavlju nazivamo vodstvo u prijelomnom trenutku odnosno organizacijski rizik. U tome dijelu upoznat ćemo se s četiri moguće zapreke dovršavanja strategije plavog oceana. U drugom dijelu bavimo se pravednim procesom odnosno kako motivirati ljude da bi se provela strategija plavog oceana te ga još nazivamo rizikom upravljanja.

5.1) Savladavanje ključnih organizacijskih zapreka

U ovome poglavlju govorit ćemo o četiri ključne zapreke koje stvaraju izazov i poteškoće kompanijama prilikom provođenja formirane strategije plavog oceana, a to su:

1. Spoznajna zapreka
2. Resursna zapreka
3. Motivacijska zapreka
4. Politička zapreka

Slika 13. Organizacijske zapreke pri provođenju strategije



Izvor. W.Chan Kim i R. Mauborgne-„*Strategija plavog oceana-Kako stvoriti prostor bez konkurencije na tržištu*“⁴⁵

Spoznajnu zapreku karakterizira zamagljivanje vidika zaposlenicima da je korjenita promjena potrebna. Većina kompanija nastojat će ukoliko je strateška promjena potrebna, učiniti ju jednostavnom, potkrepljujući ju statističkim podacima i inzistirajući na boljim rezultatima. No, brojkama se može manipulirati te dovesti do zlouporabe u procesu predviđanja obujma proračuna što posljedično dovodi do stvaranja neprijateljstva i sumnjičavosti unutar organizacije kompanije. Rješenje za ovu zapreku stoji u tome da ljudima približe iskustvo i stvarnost situacije iz prve ruke. Drugim riječima, spoznajnu zapreku treba riješiti na dva načina. Prvi način je tako što će se zaposlenike staviti u poziciju suočavanja „licem u lice“ s operativnim problemima kako bi stekli iskustvo, a s druge strane ukoliko se radi o nezadovoljstvu s njihovim proizvodima ili uslugama odnosno djelatnosti koju pruža sama kompanija i njezini zaposlenici, potrebno je oslušivati isto kako bi se problematika mogla ispraviti.

Resursna zapreka je uobičajena pojava u kompanijama. Nakon prihvaćanja strateške promjene dolazi do suočavanja s novim problemom, a to je oskudnost resursima. Postavlja se pitanje, kako provesti stratešku izmjenu s ograničenim resursima? Rješenje predstavljaju tri faktora pomoću kojih dolazi do oslobodivanja resursa s jedne strane te višestruko povećanje vrijednosti resursa s druge, a to su:

1. Vruće točke- to su aktivnosti koje imaju nisko ulaganje sredstava, a visoku mogućnost dobiti na osnovi učinkovitosti.
2. Hladne točke- aktivnosti koje imaju visoka ulaganja izvora sredstava, a nizak utjecaj na učinkovitost.
3. Tako zvano „*trgovanje konjima*“ odnosno cjenkanje aktivnost koja uključuje razmjenu viška resursa jedinice na jednom području za višak resursa druge jedinice kako bi se popunile praznine.⁴⁶

Motivacija zaposlenika također predstavlja prepreku pri realizaciji strategije plavog oceana, tu zapreku nazivamo *motivacijska zapreka*. Da bi nova strategija zaživjela, ljudi moraju prepoznati što treba učiniti, ali ujedno moraju djelovati prema tom saznanju na odgovoran i održiv način. Problematiku ove zapreke rješavaju tri faktora koja nazivamo središnji ili

⁴⁵ Ibid.,str.152

⁴⁶ Ibid.,str.158

kraljevski čunjevi, upravljanje malim akvarijem te rastavljanje na atome.⁴⁷ Ukratko, potreban je fokus na utjecajne osobe tzv. kraljevske čunjeve, koji imaju veliki utjecaj unutar same organizacije ukoliko „glavne osobe“ odgovorno i motivirano izvršavaju svoj posao to će posljedično izazvati motivaciju „malog akvarija“ odnosno ostalih zaposlenika. U kontekstu rastavljanja na atome radi se o podijeli zadataka ili rastavljanju izazova promjene kako bi se svaki zaposlenik s istom mogao nositi.

Politička zapreka predstavlja unutarnji i vanjski otpor strateškoj promjeni. Kako bi se savladao otpor usmjeren prema strateškoj promjeni postoje tri faktora koja predstavljaju potencijalno rješenje, a to su:

1. „*Primjena moći anđela*“ - predstavljaju osobe koje se poklanjaju promjeni te imaju određenu korist od nje same. Njihova je prisutnost bitna s obzirom na podršku i moć prevladavanja „*pozitivnih glasova*“.
2. „*Prigušivanje đavola*“ - predstavljaju osobe koje se protive promjeni jer bi njome najviše izgubili.
3. „*Postavljanje savjetnika*“ - savjetnik je politički spretna, ali uvažena osoba unutar organizacije koja unaprijed vidi prepreke, ali i rješenje za iste.

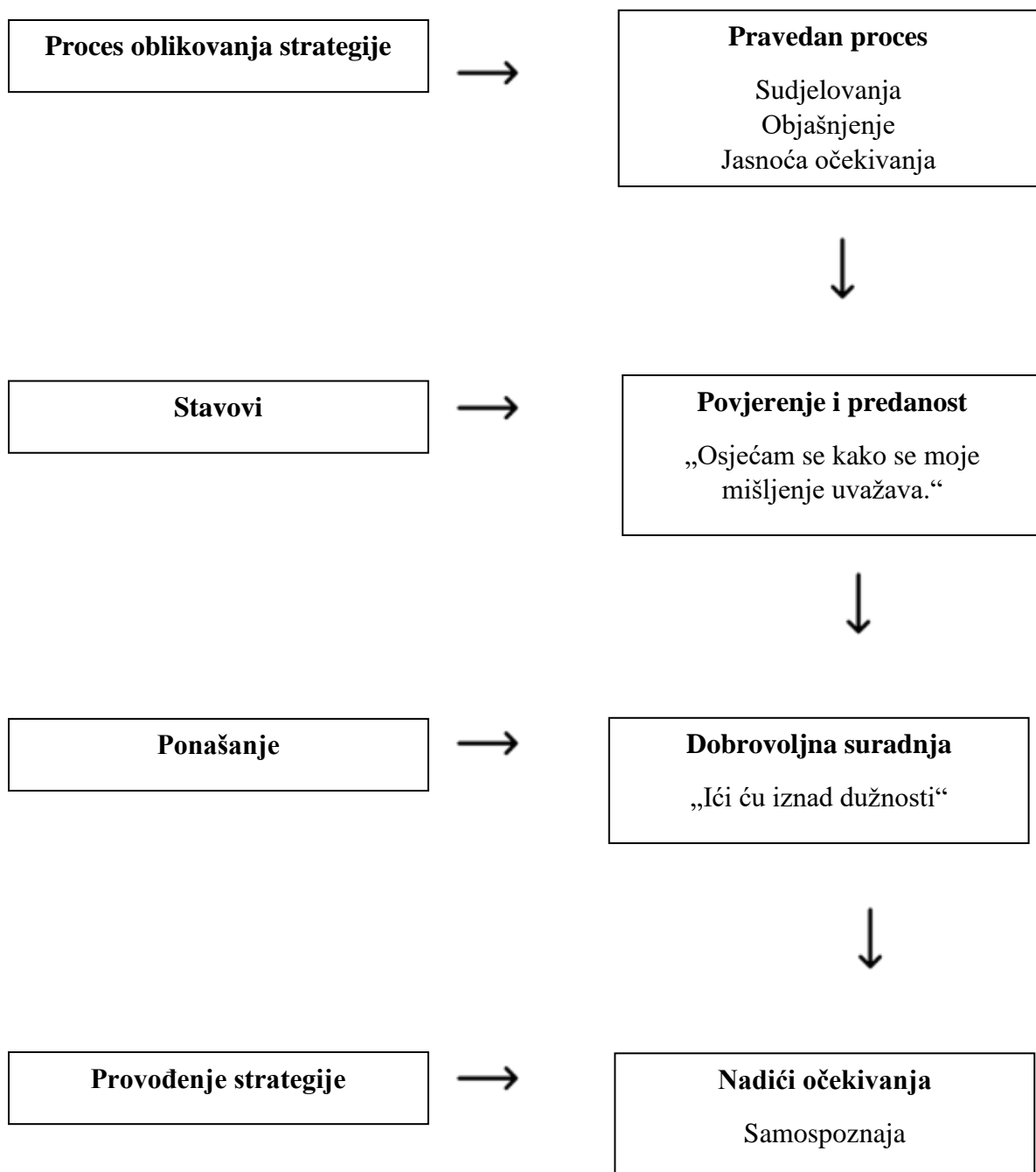
5.2) Izvršenje u strategiji

Ovaj dio rada bavi se pravednim procesom odnosno motiviranje ljudi na dobrovoljno suradnju koja je potrebna za realizaciju strategije plavog oceana. Radi se o riziku upravljanja koji je povezan sa stavovima i ponašanjem ljudi.

Predanost poslu i dobrovoljna suradnja smatraju se neopipljivim kapitalom. Kada zaposlenici imaju povjerenje, povećava se i njihova predanost poslu. Ako su predani svome poslu to doprinosi i samoj kompaniji. Postavlja se pitanje, kako postići da se unutar organizacije izgradi povjerenje i predanost poslu? Rješenje za isto pronalazimo u tri E principa već spomenutog pravednog procesa, a to su: uključenost, tumačenje i jasnoća očekivanja.

⁴⁷ Ibid., str.163-164

Slika 14. Kako pravedan proces djeluje na stavove i ponašanje ljudi?



Izvor. W.Chan Kim i R. Mauborgne-„Strategija plavog oceana-Kako stvoriti prostor bez konkurencije na tržištu“⁴⁸

Uključenost predstavlja uključivanje u donošenje odluka. Uključivanjem se ostavlja dojam uvažavanja pojedinca odnosno njegovih ideja i pretpostavki što daje pozitivne rezultate kao što su bolje strateške odluke i veću predanost. Tumačenje predstavlja objašnjavanje konačnih

⁴⁸ Ibid.,str.175

strateških odluka. Važnost tumačenja stoji u tome što se pojedincu daje do znanja da je njihovo mišljenje bitno te da moraju biti upućeni u ono što se događa. Jasnoća očekivanja je zapravo očitovanje o novim pravilima koja vrijede za zaposlenike. Važnost ove aktivnosti stoji u tome da zaposlenici znaju točno što ih očekuje, što se od njih očekuje kako bi se bilo kakva vrsta zlouporabe mogla spriječiti. Kombinacijom ova tri elementa dobivamo transparentnost, povjerenje, dobrovoljnost i prihvaćenost strategije plavog oceana.

6. ZAKLJUČAK

Plavi ocean označava nepoznat tržišni prostor. Strategija plavog oceana je novi pristup strategiji kompanija koji se temelji na ideji napuštanja crvenog oceana i stvaranja plavog oceana kao novog tržišnog prostora, čineći konkurenciju sporednim faktorom. Umjesto sudjelovanja u postojećoj potražnji, strategija plavog oceana usmjerava se prema novim uslugama i proizvodima, odmakom od konkurencije te vrijednosti za kupce. Procesu provedbe strategije plavog oceana mora prethoditi pažljiva analiza kompanije koja je korisna za razumijevanje konteksta u kojem posluje i njegovih poslovnih prilika te težiti ispravnom strateškom slijedu kako bi ideja postala profitabilna. Prednost strategije plavog oceana je da se, za razliku od kompanija u crvenom oceanu, ostale se kompanije koristeći strategiju plavog oceana mogu fokusirati isključivo na svoj vlastiti rast.

7. LITERATURA

1. Carton, G- A Blue Ocean Strategy for “Blue Ocean Strategy”: on Performativity of Strategic Management - Academy Of Management Proceedings, USA, 2017.
2. Kim. W.Ch., Mauborgne R.- Strategija plavog oceana - Kako stvoriti prostor bez konkurencije na tržištu, Masmmedia, Zagreb, 2007.
3. Golob, B., - Inovacija od ideje do tržišta, Priručnik za stvaranje proizvoda usluga i novih prihoda, Dragon d.o.o., Rijeka, 2009.
4. Hitrec, V.V. - Strategija plavog oceana, prikaz knjige, Tržište, Zagreb, 2007.
5. Kuraš P., - The Basic Assumptions of Blue Ocean Strategy, CITPM 2016., p.243.
6. Neill J.,- Blue Ocean Strategy Examples | Blue Ocean System., 2019.
<https://www.blueoceansys.com/blogs/blue-ocean-strategy-examples/> , posjećena 06.08.2020.
7. Rahman, H., Choudhury,S. - The Influence of Blue Ocean Strategy on Organizational Performance, Global Disclosure of Economics and Business Bangladesh, 2019.
8. Smodila, M., Perić, M., - Strateško usmjerenje hrvatskih poduzeća- plavi ili crveni oceani?, Naučne publikacije Državnog univerziteta u Novom Pazaru, Novi Pazar, 2019.
9. Zaffaina, L., - Blue Ocean Strategy: Il caso Tesla Inc., Final work, University of Trento, Trento, 2019.