

# STRATEGIJA PLAVOG OCEANA KAO NAČIN STVARANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI

---

Lacković, Franjo

Master's thesis / Diplomski 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:145:322622>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-22**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Franjo Lacković

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

Diplomski rad

Osijek, rujan 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Franjo Lacković

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

Diplomski rad

**Kolegij:** Strategije rasta malih i srednjih poduzeća

JMBAG: 0066196380

Email: franjolac@yahoo.com

Mentor: prof.dr.sc. Sunčica Oberman Peterka

Osijek, rujan 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study Entrepreneurial management and entrepreneurship

Franjo Lacković

**BLUE OCEAN STRATEGY AS A WAY OF CREATING  
COMPETITIVE ADVANTAGE OF A COMPANY**

Graduate paper

Osijek, September 2021.

---

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

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

**Ime i prezime studenta: Franjo Laeković**

**JMBAG: 0066196380**

**OIB:08874363702**

**e-mail za kontakt: franjolac@yahoo.com**

**Naziv studija: Diplomski studij (Poduzetnički menadžment i poduzetništvo)**

**Naslov rada: Strategija plavog oceana kao način stvaranja konkurentske prednosti**

**Mentor rada: prof.dr.sc. Sunčica Oberman Peterka**

U Osijeku, 24.9.2021. godine

Potpis Laeković F.

## **SAŽETAK**

Strategija plavog oceana podrazumijeva rekonstrukciju tržišnih granica, stvaranje inovacije vrijednosti te sposobnosti poduzeća da svoje poslovanje u potpunosti izolira od konkurencije. Strategija plavog oceana polazi od pretpostavke da su inovativnost, kreativnost te diferencijacija proizvoda i usluga glavni temelj uspješnosti poslovanja i stvaranja neograničenog tržišnog prostora. S obzirom da je inovacija vrijednosti koju stvaraju takva poduzeća nepoznata i neistražena, poduzeća time ostvaruju prednosti nad ostalim poduzećima stvarajući tako svoje „beskrajno plavetnilo“ (plave oceane) u kojemu sami dirigiraju pravila, ostvaruju dominaciju na tržištu te ne brinu o mogućoj konkurenciji (barem jedno vrijeme). Takva strategija zahtijeva konstantnu budnost, poduzeća iznova moraju težiti stvaranju novih

vrijednosti za kupce te moraju razmišljati unaprijed i imati sposobnosti prepoznavanja novih prilika i mogućnosti.

Razvoj tehnologije i digitalno doba otvorili su prostor za nove i inovativne ideje te stvorili povoljne uvjete za stvaranje plavih oceana. U radu se donosi prikaz poduzeća koja su svojim inovacijama donijela velike prekretnice društvu. Kompanije Canon, Rimac Automobili, Apple i Netflix s razlogom su broj 1 u svojim industrijama – ne zato što su jednom stvorili inovaciju vrijednosti, već iz razloga što neprestano unose nove vrijednosti u društvo te iznova pomiču tržišne granice i šire svoje vlastito tržište stvarajući stalno nove vrijednosti za kupce.

**Ključne riječi:** *strategija plavog oceana, inovativnost, kreativnost, tržišni prostor, inovacija vrijednosti, moderno društvo*

## **ABSTRACT**

The blue ocean strategy involves the reconstruction of market boundaries, the creation of innovation values and the ability of companies to completely isolate their business from competition. The Blue Ocean strategy is based on the assumption that innovation, creativity and differentiation of products and services are the main foundation for business success and the creation of unlimited market space. Considering that innovation of value created by such companies is so far unknown and unexplored, companies are gaining an advantage over other companies creating their „endless blue“ (blue oceans) in which they direct the rules themselves, gain market dominance and do not worry about possible competition (at least for a while). Such

a strategy requires constant vigilance, companies again must strive to create new values for customers and must think ahead and have the ability to identify new opportunities and possibilities.

The development of technology and the digital age have opened space for new and innovative ideas and created favorable conditions for the creation of blue oceans. This paper presents companies that have brought great milestones to society in their innovations. Canon, Rimac Automobili, Apple and Netflix are number 1 in their industries for a reason - not because they once created value innovation, but because they are constantly bringing new value to society and pushing market boundaries again and expanding their own market by constantly creating new values for customers.

**Key words:** *blue ocean strategy, innovation, creativity, market space, value innovation, modern society*

## **SADRŽAJ**

|   |    |
|---|----|
| <b>1. UVOD</b> .....  | 2  |
| <b>2. POJMOVNO ODREĐENJE STRATEGIJE PLAVOG OCEANA</b> ..... | 5  |
| 2.1. Vrste strateške orijentacije poduzeća .....            | 6  |
| 2.2. Karakteristike strategije plavog oceana .....          | 9  |
| 2.3. Preduvjeti za primjenu strategije plavog oceana .....  | 12 |
| <b>3. ODMICANJE OD KONKURENCIJE</b> .....                   | 15 |
| 3.1. Konkurentska prednost i prioriteti .....               | 15 |
| 3.2. Uočavanje i stvaranje novih prilika .....              | 18 |



|  |           |
|--|-----------|
| 3.3. Inovativnost i diferencijacija .....  | 20        |
| 3.4. Ciljevi strategije plavog oceana.....   | 21        |
| <b>4. PITANJE RIZIKA STRATEGIJE PLAVOG OCEANA .....</b>  | <b>25</b> |
| 4.1. Mehanizam za ublažavanje rizika.....  | 25        |
| 4.2. Dinamičnost poslovanja .....  | 29        |
| 4.3. Oponašanje konkurencije .....   | 30        |
| <b>5. ISTRAŽIVAČKI RAD – ANALIZA STRATEGIJE PLAVOG OCEANA NA<br/>PRIMJERIMA ODABRANIH PODUZEĆA .....</b> | <b>32</b> |
| 5.1. Canon.....  | 32        |
| 5.2. Apple .....   | 36        |
| 5.3. Rimac Automobili .....  | 41        |
| 5.4. Netflix.....  | 44        |
| <b>6. ZAKLJUČAK.....</b>   | <b>50</b> |
| <b>LITERATURA .....</b>  | <b>52</b> |
| <b>POPIS TABLICA.....</b>  | <b>56</b> |

## 1. UVOD

Uvod diplomskog rada „*Strategija plavog oceana kao način stvaranja konkurentске prednosti*“ prikazuje temu, problem i predmet istraživanja rada te svrhu i cilj istraživanja, strukturu rada i znanstvene metode koje su se koristile pri istraživanju. Analiziranjem odabrane teme, autor dolazi do zaključaka i odgovora na postavljena istraživačka pitanja.

*Tema* diplomskog rada je strategija plavog oceana koja predstavlja potpuno novi pristup razvoju strategije poduzeća u kojoj poduzeće nastoji pronaći prostore na tržištu u kojima nema konkurencije („plavi ocean“), te tako izbjeći borbu s konkurencijom i poslovanje u zasićenim tržištima („crveni ocean“). Strategija plavog oceana sastoji od plana strategije i analitičkih okvira za njezino provođenje. Pomoću analitičkih okvira i radnji, poduzeće razvija strategiju

koja određuje smjer ka uspješnom poslovanju čime se stvara vlastiti tržišni prostor, a konkurencija postaje nebitna. Plavi oceani su tržišta povezana s visokim udjelom dobiti, jer poduzeća svojim inovacijama vrijednosti te kreativnošću donose nove vrijednosti za kupce i društvo općenito. Principi oblikovanja i principi provedbe strategije plavog oceana usmjereni su na minimiziranje rizika strategije te se poduzećima nude smjernice za uspješno razvijanje novih poslovnih ideja i prilika. Razmišljanje izvan standardnih okvira i tržišnih granica, fokusiranje na ciljne kupce (i ne-kupce), detaljna analiza tržišta i konkurencije te strateški slijed i razvijena organizacijska kultura temelj su uspješnosti ove strategije.

**Problem i predmet istraživanja:** Predmet istraživanja ovog diplomskog rada je strategija plavog oceana, te njene osnovne karakteristike, kao što su: nepostojanje konkurencije, inovacije, pomicanje tržišnih granica, dominacija na tržištu.

**Rad se** sastoji od 8 cjelina koje su opisane u nastavku:

U „Uvodu“ rada prikazani su: tema, problem i predmet istraživanja rada te svrha i cilj istraživanja, struktura rada i korištene znanstvene metode, kao i zaključci doneseni pri obradi problematike rada. U poglavlju „*Pojmovno određenje strategije plavog oceana*“ govori se o prednostima strategije plavog oceana u odnosu na druge strategije. U poglavlju se obrađuju različite vrste strateških orijentacija poduzeća, prikazane su karakteristike strategije plavog oceana te preduvjeti za primjenu strategije plavog oceana. Poglavlje „*Odmicanje od konkurencije*“ govori o nepostojanju konkurencije kao glavnoj karakteristici i temeljnoj prednosti strategije plavog oceana. U poglavlju se govori o mogućnostima i ciljevima ostvarenja koja donose plavi oceani te inovativnosti i diferencijaciji kao temeljnim preduvjetima za zauzimanje pozicije u plavom oceanu. Četvrto poglavlje „*Pitanje rizika strategije plavog oceana*“ ukazuje na smanjene rizike plavih oceana u odnosu na crvene oceane, navedeni su principi za minimiziranje rizika te se ukazuje na važnost stvaranja jake, nepobitne ideje kao glavnog faktora u nemogućnosti prestizanja od strane konkurencije. Peto poglavlje „*Analiza strategije plavog oceana na primjerima odabranih poduzeća*“ donosi primjere poduzeća Canon, Apple, Rimac Automobili i Netflix koja su pioniri u vlastitim industrijama i koja su već godinama lideri i ne dopuštaju konkurenciji da im dođe blizu. Takvu prednost postižu neprestanim inoviranjem i stvaranjem novih vrijednosti, prelaženjem preko granica „uobičajenog“, prepoznavanjem novih prilika za napretkom i konstantnim kretanjem naprijed. „*Zaključak*“ predstavlja sintezu cjelokupnog diplomskog rada.

### 1.1. Cilj i metodologija rada

*Svrha rada* je prikazati važnost strategije plavog oceana u ostvarivanju konkurentske prednosti poduzeća. Strategija plavog oceana donosi znatne prednosti poduzećima koja su pronašla nove prostore na tržištu na kojima nema konkurencije, a kupcima donosi nove vrijednosti, zadovoljavanje potreba i rješavanje problema na drugačiji, inovativniji način. Ovaj rad ima za *cilj* ukazati i na mogućnosti minimiziranja rizika koji su povezani sa rekonstrukcijom tržišnih granica, stvaranjem novih vrijednosti i ulaskom poduzeća u plavi ocean. Cilj rada je i ukazati na činjenicu kako su potrebe današnjeg modernog društva te napredak u tehnologiji i digitalizaciji značajno proširili mogućnosti i prilike poduzeća da razvijaju nove ideje i ostvaruju konkurentsku prednost.

U izradi diplomskog rada korištene su i sljedeće *znanstvene metode* (Krajnović, 2019): metoda analize (postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente), metoda sinteze (postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem sinteze jednostavnih sudova u složenije), metoda deskripcije (postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja), metoda indukcije (sustavna primjena induktivnog načina zaključivanja kojim se na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi do zaključaka o općem sudu), a u istraživačkom dijelu korištena je kvalitativna metoda prikaza i analize slučaja. Pri obradi podataka potrebnih za istraživanje tematike korištena je statistička metoda koja na temelju obilježja određenoga broja elemenata neke skupine ili serije pojava izvodi opći zaključak o prosječnoj vrijednosti obilježja.

Analiza teme „*Strategija plavog oceana kao način stvaranja konkurentske prednosti*“ dovela je do određenih zaključaka koji su odgovor na sljedeća *istraživačka pitanja*:

Doprinosi li i na koji način strategija plavog oceana stvaranju dugoročne i održive konkurentske prednosti poduzeća?

Danas su na tržištu ponajviše zastupljeni crveni oceani, poduzeća koja nude iste ili slične proizvode i usluge kupcima te ne donose značajne pomake svojim proizvodima i uslugama, niti je njihova ponuda pretjerano zanimljiva i atraktivna u odnosu na druga poduzeća. U crvenim oceanima poduzeća su u stalnoj su tržišnoj borbi i utakmici s konkurencijom, a bore se oko potencijalnih kupaca i isticanja na tržištu. Ponuda u crvenom oceanu premašuje potražnju, stoga poduzeća nastoje izbaciti protivnike kako bi ugrabili što veći dio potražnje na tržištu. Takvo

nepostojanje strategije donosi ogromne rizike za poduzeća u smislu smanjenih izgleda za zaradu i rast te nestajanje sa tržišta. Plave oceane, lidere na tržištu, od konkurencije udaljava upravo njihova inovacija i prepoznavanje vrijednosti u do sada neistraženome, u nečemu što do sada nije postojalo, u nečemu što je društvu potrebno, a ono to još ne zna. Prepoznavanje prilika i mogućnosti u neistraženome, poduzećima donosi konkurentske prednosti budući da poduzeća otvaraju potpuno novi prostor koji do sada nitko nije prepoznao i prostor koji za njih same nema granica. Ta prednost poduzećima omogućava uspostavljanje vlastitih pravila, cijena, marketinških mogućnosti, prilika za otkrivanjem kupaca, a sve bez ranije navedene konkurencije i borbe za tržište.

Kako iskoristiti povoljne uvjete za formiranje „plavih oceana“ nastalih kao rezultat napretka tehnologije i ubrzane digitalizacije društva?

Suvremeni kupac zahtijevan je i kompleksan, on teži imati nešto što ne može imati baš svatko. Takvo razmišljanje omogućava poduzećima da svoje poslovanje razvijaju izvan zadanih okvira u čemu im pomaže strategija plavog oceana. Razvoj tehnologije i digitalno doba otvorili su prostor za nove i neotkrivene ideje te omogućili povoljne uvjete za stvaranje plavih oceana. Na poduzećima ostaje da prepoznaju te prilike, razvijaju ideje i strategije te krenu u osvajanje tržišta.

## **2. POJMOVNO ODREĐENJE STRATEGIJE PLAVOG OCEANA**

Strategija plavog oceana podrazumijeva rekonstrukciju tržišnih granica, stvaranje inovacije vrijednosti te sposobnosti poduzeća da svoje poslovanje u potpunosti izolira od konkurencije. Strategija plavog oceana polazi od pretpostavke da su inovativnost, kreativnost te diferencijacija proizvoda i usluga glavni temelj uspješnosti poslovanja i stvaranja neograničenog tržišnog prostora. (Chan Kim, Mauborgne, 2007:31)

S obzirom da je inovacija vrijednosti koju stvaraju takva poduzeća do sada nepoznata i neistražena, poduzeća time ostvaruju prednosti nad ostalim poduzećima stvarajući tako svoje beskrajno plavetnilo (plave oceane) u kojemu sami postavljaju svoja pravila, ostvaruju dominaciju na tržištu te ne brinu o mogućoj konkurenciji. Kako strateška orijentacija određuje

smjer kretanja poduzeća, u nastavku se u radu obrađuju vrste strateških orijentacija poduzeća, prikazane su karakteristike strategije plavog oceana te preduvjeti za primjenu strategije plavog oceana.

## 2.1. Vrste strateške orijentacije poduzeća

Kako bi se što detaljnije analizirala strategija plavog oceana i njezino značenje, prethodno je potrebno pojasniti i definirati vrste strategija i strateške orijentacije poduzeća te definirati strategiju u kontekstu poslovanja, koja znatno utječe na vrijednosti i ciljeve organizacije te određuje organizaciju i čitav tijek njezinog poslovanja.

Alfred D. Chandler Jr. u knjizi *Strategy and Structure* (1963.) definira strategiju kao „određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća, prilagođavanje smjerova poslovnih aktivnosti, odnosno određivanje koncepcija i izbora resursa potrebnih za postizanje zacrtanih ciljeva“ (Buble, 2006: 16).

Prema Hill i Jones (1989), strategija predstavlja nacrt ili plan koji integrira glavne ciljeve, politike i akcije poduzeća u jedinstvenu cjelinu, kojom se želi osigurati ostvarenje temeljnih ciljeva poduzeća.

Strategija treba dati odgovore na sljedeća pitanja:

1. **Što** će organizacija ponuditi? (proizvodi, usluge)
  2. **Gdje** će se organizacija natjecati? (tržišta, kupci)
  3. **Kako** će organizacija pobijediti? (poslovni model, izvori konkurentske prednosti)
- (Galetić, 2016:7).

Strategija dakle, podrazumijeva jasno postavljene ciljeve organizacije te unaprijed osmišljene akcije, ona određuje smjer i svrhu poslovanja organizacije te odražava imidž i sliku organizacije. Najvažniji čimbenici koji oblikuje organizaciju jesu upravo ciljevi i strategija organizacije budući da izbor strategije određuje tijek poslovnih akcija te djelovanje i ponašanja zaposlenih unutar organizacije. S obzirom da strategija daje odgovor na pitanje kako postići željeni cilj, ona značajno utječe i na sve ostale elemente i aktivnosti u organizaciji te je ključna za uspjeh ili neuspjeh organizacije i njezinih postavljenih ciljeva. Prema tome, od značajne je važnosti utemeljiti jasnu viziju, ciljeve i strategiju poslovanja te unaprijed odrediti u kojem smjeru želimo da organizacija i njezini ciljevi idu.

Kada je riječ o poslovanju – bilo u samim počecima poslovnog pothvata, promjeni poslovnih procesa i izmjenama u poslovanju, povećanju opsega poslovanja ili u već razvijenom

poslovanju, uvijek se nameće glavno pitanje i polazište same uspješnosti poslovanja – kako postići konkurentnost? Kako pobijediti konkurenciju? Kako se istaknuti na tržištu? Kako privući kupce i kako ih zadržati? Kako ponuditi nešto novo, drugačije od konkurencije?

Konkurentnost i inovativnost te različitost na tržištu neminovno su ključne karakteristike uspješnog poslovanja, stoga je potrebno usmjeriti organizacijske ciljeve i strategiju ka pronalaženju najboljih rješenja za isticanje od ostatka konkurencije. Konkurentsku prednost moguće je postići dobro osmišljenom strategijom i strateškim upravljanjem

Strategija se može gledati s razine cjelokupnog poduzeća, s razine poslovne jedinice ili razine poslovnog funkcijskog područja. (Buble, 2006: 108).

Strategije možemo podijeliti na 3 razine, a u nastavku je pojašnjena svaka od tih razina :

### 1. KORPORACIJSKA STRATEGIJA

Korporacijska strategija, kao što sama riječ govori, odnosi se na korporaciju, odnosno na poduzeće u cjelini. Korporacijska strategija bavi se cjelokupnim postojanjem i opsegom organizacije, pitanjima zemljopisnog obuhvata, diferencijacije proizvoda, usluga ili poslovnih jedinica te raspodjelom sredstava i vrijednosti između različitih dijelova organizacije. (Johnson, et al., 2008). Prema Andrews, ova strategija predstavlja obrazac odluka koji determinira svrhu i ciljeve organizacije, stvara glavne politike i planove za postizanje tih ciljeva, definira temeljnu djelatnost u kojoj će se poduzeće natjecati, načine strukturiranja te prirodu ekonomskih i neekonomskih odnosa sa stakeholderima/dionicima. (Foss, 1997, pp. 52-53).

### 2. POSLOVNA STRATEGIJA

Poslovna strategija usmjerava se na razinu poslovnih jedinica ili strateških jedinica organizacije. Poslovna strategija specificira način na koji će se organizacija natjecati u određenoj industriji ili tržištu i pozicionirati između svojih konkurenata (Marušić, 2012, p. 16). Ova strategija još se naziva i konkurencijska strategija budući da su njezine najvažnije karakteristike stvaranje prednosti nad konkurencijom, uz alokaciju resursa.

### 3. FUNKCIJSKA STRATEGIJA

Funkcijska strategija se bazira na područje funkcije za ostvarenje ciljeva poduzeća i poslovnih jedinica. (Buble, 2006: 108-109). Strategija na ovoj razini definira kako pristupiti temeljnim funkcijskim aktivnostima i njihovom razvoju. Tako će većina organizacija razviti strategiju

proizvodnje, strategiju financija, strategiju marketinga, strategiju nabave, strategiju prodaje, strategiju istraživanja i razvoja, strategiju upravljanja ljudskim potencijalima i slično. Poželjno je da se one razvijaju za svaku poslovnu funkciju i da pritom budu međusobno usklađene, a posebice usklađene sa strategijama višeg reda. (Sikavica et.al, 2008: 265).

Navedene tri temeljne strategije menadžmenta međusobno se nadopunjuju, stoga će organizacija koristiti sve tri strategije istovremeno. Nemoguće je postići uspješnost i konkurentnost bazirajući se samo na jednu od navedenih strategija – budući da je poslovanje kompleksan proces koji uključuje ljude, znanja, tehnologiju, vještine i umijeća, a ovisi o brojnim vanjskim i unutarnjim čimbenicima koji se iznova mijenjaju i zahtijevaju nove akcije i promišljanja te unapređenje procesa, za ostvarivanje ciljeva poslovanja i uspješnog rada poduzeća, potrebno je razvijati jasnu strategiju koja će činiti kombinaciju ove tri navedene strategije, uz brojne druge strategijske smjernice unutar pojedine organizacije.

Strateška orijentacija poduzeća ključan je čimbenik koji određuje tijek budućeg poslovanja poduzeća budući da odabir strategije određuje smjer kretanja poduzeća i njegovih ciljeva, napredak poslovanja, odabir odluka i akcija, odnos s kupcima i ostalim dionicima poslovanja i ostale elemente koji utječu na pozitivan ili negativan ishod poslovnog procesa i poslovanja općenito. Svakom poduzeću, ovisno o njegovim snagama (i slabostima) te prilikama i prijetnjama iz eksterne okoline, na raspolaganju je izbor između različitih korporativnih strategija razvoja i kontinuiteta, strategija u kriznim uvjetima, generičkih poslovnih strategija troškovnog vodstva, diferencijacije i fokusiranja, te operativnih strategije na razini poslovnih funkcija. Te se strategije međusobno razlikuju ovisno o ciljevima i uvjetima u kojima se provode, brzini kojoj se provode, te stupnju promjena koje donose poduzeću. S druge strane, ono što je zajedničko navedenim strateškim opcijama jeste činjenica da uglavnom egzistiraju u kompetitivnim uvjetima. Poduzeća se međusobno natječu i nadjačavaju pokušavajući zadobiti što veće tržišne udjele (Smodila, Perić, 2019:46).

U takvim tržištima, pravila igre su poznata, cijene su već formirane tržištem i konkurencijom, a ponuda većinom premašuje potražnju što dovodi do borbe na tržištu. Slikovito, takva poduzeća među morem konkurencije vode „krvavu borbu“ za tržišnu utakmicu te se ta tržišta zato nazivaju „crveni oceani“.

U ovome radu autor se bazira na strategiju plavog oceana kao strategiju u kojoj nema konkurencije, ne postoji bolji, ne postoji bojazan od „izgurivanja“ sa tržišta – otvara se potpuno

novi tržišni prostor, a cijene ne podliježu konkurentskim ograničenjima. Kako poduzeća „plivaju“ u plavim oceanima? prikazat će se u nastavku ovoga rada.

## 2.2. Karakteristike strategije plavog oceana

Najbolji način stvaranja prednosti nad konkurencijom jest izoliranje od konkurencije što se najbolje ogleda u primjeru strategije plavog oceana.

Izraz „plavi ocean“ osmislili su profesori W. Chan Kim i Renee Mauborgne s francuske poslovne škole INSEAD, a koncept je opisan u njihovoj knjizi „Strategija plavog oceana: kako stvoriti neosporeni tržišni prostor i učiniti konkurenciju nebitnom (2005.)“. Spomenuti autori definirali su plave oceane kao tržišta koja su povezana s visokom dobiti te je njihova glavna karakteristika da na njima ne postoji konkurencija. Prema tome, dolazimo do poimanja strategije plavog oceana i strategije crvenog oceana.

„U crvenim oceanima određene su i prihvaćene granice, poznata su pravila konkurentске igre. Ovdje poduzetnici pokušavaju izbaciti protivnike i ugrabiti veći dio postojeće potražnje. No tržišni je prostor pretrpan dok su izgledi za zarade i rast smanjeni“. (Hrvatska obrtnička komora, <https://www.hok.hr/gospodarstvo-i-savjetovanje/plavi-i-crveni-ocean> n.d., 27.05.2021). Crveni oceani najčešće su zastupljeni na današnjem tržištu, njih karakterizira tržišna utakmica i natjecanje s konkurencijom, poduzeća se bore za već postojeće tržište kojim vlada ista ponuda i potražnja. Plavi oceani potpuna su suprotnost crvenim oceanima. U plavom oceanu poduzeća stvaraju posve novo tržište u kojemu nema konkurencije, jer se diferenciraju potpuno novim proizvodima i uslugama kojima zauzimaju novi prostor, nove kupce i stvaraju svoja pravila i uvjete. Samim time, glavna odlika strategije plavog oceana je inovativnost i kreativnost – stvaranje nečeg novog i nepostojećeg čime se osvaja tržište, ali ono tržište koje je u potpunosti drugačije od regularnog.

Plavi oceani predstavljaju nepoznati, istovremeno golem i dubok te nedovoljno istražen tržišni prostor (Chan Kim & Mauborgne, 2004). Plavi oceani podrazumijevaju one industrije koje još nisu stvorene. Međutim, većina plavih oceana koje danas susrećemo u poslovanju, nastala su proširivanjem i nadogradnjom već poznatih industrijskih grana unutar crvenih oceana.

Glavna prednost u plavim oceanima je nepostojanje konkurencije, što je uvelike san svakog poduzeća. Budući da se strategija plavog oceana ogleda u inovativnosti i kreativnosti te pojavi posve nove industrijske grane ili kreativne nadogradnje unutar neke grane koja je zanimljiva



tržištu, konkurencija ne može niti postojati što dovodi do povoljnih prilika za brzi rast i razvoj i osvajanje tržišta te uspostavljanje novih pravila koja kontrolira vodeće poduzeće (plavi ocean).

„Strategija plavoga oceana pobija uvjerenje da tvrtka mora stvoriti veću vrijednost za potrošače uz visoki trošak ili proizvesti dobro uz niži trošak. Smatra se kako strategija plavoga oceana nastoji izabrati između raznolikosti i niskoga troška, teži i različitosti i niskome trošku poslovanja. Nastajanje plavih oceana je tamo gdje su troškovi poslovanja niski ili su sniženi, uz istodobno dizanje vrijednosti za kupce“ (Šostar, 2020:22-23).

Strategija plavoga oceana često obuhvaća i cijeli sustav aktivnosti kod poduzeća odnosno cijeli poslovni model poduzeća. Inoviranje poslovnog modela poduzeća u cijelosti ili nekog od njegovih elemenata tako pridonosi konkurentnosti i uspješnosti poduzeća (Foss & Saebi, 2017).

U nastavku je na tablici 1 prikazana usporedba karakteristika strategije crvenog oceana i strategije plavog oceana.

**Tablica 1:** Usporedba karakteristika crvenog i plavog oceana

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

Izvor: Preuzeto u cijelosti (Chan Kim, Mauborgne, 2007:30)

Neke od glavnih karakteristika strategije plavog oceana navode i Smodila, Perić (2019: 48-49), a to su:

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.

Tvorci pojma plavog oceana, Chan Kim i Mauborgne navode tri glavne značajke dobre strategije (Chan Kim, Mauborgne, 2007:48):

### 1. Usredotočenost

Dobra strategija ima svoje središte i strateški profil kompanije ili krivulju vrijednosti koja bi to jasno morala pokazati. Poduzeće mora znati vrijednosti na kojima temelji svoje poslovanje kojima gradi odnos s kupcima i posluje na tržištu.

### 2. Grananje

Strategija koja je oblikovana na način da pokušava držati korak s konkurencijom gubi svoju jedinstvenost. Kod strategije plavog oceana krivulje vrijednosti su uvijek odvojene i pravi se razlika između svojih profila i prosječnog profila industrijske grane. To se događa pomoću četiri radnje: uklanjanje, smanjivanje, povećanje i stvaranje, koje će se pojasniti u sljedećem poglavlju. One predstavljaju preduvjete za primjenu strategije plavog oceana.

### 3. Uvjerljiva završna poruka

Svaka dobra strategija ima dojmljivu i uvjerljivu završnu poruku. Dobra završna misao mora ne samo prenijeti jasnu poruku, već i istinito oglašavati ponudu ili će inače kupci izgubiti povjerenje i interes (Chan Kim, Mauborgne, 2007:49)

Strategija plavog oceana, može se reći, zasniva se na stvaranju novih vrijednosti za kupce. Temelji se na kreativnosti i inovacijama, a teži stvaranju novog prostora koje je slobodno i neopterećeno. Takav tržišni prostor ne podliježe klasičnim pravilima i u njima nema bojazni od guranja sa „morskim psima“ u crvenom oceanu. U plavim oceanima nema konkurencije, a poslovna ideja i strategija ono su što omogućava poduzeću da samostalno pliva u plavom

oceanu – prostoru koji je prostran, slobodan i miran. Međutim, plavi ocean karakterizira i stalna dinamičnost te unapređenje proizvoda i usluga i težnja za većim i boljim vrijednostima. U plavim oceanima poduzeća si ne smiju dopustiti „stajanje u mjestu“, jer u suprotnome, konkurencija će ih ipak dostići i preći u vrijednostima koje nude. Ideje i nove vrijednosti ono su što gura poduzeća u plavim oceanima i osigurava im prestižno mjesto.

### 2.3. Preduvjeti za primjenu strategije plavog oceana

U plavim oceanima, konkurencija je nevažna iz jednostavnog razloga jer se na tržištu pojavljuje nešto novo, drugačije, nesvakidašnje te ne postoji konkurent, jer pravila igre još nisu postavljena, pa prema tome postoji prostor za stvaranje vlastitih pravila. Iako su plavi oceani kao izraz u ekonomiji i poslovanju relativno noviji pojam, činjenica je da je od davnina postajala različitost u poslovnim organizacijama kojima su se neke isticale i držale svoje mjesto i nitko im nije mogao konkurirati, jer su bila inovativna, što ih je činilo nedostižnim. Suvremena ekonomija, sve više ističe razlike između takvih jakih poduzeća koja dominiraju tržištem i onih poduzeća koja su „obična“ i već viđena u svojim proizvodima i uslugama, a temelje se na praćenju konkurencije (crveni oceani). Tako danas svjedočimo velikom broju tržišnih utakmica gdje postoji natjecanje među konkurentima, ali i sve većem broju poduzeća koja su stvorila svoj vlastiti tržišni prostor i koje konkurencija ne dotiče. Koji su preduvjeti za stvaranje vlastitog tržišnog prostora i primjenu strategije plavog oceana, prikazat će se u nastavku ovog poglavlja.

Iako postoje rasprave oko načina formiranja strategije plavog oceana i stvaranja plavih oceana, ne postoji univerzalan primjer i uputa kako stvoriti plave oceane. Ključan preduvjet za stvaranje takve strategije jest potpuna različitost, inovacija i proizvod / usluga koja je prihvaćena od strane kupaca, a koju nije moguće oponašati i kopirati. Još je jedna važna karakteristika preduvjet za plave oceane – stalna promjena, uvođenje noviteta i napredak te *upgrade* već kvalitetnih proizvoda / usluga. U takvoj strategiji, nikada se ne stoji u mjestu već se uvijek teži napretku, promjenama i unapređenju. Na taj način, nadilaze se vlastiti ciljevi te se ne daje prostora konkurenciji za oponašanje i „miješanje“ u tržišni prostor.

U knjizi Strategija plavog oceana – Kako stvoriti prostor bez konkurencije na tržištu (2007), autori Kim i Mauborgne- tvrde kako „bez analitičkih okvira za stvaranje plavih oceana i principa djelotvornog upravljanja rizikom, stvaranje plavih oceana ostaje tek pusta želja koja je prerizična da bi ju voditelji slijedili kao strategiju“ (Chan Kim, Mauborgne, 2007:19)

„Postoji nekoliko pokretačkih snaga iza porasta imperativa za stvaranje plavih oceana. Ubrzani tehnološki napredak bitno je poboljšao proizvodnost industrijskih grana i time omogućio dobavljačima da proizvedu do sada nezamislivu lepezu proizvoda i usluga. Posljedica je toga da u sve većem broju industrijskih grana ponuda premašuje potražnju“ (Chan Kim, Mauborgne, 2007:21). S druge strane, potražnja i zahtjevi kupaca nikada nisu bili veći i zahtjevniji nego danas, kupcu se na izbor servira mnoštvo proizvoda i usluga te mu se daje mogućnost odabira najboljeg. Prema tome, poduzeću, ukoliko se želi odmaknuti od velikog broja konkurenata, ne preostaje ništa više nego stvoriti nešto novo i kupcu ponuditi nešto što do sada nitko drugi nije ponudio. Današnje suvremeno poslovanje upravo zbog velike potražnje, velikog apetita kupaca i njihovih sve većih želja i potreba pozitivno utječe na stvaranje plavihoceana. Suvremeni kupac zahtijevanovo i jedinstveno, moderni kupac teži imati nešto što ne može imati baš svatko. Takvo razmišljanje značajno daje prostora poduzećima da svoje poslovanje razvijaju izvan zadanih okvira i formiraju strategiju plavog oceana.

Novije industrije, osobito značajni pomak u informacijskoj tehnologiji te moderno poslovanje koje se sve više okreće digitalnim platformama osiguravaju poduzećima beskonačan prostor za razvijanje novih ideja, procesa, proizvoda i usluga kojima će stvoriti vlastiti tržišni prostor.

Autori Chan Kim i Mauborgne (2007), zapažaju kako je strateški pomak, a ne kompanija ili industrijska grana, prava jedinica analize za objašnjavanje stvaranja plavih oceana i održive vrhunske učinkovitosti. Strateški pomak objašnjavaju kao „skup menadžerskih postupaka i odluka uključenih u stvaranje glavne tržišne poslovne ponude“ (Chan Kim, Mauborgne, 2007:24). Strateške pomake, autori nadalje pojašnjavaju kao kretanja koja donose proizvode i usluge koji otvaraju i zauzimaju novi tržišni prostor, a za posljedicu imaju značajno povećanje potražnje.

Kako bi otkrili činitelje koji utječu na nastajanje plavih oceana i kako bi ustanovili razlike koje odvajaju pobjednike od onih koji se grčevito bore u crvenom oceanu, navedeni autori analizirali su više od sto pedeset strateških pomaka od 1880.-2000. godine u više od trideset industrijskih grana: od hotela, kinematografije, trgovine na malo, zrakoplovne industrije, medija, računalne industrije do čeličana. Analizom više desetaka različitih industrijskih grana, autori su uvidjeli kako niti djelatnost niti organizacijske značajke ne objašnjavaju razlike između dviju navedenih grupa. Ono što je analizom utvrđeno jest postojanost i zajednički obrazac koji prožima strateške pomake u stvaranju i osvajanju plavih oceana.

Ono što odvaja uspješna poduzeća od onih koji plivaju u crvenom oceanu koji je pretrpan konkurentima i „već viđenim“ je strategija koja se temelji na inovacijama i stalnom pomaku, a to je ujedno i glavni preduvjet za stvaranje plavih oceana.

Nadalje, autori Chan Kim i Mauborgne (2007) spominju platno strategije kao analitički radni okvir koji je od središnje važnosti za stvaranje plavih oceana. Platno strategije je dijagnostička i radna okosnica za izgrađivanje uvjerljive strategije plavog oceana, a obuhvaća analizu sadašnjeg stanja „igre“ na poznatom tržišnom prostoru što omogućuje poduzeću da shvati gdje konkurencija sada ulaže, čimbenike s kojima industrija sada konkurira, u proizvodima, uslugama i isporuci, te što kupci dobivaju iz postojeće konkurentske ponude na tržištu (Chan Kim, Mauborgne, 2007:37).

Kako bi se stvorila nova krivulja vrijednosti, autori Chan Kim i Mauborgne razvili su radni okvir od četiri radnje koji se sastoji od četiri ključna pitanja za izazivanje strateške logike industrijske grane i poslovnog modela:

1. Koji bi faktori, koje industrijska grana smatra gotovim činjenicama, trebali biti uklonjeni? Prvo pitanje poduzeće tjera na razmišljanje da razmotri uklanjanje činitelja na osnovi kojih kompanije u istoj djelatnosti duže vrijeme konkuriraju. Često te činjenice već dugo ne vrijede pa čak i štete vrijednostima, stoga se treba razmotriti potreba njihova uklanjanja.
2. Koji bi faktori trebali biti  smanjeni znatno ispod standarda industrijske grane? Drugo pitanje tjera poduzeće na propitkivanje jesu li neki proizvodi previše dizajnirani pri čemu se često nepotrebno pretjeruje u zadovoljavanju potreba kupaca - trošak se povećava, a rezultat ne utječe na dobit.
3. Koji bi faktori trebali biti povišeni znatno iznad standarda industrijske grane? Ovo pitanje postavlja se kada poduzeće treba otkriti i ukloniti kompromise koji se nameću kupcima.
4. Koji bi faktori trebali biti stvoreni, a industrijska grana ih nikada nije stvorila? Posljednje pitanje daje na izbor poduzeću nove mogućnosti i nove vrijednosti za kupce stvaranjem potpuno nove potražnje te izmjenu strateškog određivanja cijena u industrijskoj grani.

Posljednje pomagalo, koje autori Chan Kim i Mauborgne (2007) spominju kao preduvjet za stvaranje plavih oceana jest dopunjujuća analitika radne okosnice za četiri radnje koja se naziva mreža ukloniti – smanjiti – povećati – stvoriti. Ova mreža podrazumijeva da poduzeća, osim što će postaviti prethodno navedena četiri pitanja iz radnog okvira četiri radnje, moraju i raditi

na ta četiri pitanja kako bi stvorili novu krivulju vrijednosti. Samim time, to pomagalo donosi i sljedeće koristi:

- tjera poduzeća da istodobno provode diferencijaciju ponude i niske troškove
- izravno upozorava kompanije da su usmjerene samo na povećanje obujma prodaje, čime dižu svoju strukturu troškova i često stvaraju pretjerano tehnički složene proizvode i usluge
- mreža je lako razumljiva voditeljima na svim razinama te stvara visoku razinu odgovornosti u njezinoj primjeni
- budući da je popunjavanje četvrtina u mreži izazovna zadaća, to navodi kompanije da posebno pomno ispituju svaki faktor na osnovi kojeg industrijska grana konkuriše da bi otkrili niz implicitnih pretpostavaka koje nesvjesno čine u konkuriranju (Chan Kim, Mauborgne, 2007:45-46).

Promatrajući navedena analitička pomagala za razvijanje strategije plavog oceana, može se zaključiti kako poduzeća za stvaranje prednosti nad ostalim poduzećima, odnosno poslovanje u području bez konkurenata, moraju pronaći načine za prepoznavanje prilika i mogućnosti prije drugih. Odnosno, plavi oceani moraju predvidjeti vrijednosti za kupce i tržište prije no što kupci i tržište spoznaju vlastitu potrebu za tim vrijednostima. Kako bi se razvila povoljna strategija za stvaranje plavog oceana, potrebno je analizirati i otkriti: što bi tržište trebalo i htjelo; što je moguće unaprijediti i razviti, a da će tržištu biti atraktivno; kakvim proizvodima donijeti kvalitetu za kupce; kako stvoriti nešto što do sada nije stvoreno.

### **3. ODMICANJE OD KONKURENCIJE**

Budući da je nepostojanje konkurencije glavna karakteristika i prednost strategije plavog oceana, u ovome poglavlju posvetit će se pažnja konkurentskoj prednosti koju postižu poduzeća u plavom oceanu koja su sami svojim postojanjem nedostižna konkurencija drugima koji ih pokušavaju dostići. U poglavlju će se također govoriti o novim mogućnostima i ciljevima ostvarenja koje donose plavi oceani, kako za sama poduzeća, tako i za kupce. Inovativnost i diferencijacija temeljni su preduvjet za uspjeh strategije plavog oceana, stoga će nastavak rada otkriti na koji način poduzeća u plavom oceanu mogu postići dominaciju na tržištu.

#### **3.1. Konkurentska prednost**

Na današnjem tržištu gdje je ponuda znatno iznad potražnje, a kupac nikada nije imao veći i „sličniji“ izbor proizvoda i usluga, poduzeća se natječu za osvajanje svog dijela tržišta te traže

različite načine kako doći do ciljnih kupaca. Pri tome se služe raznim metodama, a glavni cilj je pobijediti konkurenciju. Konkurencija je često toliko jaka i agresivna, da neka poduzeća jednostavno ne mogu opstati te se polako gase i nestaju s tržišta – ili padaju u drugi, treći plan, dok ih konkurencija prestiže. Takvi uvjeti karakteriziraju i opisuju crveni ocean, u njima je tržišna utakmica jako intenzivna i poduzeća zaista moraju upregnuti sve svoje snage i sile, obogatiti svoju ponudu i istaknuti se različitostima te pronaći način da moderniziraju svoje poslovanje i tako opstanu na tržištu. U crvenim oceanima, borba je nepoštena i konstantna te nema prostora za predah. U jednom trenu, jedno je poduzeće na vrhu i dominira tržištem, a već idući dan, drugo poduzeće ga svojim inovacijama i atraktivnom ponudom može prestići i ostaviti u sjeni.

„Ono što zabrinjava većinu menadžera, a pojavljuje se kao rezultat intenzivne konkurencije, jest činjenica da uspjeh postignut danas ne znači nužno i uspjeh sutra“ (Daraboš, 2015:75).

Danas imamo priliku vrlo često vidjeti takve primjere tržišnih utakmica, gdje se poduzeća stalnim inovacijama ističu i ostavljaju „slabija“ poduzeća u svojoj sjeni. Takve primjere često susrećemo u telekomunikacijskim tvrtkama, gdje operateri konstantno unose nove programe, inovacije i optimizaciju poslovanja te pokušavaju izgurati svoje konkurente i zavladatai tržištem te doseći što veći broj korisnika – pri čemu ne biraju sredstva za postizanje svog cilja. Jedan od takvih primjera su i televizijske kuće, novinarstvo gdje često možemo svjedočiti javnim „prepucavanjima“ i „niskim udarcima“, a sve u cilju borbe za svoj tržišni udio. Potrošački način života i sve veće potrebe suvremenog kupca, dovele su i do velikog broja trgovina robom, trgovačkih lanaca, uslužnih djelatnosti – a sve te industrije imaju zajednički cilj – pridobiti kupca i zavladatai tržištem.

Plavi oceani potpuno su suprotni. Brojne tvrtke, pokušavaju inovirati i proširiti svoje postojeće proizvode i usluge u nadi da će se odvojiti od konkurencije i konačno pronaći svoje mirno more – „plavi ocean“.

Tržišta plavog oceana od velikog su interesa za poduzetnike. Plava oceanska tržišta imaju nekoliko karakteristika koje vole inovatori i poduzetnici. Tržište čistog plavog oceana nema konkurenciju. Lider na plavo- oceanskom tržištu ima prednosti u prvom koraku, troškovne prednosti u marketingu bez konkurencije, mogućnost određivanja cijena bez konkurentskih ograničenja i fleksibilnost davanja ponude u različitim smjerovima (Biengocruise, <https://hr.biengocruise.com/blue-ocean>, n.d., 03.06.2021)

Iako strategija plavog oceana polazi od teze kako takva poduzeća ne istražuju postojeće tržište i ne bave se konkurencijom te kako im je glavni cilj rekonstruiranje granica tržišta, industrije i potražnje, kako bi svoju ponudu i nove vrijednosti znali stvoriti dalje od drugih ponuditelja, moraju dobro upoznati postojeću ponudu i istražiti najbliže konkurente kako bi znali formirati svoju jedinstvenu ponudu.

Analiza tržišta i najbližih „konkurenata“ te oslušivanje potreba kupaca najbolji je način za razvijanje novih ideja i pronalaženje načina za stvaranje novog proizvoda i novog tržišta.

Preduvjeti za stvaranje konkurentne prednosti te prioriteta za postizanje iste podrazumijevaju ključne kompetencije poput kvalitetne i kompetentne radne snage, znanja i vještina, inovativnosti i tehnologije.

Ključne kompetencije podrazumijevaju „integrirani skup vještina i tehnologija koji pomaže menadžerima sagledati poduzeće kao grupu konkurentno važnih kompetencija koje se mogu primijeniti na različitim proizvodima i uslugama“ (Porter, 2008:58).

Ključne kompetencije, osim što omogućavaju poduzećima ostvarivanje konkurentne prednosti, također omogućavaju poduzećima ulazak na nova tržišta i stvaranje svoga vlastitog prostora.

### Radna snaga

Ljudski kapital služi kao sredstvo stvaranja nove vrijednosti i postao je glavna konkurentna prednost na zahtjevnom i zasićenom tržištu (Poslovni hr., <http://www.poslovni.hr/promo/naucite-upravljati-ljudima-kljucnim-resursom-zastvaranje-konkurentskih-prednosti-331764>, 03.06.2021).

Menadžment ljudskih resursa ima ključnu ulogu u ostvarivanju konkurentne prednosti poduzeća. Ljudi čine organizaciju te su upravo zaposlenici i njihove kvalitete, te unutarnje vrijednosti i kvalificirana radna snaga glavna prednost koju poduzeće može imati u odnosu na druge organizacije.

### Znanja i vještine

Znanja i vještine zaposlenika ključan su faktor koji utječe na uspjeh organizacije. Znanje zaposlenika može biti eksplicitno i implicitno. Eksplicitno znanje je transparentno i prenosivo unutar i van poduzeća te ga zaposlenici međusobno dijele i usvajaju: primjerice; nacrti, dizajn i znanja koja se lako usvajaju učeći te znanja koja na ovaj ili onaj način poznaju i drugi ljudi (izvan poduzeća) te konkurenti. Implicitno znanje (ili tacitno) je skriveno znanje i to znanje je



rezultat uspješnih rješenja i način rješavanja problema unutar organizacije. Takvo znanje karakteristično je baš za to poduzeće te se takvo znanje ne može lako kopirati i usvojiti – samim time, takvo znanje je vrijednije i čini osnovu za stvaranje konkurentske prednosti poduzeća.

### Inovativnost

Najbolji način za stjecanje konkurentske prednosti su inovativnost i kreativnost u proizvodima i uslugama. U moru sličnih i istih ponuda, kupcima postaje nebitno od koga će kupiti ili koristiti proizvod ili uslugu. Kvaliteta, različitost i inovativnost prilika su za stvaranje prednosti i osvajanje tržišta. Budući da su inovativnost i kreativnost ključne karakteristike strategije plavog oceana, u nastavku rada, detaljnije će se o njima govoriti.

### Tehnologija

„Tehnologija danas pomaže da se vrijednosti dostave kupcima uz što veću kvalitetu, brzinu, fleksibilnost i cijenu.“ (Samson, 2008:147). Razvoj i primjena tehnologija značajno je utjecala na razvoj proizvoda, brzinu isporuke te proizvodnju općenito. Nove tehnologije utječu na kvalitetu proizvoda, uštedu troškova, povećanje učinkovitosti te na stvaranje dobiti za poduzeće. Današnje poslovanje gotovo je nezamislivo bez novih tehnologija, a mnoga poduzeća i njihove industrije u potpunosti su ovisna o primjeni istih te je njihovo poslovanje bez tehnologije nemoguće. Vječito se proteže pitanje hoće li u budućnosti tehnologije zamijeniti ljudske resurse i hoće li ljudi uopće biti potrebni za organizacije? Odgovor nije jednoznačan. Činjenica je da su pojava tehnologija i strojeva u nekim vidovima poslovanja u potpunosti zamijenila čovjeka ili znatno smanjila potrebu za ljudima. Danas je nemoguće zamisliti da su neke poslove koje sada obavljali strojevi, u prošlosti obavljali ljudi. Međutim, ljudi i njihova znanja te vještine i sposobnosti, nikako nisu zamjenjivi niti će ikada moći biti.

## 3.2. Uočavanje i stvaranje novih prilika

Dva su načina za stvaranje plavog oceana – pokretanje pothvata izvan postojećih granica ili proširivanje granica poslovne prakse u postojećoj industriji.

Budući da su današnje potrebe kupaca puno veće nego prije, isto tako, te se potrebe iznova mijenjaju i rastu, poduzećima se kao izazov stvaraju brojne mogućnosti kako da zadovolje neistražene potrebe kupaca.

Stvaranje novih industrija, novih tržišta i novih proizvoda i usluga podrazumijeva otvaranje novih mogućnosti kako za kupce, poduzeća, tako i društvo u cjelini. Pojava novih industrija te novih procesa u poslovanju stvaraju nove navike i potrebe, nove običaje i nova pravila.

Nove mogućnosti za kupce. Kupcima se danas na izbor servira široka lepeza proizvoda i usluga, te samim time kupac postaje „razmažen“ i želi više, bolje, kvalitetnije, uz sve to i jeftinije. Danas je tržište toliko kompetitivno, da kupac to i dobije. Pojava novih proizvoda i novih procesa za takvog kupca, znače prestiž, lakši, bolji i luksuzniji život. Suvremeni kupac spreman je uložiti u novo i neistraženo, a današnji stil života i društvo od njega to i traže. Uzmimo za primjer novi tržišni prostor koji je zauzela kompanija Netflix te kakve je mogućnosti takva platforma donijela kupcima, odnosno korisnicima te usluge. Pojava online streaminga, u potpunosti je olakšala korisnicima diljem svijeta banalnu aktivnost – izbor i gledanje filmova i serija. Do tada, kupcima su serije i filmovi bili dostupni jedino u videotekama, a noviji formati samo u kinodvoranama. Pojavom Netflix-a, korisnici su stekli nove navike te im je omogućeno gledanje najnovijih filmova i serija iz udobnosti vlastitog doma – bilo kada, bilo gdje, uz simboličnu cijenu.

Dobar i jednostavan primjer je i pojava električnih romobila. Već godinama na tržištu postoje obični romobili, takvo prijevozno sredstvo koristila su većinom djeca, dok je bicikl bio u značajnijoj prednosti. Gotovo je nemoguće bilo na cesti i ulici vidjeti obični romobil, osobito korišten od strane odrasle osobe. Preinakom običnog romobila u električni dolazi do modernog i praktičnog vozila koje postaje jedinstveno sredstvo za prijevoz na posao, do trgovine i slično. Električni romobili oduševili su sve uzraste, a osobito odrasle te su rekordnom brzinom prihvaćeni u društvu općenito, a sada se zbog električnih romobila čak mijenja i Zakon o sigurnosti prometa na cestama.

Ukoliko uzmemo za primjer promjene koje su stvorene pojavom Apple-a, multinacionalne tehnološke kompanije koja je u potpunosti promijenila čitav svijet te napravila revoluciju u svijetu računala i mobilnih uređaja, možemo govoriti o beskonačnim mogućnostima koje je pojava takvog otkrića donijela za poslovni svijet i način poslovanja, organizacije, te svakog pojedinca.

O organizacijama koje su promijenile poslovne navike, svijet, te donijele nove poglede na svijet i otvorile razne mogućnosti za pojedinca, govorit će se u istraživačkom dijelu rada gdje su dani primjer kompanija koje su pronašle i zauzele mjesto u plavim oceanima.

### 3.3. Inovativnost i diferencijacija

Inovativnost i inovacije su temelj konkurentnosti. Njima se osigurava diferencijacija što čini temelj za osiguravanje konkurentne prednosti.

Poduzeća, ukoliko žele stvoriti plave oceane, moraju težiti inovativnim proizvodima i procesima i diferenciranju od uobičajenog i već viđenog. U poslovanju je to spontan ili sustavan postupak ostvarivanja unapređenja koja vode korisnim pozitivnim promjenama i povećanju vrijednosti rada. (Radman, 2011)

Inovacija je posljedica inovativnog postupka ili aktivnosti nekog pojedinca ili organizacije. Inovacije su ostvarene ideje kojima se unapređuju postojeći ili uvode novi proizvodi ili usluge te poslovni procesi ili modeli koji korisnicima dodaju vrijednost i za koju su spremni platiti određenu cijenu. Inovacija mora potvrditi svoju vrijednost na tržištu. (Radman, 2011)

Prema Porteru (1985.), postoje samo dvije vrste konkurentne prednosti: niski troškovi i diferencijacija. Konkurentna prednost gradi se, ili isporučivanjem jednake vrijednosti isporučene kupcima uz niže troškove od industrijske konkurencije (prednost niskih troškova) ili davanjem veće vrijednosti kupcima uz prosječne industrijske troškove (diferencijacija).

Diferencijacijom se kupcima nudi nešto jedinstveno i osobito vrijedno za njih, a što im drugi ponuđači u industriji ne mogu ponuditi (Porter, 1985:119). Svrha je diferencijacije pogoditi preferencije i stvoriti odanost kupaca kako bi se smanjila njihova osjetljivost na cjenovne razlike između ponuđenih industrijskih proizvoda (Hofer i Schendel, 1978: 138). Mogućnost postavljanja premijske cijene bit je diferencijacije. (Tipurić. N.d.: 12)

Izvore industrijske različitosti treba tražiti u svim poslovnim aktivnostima kojima se stvara vrijednost. Prema Bain (1968: 226) to obuhvaća sljedeće:

- (1) kvalitetu i obilježja proizvoda i usluga
- (2) reputaciju poduzeća i asortimana (kupci se oslanjaju na ugled, a ne na bitna obilježja i osobine robe),
- (3) prodajno-promidžbene aktivnosti koje stvaraju preferencije kupaca,
- (4) prestižnost proizvoda i njihove marke, i
- (5) razlike u lokacijama ponuđača u jednoj industriji.

### 3.4. Ciljevi strategije plavog oceana

Glavni cilj strategije plavog oceana je rekonstruiranje postojećih granica tržišta, industrije i potražnje. Plavi oceani nastoje stvoriti nove vrijednosti na tržištu kojima će stvoriti potpuno novi vlastiti prostor, u kojem nema tržišnog natjecanja.

U nastavku su na slici broj 1

prikazani ciljevi strategije plavog oceana:

**Slika 1:** Ciljevi strategije plavog oceana



Izvor: Vlastita izrada autora

Autori Chan Kim i Mauborgne predlažu šest načela strategije plavog oceana, koji poput putokaza pokazuju šest smjerova kretanja: promatranje alternativnih industrija, promatranje strateških grupa unutar industrije, promatranje lanaca kupaca, promatranje ponude

komplementarnih proizvoda i usluga, promatranje promjene funkcionalnog ili emocionalnog sadržaja obraćanja kupcima, te konačno, promatranje kroz vrijeme. Slijedeći spomenuta načela poslovanja, pomiču se postojeće granice tržišta i industrija, stvara se novi neupitan tržišni prostor, oslobađa se ogroman potencijal prikrivene potražnje i stvara win-win paradigma poslovanja, koja poticajno djeluje na sve uključene. (Chan Kim, Mauborgne, 2007:45-46)

Kako bi se ciljevi strategije i ostvarili, u nastavku je pojašnjeno 6 načela strategije plavog oceana. (Chan Kim, Mauborgne, 2007:45-46)

#### Promatranje alternativnih djelatnosti

Poduzeća međusobno konkuriraju u vlastitim industrijskim granama, ali i s drugim granama koje proizvode alternativne proizvode i usluge. Proizvodi ili usluge različitih oblika, a koji imaju istu funkcionalnu prednost, zamjena su jedni drugima. Kupci najčešće gledaju krajnji cilj zadovoljavanja vlastitih potreba; te je prema tome potrebno usredotočiti se na ključne faktore koji navode kupce na odluku o kupnji.

#### Promatranje strateških grupa unutar industrijskih grana

Pojam strateških grupa podrazumijeva grupu poduzeća unutar industrijskih grana koje provode sličnu strategiju. Strateške grupe mogu se oslanjati na dvije osnovne dimenzije: cijenu i izvedbu. Većina poduzeća usredotočuje se na poboljšanje svojeg konkurentskog položaja unutar strateške grupe. Rješenje za stvaranje plavog oceana preko postojećih strateških grupa je probiti se iz tog uskog kuta gledanja spoznajom koji faktori uzrokuju odluke kupaca da kupe više ili manje od jedne grupe u odnosu na drugu.

#### Promatranje lanca kupaca

Lanac kupaca podrazumijeva kupce koji su neposredno ili posredno uključeni u odlučivanje o kupnji. “Kupci koji plaćaju za proizvode i usluge mogu se razlikovati od stvarnih korisnika, a u nekim slučajevima postoje i važne, utjecajne osobe.“ (Chan Kim, Mauborgne, 2007:69). Pojedina industrijska grana teži prema istoj grupi kupaca, međutim za uspješnu implementaciju strategije plavog oceana potrebno je analizirati i istražiti kompletni lanac potencijalnih kupaca kako bi znali na koju grupu kupaca usmjeriti svoju ponudu.

#### Promatranje ponuda komplementarnih proizvoda i usluga

Potrebno je istražiti dodatne proizvode i usluge te osmisliti kombinirano rješenje. Drugim riječima, poduzeća moraju proširiti vrijednost svojih proizvoda za kupca, obogaćivanjem i unapređenjem proizvoda i usluga.

#### Promatranje funkcionalnog ili emocionalnog privlačenja kupaca

Konkurencija na tržištu teži privlačenju i dobivanju naklonosti kupaca. Neka poduzeća usmjeravaju se na funkcionalnu, odnosno racionalnu poruku gdje je u fokusu cijena i funkcija. Druga poduzeća usmjeravaju se na onu emotivnu poruku koju šalju kupcima, dok neka poduzeća kombiniraju ove dvije opcije. Ovo načelo polazi od pretpostavke da će se, ukoliko se promatraju kupčeve želje i potrebe, mijenjanjem fokusa poruke (funkcionalnost ili emocija) privući dodatni kupci.

#### Promatranje kroz vrijeme

S obzirom na promjene i razvoj tehnologije, načina poslovanja i porasta industrija općenito, dolazi do stvaranja povoljnih uvjeta za širenje tržišta i otvaranjem novih tržišnih prostora. Važno je promatrati nove trendove te identificirati nove prilike za stvaranje novih proizvoda i usluga. Promatrajući sadašnje stanje tržišta, ponude i potražnje te identificiranjem mogućih promjena, otkrivaju se ideje za nove mogućnosti i pothvate.



## 4. PITANJE RIZIKA STRATEGIJE PLAVOG OCEANA

Uvriježeno je mišljenje kako je rizik od neuspjeha za kompanije puno veći ukoliko se odstupa od klasičnih ekonomskih puteva i sigurnih prostora unutar industrijskih grana. Međutim, upravo odstupanje i odmicanje od ustaljenih navika, uobičajene ponude i već viđenog na tržištu za kompanije otvara novi put ka uspjehu. Postavlja se samo pitanje – kako uspjeti u plavim oceanima? Odgovor se nalazi u uspješnoj provedbi strategije. Takva strategija mora poznavati principe za maksimiziranje povoljnih prilika i minimiziranje postojećih rizika koji se javljaju pri osvajanju novih tržišta.

Ne postoji poslovni pothvat bez rizika, ne postoji niti strategija koja nije rizična. Na putu ka uspjehu uvijek stoji mnoštvo prepreka koje se moraju znati zaobići ili otkloniti kako bi se ostvario krajnji cilj. Međutim, što je veći rizik uspjeha i što je cilj ostvarenja veći, ukoliko se planiranje puta ka postizanju cilja pomno isplanira i istraži, ukoliko se predvide i analiziraju svi mogući čimbenici koji utječu na rizike i profitabilnost – vjerovatnost uspjeha je veća.

Brojni su primjeri poduzeća koja su stvorila nove vrijednosti, promijenile običaje i navike kupaca te samim time promijenile i poslovni svijet i društvo. Njihovi proizvodi donose nove prilike i mogućnosti za pojedinca, mijenjaju navike i procese u poslovanju, te čak mijenjaju i povijest. Trud koji stoji iza takvih poduzeća velik je i nemjerljiv, ali u konačnici je i nagrađen dugoročnim uspjehom. Upravo iz tog razloga plavi oceani sadrže velika ograničenja za imitaciju.

U nastavku se ukazuje na smanjene rizike plavih oceana u odnosu na crvene oceane, navedeni su principi za minimiziranje rizika te se ukazuje na važnost stvaranja jake, nepobitne ideje kao glavnog faktora u nemogućnosti prestizanja od strane konkurencije uz konstantnu dinamičnost poslovanja.

### 4.1. Mehanizam za ublažavanje rizika

Glavni problem crvenih oceana je prenapučenost konkurencijom. Poduzećima postaje neizdržljivo opstati na tržištu zbog velikog broja iste ili raznovrsne ponude. Ponuda premašuje potražnju, a kupcima ostaje na izbor birati koje će proizvode i usluge koristiti. Prema tome,



glavni rizik crvenih oceana je velika konkurencija. Nekada se jednostavno ne isplati upuštati u poslovne vode koje su toliko turbulentne i snažne, a rizik za profitabilnost i opstanak je prevelik.

U plavim oceanima, konkurencije nema, čime je uklonjen rizik od postojanja konkurenata koji će sprječavati ili otežavati prodiranje na tržište. Ipak, sve strategije sa sobom nose i rizik, pa tako i strategija plavog oceana bez obzira na mnoštvo povoljnih prilika i prednosti. Međutim, ti rizici znatno su manji od rizika koji prijete u crvenim oceanima.

U nastavku je prikazano šest principa koji vode uspješnom oblikovanju i provođenju strategije plavog oceana te rizicima koje ti principi umanjuju.

Principi strategije plavog oceana

**Tablica 2:** Principi strategije plavog oceana - mehanizam za minimiziranje rizika

| <b>Principi oblikovanja</b>                            | <b>Faktor rizika koji princip umanjuje</b> |
|--|--|
| <b>Rekonstruirati granice tržišta</b>                  | Rizik istraživanja                         |
| <b>Usredotočiti se na veliku sliku, a ne na brojke</b> | Rizik planiranja                           |
| <b>Dosegnuti iznad prosječne potražnje</b>             | Opseg rizika                               |
| <b>Načiniti ispravni strateški slijed</b>              | Rizik poslovnog modela                     |
| <b>Principi provedbe</b>                               | <b>Faktor rizika koji princip umanjuje</b> |
| <b>Nadvladati ključne organizacijske zapreke</b>       | Organizacijski rizik                       |
| <b>Ugraditi izvršenje u strategiju</b>                 | Rizik menadžmenta                          |

Izvor: Preuzeto u cijelosti (Chan Kim, Mauborgne, 2007:30)

### Rizik istraživanja

Kako bi se utjecalo na minimiziranje rizika istraživanja, kompanije u plavim oceanima usredotočene su na *analizu tržišta poduzeća u crvenom oceanu* te na ranije navedenih *6 načela* pri analiziranju ciljeva za ostvarenje strategije plavog oceana: promatranje alternativnih djelatnosti - promatranje strateških grupa unutar industrijskih grana - promatranje lanca kupaca

promatranje ponuda komplementarnih proizvoda i usluga - promatranje funkcionalnog ili emocionalnog privlačenja kupaca - promatranje kroz vrijeme. Kod svake strategije, najvažnije je prethodno provesti detaljnu analizu i istraživanje tržišta kako bi se identificirale potrebne promjene, otklonili nedostaci, uočile prilike te uvidjeli mogući rizici.

### Rizik planiranja

Kako bi se minimizirao rizik kod planiranja, tvorci pojma strategije plavog oceana (Kim, Mauborgne) ukazuju na sljedeće korake *vizualizacije*:

1. Vizualno osvješćivanje – potrebno je usporediti svoje poslovanje sa svojom potencijalnom konkurencijom, te je potrebno uočiti gdje je potrebno promijeniti svoju strategiju kako bi se razlikovala od konkurencije
2. Vizualno istraživanje – potrebno je izaći na tržište kako bi se otkrili smjerovi stvaranja plavih oceana, zatim je važno promotriti prednosti alternativnih proizvoda i usluga te analizirati koji se faktori (cijena, brzina, kvaliteta, preciznost, sigurnost, korisnička podrška, jednostavnost korištenja...) moraju ukloniti, stvoriti ili promijeniti
3. Vizualna izloženost strategija – na temelju uočenih podataka na terenu, potrebno je nacrtati platno željene strategije, te je potrebno pribaviti potrebne odgovore o alternativnim platnima strategije od kupaca, kupaca konkurenata te ne-kupaca. Sljedeći korak je upotrijebiti te povratne odgovore za izradu najbolje moguće buduće strategije
4. Vizualna komunikacija – potrebno je na „papir“ staviti svoje strateške profile prije i poslije, kako bi se isto kasnije lakše usporedilo. U ovome koraku potrebno je podržati samo one projekte i operativna kretanja koja poduzeću omogućuju popunjavanje praznina da bi se strategija provela u djelo (Chan Kim, Mauborgne, 2007: 91).

### Opseg rizika

Ovaj korak ključna je sastavnica provođenja inovacije vrijednosti. Prikupljanjem najveće potražnje za novu ponudu, taj pristup smanjuje visinu rizika povezanog sa stvaranjem novog tržišta. Kako bi se to ostvarilo, poduzeća trebaju osporiti dva uobičajena postupka strategije. Jedan je *usredotočenost na postojeće kupce*, a drugi je *sklonost prema sve istančajnijoj segmentaciji tržišta* kako bi se što bolje zadovoljile preferencije kupaca i prilagodile razlike među kupcima. Potrebno se fokusirati, ne na razlike koji razdvajaju kupce, već na zajednička svojstva svih korisnika i onih koji to nisu kako bi se povećala veličina plavog oceana koji se

stvara. Umjesto usmjeravanja na postojeće kupce, važno je usredotočiti se na ne-kupce. (Chan Kim, Mauborgne, 2007: 107).

### Rizik poslovnog modela

Strateški slijed omogućava da se ideje plavog oceana učvršćuju i potvrđuju kako bi se osigurala njihova komercijalna izdrživost. Poduzeća trebaju izgraditi svoju strategiju plavog oceana prema sljedećem rasporedu: *korisnost za kupce, cijena, trošak i prihvaćanje*.

Ukoliko proizvod ili usluga poduzeća koje cilja na plavi ocean, ne nudi korisnost i vrijednost za kupce, bespotrebno je razmišljati o mogućnosti prodiranja u plavi ocean. Cijena mora biti takva da privlači masu ciljnih kupaca na način da oni imaju uvjerljivu platežnu sposobnost kupiti takav proizvod. Trošak ne smije određivati cijenu, pri tome se treba imati na umu da se proizvod i usluga proizvode uz ciljani trošak i pri tome donose i potrebnu dobit. Posljednji korak upućen je preprekama o prihvaćanju. Oblikovanje strategije plavog oceana dovršeno je samo onda kada se poduzeće unaprijed može pripremiti na prepreke koje nameće uspješno ostvarenje ideje. Prepreke u prihvaćanju, odnose se na mogući otpor ideji koji pružaju trgovci na malo ili partneri. (Chan Kim, Mauborgne, 2007: 122-123).

### Organizacijski rizik

Organizacijski rizik se odnosi na promjenu oblika tradicionalnog načina poslovanja, a uključuje 4 moguće zapreke: *zaposlenici, ograničenost resursa, motivacija te politika*.

Svi zaposlenici unutar organizacije moraju prihvatiti promjene i slijediti ciljeve i misiju poduzeća. Važno je i znati adekvatno upravljati resursima jer su za provođenje većih promjena potrebni i veći resursi. Motivacija se javlja kao treća zapreka te se odnosi na pitanje: „Kako motivirati ključne igrače da krenu brže i upornije u probijanje status quo?“ Politika također može biti zapreka budući da su svi pogledi „uprti“ na organizaciju u usponu – važno je održavati dobre odnose i poslovati u skladu s načelima dobrog gospodarstvenika.

### Rizik menadžmenta

Organizaciju čine i oplemenjuju svi ljudi unutar nje. Tek kada su svi ljudi zadovoljni i ; cijenjeni unutar organizacije i kada su stavovi i ponašanja te vrijednosti zaposlenika ukorijenjeni u njezinu organizacijsku kulturu, možemo govoriti o uspješnoj organizaciji. Nezadovoljstvo unutar organizacije/poduzeća uvijek rezultira neuspjehom što često utječe i na sliku poduzeća u očima kupca.

Za uspješnost strategije plavog oceana potrebno je stvoriti *kulturu predanosti i povjerenja*, kojom se motiviraju svi zaposlenici unutar organizacije. Svi ljudi u organizaciji moraju prihvatiti promjene i nove strategije kako bi se ista uspješno implementirala u sustav. Princip izgradnje povjerenja i predanosti ljudi na svim položajima i poticanja dobrovoljnog surađivanja svih zaposlenika omogućuje organizacijama da što više smanje rizik upravljanja od nepovjerenja, nesuradnje pa čak i sabotáže. (Chan Kim, Mauborgne, 2007: 172).

Kroz principe strategije plavog oceana poduzeće se usmjerava da ublaži i otkloni moguće rizike ove strategije. Strategija plavog oceana zahtijeva veće vrijednosti i sagledavanje šire slike buduću da poduzeće u plavom oceanu mora biti gotovo savršeno. Takvo poduzeće mora analizirati aktualno tržište i poznavati ga do srži, mora istražiti kupce i usredotočiti se na ne-kupce kako bi pridobilo i njihovu naklonost, takvo poduzeće mora pronaći načina za osiguravanje kvalitete i vrijednosti za kupca, ali ne na uštrb svog profita. Uspješna poduzeća cijene svoje zaposlenike što rezultira zadovoljstvom, pokretačkom snagom i motivacijom koja vodi uspjehu i profitabilnosti. Uspješna poduzeća imaju i zadovoljne i vjerne kupce koji ne razmišljaju o konkurentskim i drugim proizvodima. Vodeća poduzeća u svoju kulturu i politiku imaju ukorijenjenu pravednost, etičnost i brigu za druge. Na posljetku, lidere na tržištu čine slijedeće karakteristike: imaju na umu više, žele više i daju više. S takvim principima, načelima i vrijednostima rizik za neuspjeh je minimalan.

#### 4.2. Dinamičnost poslovanja

Poduzeće u svojem odmicanju od konkurencije, uvijek mora biti barem nekoliko koraka dalje od uobičajene ponude i uobičajenih proizvoda i usluga koji se nude na tržištu crvenih oceana. To zahtijeva konstantnu dinamičnost i unapređenje postojećih te stvaranje novih ideja. Strategija plavog oceana zahtijeva stalno „ažuriranje“ i „*upgrade*“ postojećih proizvoda i usluga. Iako su *konkurenti* daleko, odnosno ne postoje, poduzeće ne smije misliti da je inovacija vrijednosti koju je jednom stvorila dovoljna i da će trajati zauvijek. Potencijalni konkurenti će se pojaviti u njihovu oceanu prije ili kasnije. To upućuje na stalno analiziranje te predviđanje novih vrijednosti za tržište i kupce. Ukoliko plavi oceani stoje u mjestu te ne napreduju u svojim proizvodima ili uslugama, ipak će ih jednom doseći ona ne- *konkurencija* te će postati crveni. U očima kupaca, jednako tako će izgubiti svoju prednost te će im postati dosadni. Plavi oceani uvijek moraju težiti stalnom poboljšanju, uvođenju novih promjena, povećanju i širenju lepeze

svojih proizvoda i usluga kako bi kupac nastavio sa konzumacijom proizvoda i usluga takve kompanije te kako se ne bi zasitio zastarjele ponude.

S obzirom da će se u istraživačkom dijelu rada, detaljnije obraditi kompanija Apple, ukratko će se spomenuti primjer poduzeća koje nikada nije stalo sa uvođenjem novih vrijednosti za kupce – ujedno je njihov način kontinuiranog i stalnog plasiranja novih proizvoda i usluga oružje za „tjeranje“ kupaca na kupovinu inovativnih i proširenih usluga i proizvoda te modela. Naime, uređaj iPhone i njegov inovativni operacijski sustav iOS od 2007. godine doveli su do nezapamćene potražnje. Mobilni uređaj iPhone u potpunosti je podijelio svijet te osvojio do sada neviđen broj kupaca – kako starih, tako i novih kupaca koje poduzeće osvaja sve novijim i inovativnijim modelima. Međutim, Apple nije stao na jednom modelu uređaja, već godinama iznova izbacuje nove modele uz mnoštvo novih karakteristika i opcija koje nudi svojim korisnicima. Svaki novi uređaj dolazi sa novim karakteristikama i novitetima koji izazivaju veliku potrebu kupaca i želju za kupnjom istog. Također, svaki stari uređaj, pojavom novog modela, postepeno zastarijeva u svojim funkcijama što praktički tjera korisnike iPhonea na kupovinu najnovijeg modela. Apple tako uviđa da njegovi proizvodi dopiru do kupaca pa se ne zaustavlja samo na jednom tipu uređaja, već širi svoju ponudu novim proizvodima.

#### 4.3. Oponašanje konkurencije

U plavim oceanima, kad – tad postoji mogućnost da konkurencija oponaša i „krade ideje“ vodećeg poduzeća, stoga je važno održavati stalnu prednost ažuriranjem i rekonstruiranjem osnovne strategije i ne dopustiti imitatorima da uđu na tržište.

Kako se strategija plavog oceana zasniva na inovacijama vrijednosti, ona ujedno sadrži bitna spoznajna i operativna ograničenja za moguća kopiranja od strane drugih, što poduzećima omogućuje jedan period relativno mirnog života od nasrtaja potencijalnih konkurenata. Tu su tvrdnju autori knjige *Strategija plavog oceana – kako stvoriti prostor bez konkurencije na tržištu*, dokazali na primjerima Cirque du Soleil, Southwest Airlines, CNN, Federal Expressa i drugih poduzeća (Hitrec, 2007: 136).

Bez obzira na nepostojanje konkurencije u plavim oceanima, kad – tad postoji mogućnost prodiranja konkurencije i zadiranja u poslovanje i tržište poduzeća u plavim oceanima. Upravo iz tog razloga važna je jaka, nepobitna ideja te konstantno osmišljavanje i unapređenje poslovne politike poduzeća, odnosno stalna dinamičnost svih procesa u poduzeću. Iako je inovacija

vrijednosti kod poduzeća u plavim oceanima jedinstvena, te takvo poduzeće ima potencijal ostati lider u osmišljavanju jedinstvene vrijednosti i inovacije, poduzeća koja imaju namjeru slijediti i oponašati strategiju plavog oceana lako će prestići tog lidera ukoliko on stoji na mjestu i ne unapređuje svoje poslovanje.

Ipak, postoje slijedeće zapreke imitaciji plavog oceana: (Chan Kim, Mauborgne , 2007: 186)

- inovacija vrijednosti nema smisla za uobičajenu logiku poduzeća
- strategija plavog oceana mogla bi biti u sukobu s brandom drugih poduzeća
- prirodni monopol: tržište često ne može podržati drugog igrača
- patenti i pravne dozvole sprječavaju imitiranje
- visok obujam vodi brzom prednosti u trošku za onoga tko provodi inovaciju vrijednosti, obeshrabrujući one koji slijede od ulaska na tržište
- vanjske okolnosti mreže obeshrabruju imitiranje
- imitiranje često zahtijeva velike političke, operativne i kulturne promjene
- poduzeća koja provode inovaciju vrijednosti postižu uočljivost marke, a privrženi je kupci slijede, što imitatori pokušavaju izbjeći

S obzirom na visinu i kompleksnost navedenih zapreka u imitaciji strategije plavog oceana, kopiranje takve strategije nije jednostavan proces, stoga se ne događa često, a kada se dogodi to su najčešće preinake originalnog proizvoda koje nisu jednake kvalitetom i vrijednostima originala. Zbog snage strategije plavog oceana koja zahtijeva niz koraka i principa kao i prethodnih istraživanja za njezinu uspješnu provedbu, rizik za imitiranje od strane potencijalne konkurencije vrlo je nizak. Međutim, rizik od vrebavanja konkurenata ipak postoji te će se jednom zasigurno i dogoditi, stoga će poduzeća u plavim oceanima morati znati prepoznati kada je potrebno krenuti u stvaranje i provedbu nove inovacije vrijednosti. Kako bi bezbrižno plivalo u svome slobodnom i prostranom plavom oceanu, poduzeće mora postizati konstantnu dominaciju nad svojim ne – *konkurentima*, stvarajući nove vrijednosti i ne dopuštajući imitatorima da se približe njegovim vodama.

## 5. ISTRAŽIVAČKI RAD – ANALIZA STRATEGIJE PLAVOG OCEANA NA PRIMJERIMA ODABRANIH PODUZEĆA

Proučavanjem pojma strategije plavog oceana može se zaključiti da u plavim oceanima plivaju ona poduzeća koja su stvorila nepobitne vrijednosti za kupce, promijenila industrije i donijela nove navike koje su se vrlo brzo ukorijenile u cjelokupno društvo. Svaka inovacija takvih poduzeća snažno odjekuje u javnosti i stvara interes kupaca za konzumaciju novih i interesantnih proizvoda i usluga. Često su to prekretnice u industrijskim granama koje mijenjaju dosadašnje navike i praktički postaju *must – have* proizvod / usluga koje obični čovjek treba i želi u svome životu. Nekada su u plavim oceanima ona poduzeća koja su tek unaprijedila ponudu iz crvenih oceana te rekonstrukcijom postojećih vrijednosti redizajnom i inovativnošću donijela nove vrijednosti koje su pozitivno ocjenjene i prihvaćene na tržištu. Međutim, zbog razvoja tehnologije i povećane potražnje za novim proizvodima i uslugama na tržištu, poduzeća u plavom oceanu postaju često poduzeća koja svojim inovacijama mijenjaju industrije i donose prekretnice i revolucionarna otkrića za društvo kakvo znamo.

U nastavku se stoga donosi analiza strategije plavog oceana četiri poduzeća koja su izazvala veliku prekretnicu svojim inovacijama i koja su temeljem toga postala i zadržala se kao lideri u svojim industrijama - ne iz razloga što su jednom stvorili inovaciju vrijednosti, već iz razloga što neprestano unose nove vrijednosti u društvo, ne stoje u mjestu te iznova pomiču tržišne granice i šire svoje vlastito tržište. Kroz principe oblikovanja strategije plavog oceana (rekonstruiranje tržišnih granica, usredotočavanje na veliku sliku, a ne na brojku, dosezanje iznad prosječne potražnje, ispravan strateški slijed), u nastavku rada analiziraju se sljedeća poduzeća koja dominiraju plavim oceanima: Canon, Apple, Rimac automobili i Netflix.

### 5.1. Canon

Canon je vodeća multinacionalna kompanija koja je vodeći proizvođač digitalnih fotoaparata, digitalnih SLR fotoaparata, tintnih pisača i profesionalnih pisača za poslovne korisnike i korisnike kod kuće (Canon, [https://www.canon.hr/about\\_us/](https://www.canon.hr/about_us/), 05.06.2021).

Canon je već godinama globalni lider u fotografiji i digitalnim rješenjima koji stvara inovacije nadahnute revolucionarnim razmišljanjem radi poboljšanja u unapređenja načina života ljudi i društva.

*Kako je Canon inovacijom vrijednosti promijenio fokus s poslovnog na individualnog korisnika?*

Canon je prepoznao povoljnu okolinu za proširenjem potražnje te je svojom inovacijom promijenio tradicionalnu percepciju ciljanih kupaca. Mijenjajući dosadašnji fokus s poslovnih korisnika na individualne u distribuciji kopirnih uređaja (fokus s B2B na B2C tržište), kompanija Canon prepoznala je priliku za stvaranje svog vlastitog tržišnog prostora u fokusiranju na novu skupinu ciljanih kupaca, odnosno dosadašnjih ne-kupaca te svoju ponudu strojnih pisaa usmjerila na korisnike koji su kopirni uređaj bili spremni imati u svome domu. Dosadašnji veliki uređaji koje su kupovale kompanije i poslovni korisnici redizajnirani su u manje jednostavne stolne pisaae koji su sada bili dostupni i potrebama individualnih kupaca. Canon je na taj način upravo pomoću ranije navedenog principa strategije plavog oceana „*Dosegnuti iznad prosječne potražnje*“, stvorio svoj vlastiti tržišni prostor i proširio potražnju i orijentirao svoju ponudu na dosadašnje ne-kupce. Lansiranje takvog proizvoda među dosadašnje ne-kupce, također je obuhvatio i karakteristike principa strategije plavog oceana „*Ispravnog strateškog slijeda*“, koja se odnosi na: korisnost za kupce, cijena, trošak i prihvaćanje. Mali stolni pisaae bili su izrazito korisni za novi sloj kupaca jer su zadovoljavali svakodnevne potrebe za brzim i jednostavnim kopiranjem dokumenata kod kuće. Također, uređaji su bili jednostavni za korištenje te su bili cjenovno prihvatljivi kupcima, dok je trošak za kompaniju bio ispod cjenovne vrijednosti proizvoda. Uređaj je odmah bio opće prihvaćen među novim korisnicima.

Filozofija kompanije Canon - *Principi provedbe: „Nadvladati ključne organizacijske zapreke - Ugraditi izvršenje u strategiju“*

Canon je u svojoj poslovnoj kulturi i filozofiji poslovanja također slijedio i principe provedbe strategije plavog oceana, te se u svome poslovanju fokusirao i na zadovoljne zaposlenike koji dijele poslovne vrijednosti kompanije. Kompanija je također društveno odgovorna i vodi računa o stakeholderima, te potiče rad za opće dobro: „*Kyosei* je korporacijska filozofija tvrtke Canon koja leži u srcu naše marke, poslovnih aktivnosti i sponzorstava. *Kyosei* je japanska riječ koja znači "zajednički život i rad za opće dobro" – načelo koje su prihvatili svi zaposlenici tvrtke Canon. Oblikuje našu misiju i naše vrijednosti, način na koji se ponašamo prema svojim zaposlenicima i na koji poslujemo. Osim na aktivnosti naše tvrtke, *Kyosei* utječe na način na koji djelujemo u široj zajednici i surađujemo s organizacijama diljem svijeta. Smatramo kako je uzoran korporacijski građanin od presudne važnosti te pazimo kako naše aktivnosti utječu na



naše klijente, zaposlenike, partnere i svijet koji nas okružuje“ (Canon, [https://www.canon.hr/about\\_us/](https://www.canon.hr/about_us/), n.d., 05.06.2021)

*Kako je Canon promijenio svijet fotografije?*

Osim inovacije u distribuciji stolnih kopirnih uređaja individualnim korisnicima, kompaniju Canon vrlo dobro znamo kao vodećeg lidera u fotografiji. Kompanija Canon Inc. svjetski je predvodnik u inovacijama i proizvođača rješenja za obradu slike.

Unazad 34 godine, Canon je predstavio prvi posve elektronički nadogradivi sustav na svijetu – serija EOS. „Canonov sustav EOS premijerno je predstavljen u ožujku 1987. izlaskom SLR fotoaparata EOS 650 i objektiva EF.1 EOS je akronim izraza 'Electro Optical System' (elektrooptički sustav), a istovremeno i vrlo prikladno ime starogrčke boginje zore. Svi glavni dijelovi sustava EOS do danas su razvijeni unutar samog Canona. Na taj način je tvrtka mogla kontrolirati svaki aspekt sustava pojedinačno te prilagođavati stvari kako je bilo potrebno. To je istovremeno značilo i da su Canonovi proizvodi brzo postali standard kvalitete slike i performansi u hvatanju i prikazu boja“ (Tportal, <https://www.tportal.hr/tehnoclanak/canon-slavi-30-godina-serije-foto-opreme-eos-20170320>, 06.06.2021). Canonov digitalni fotoaparati sa izmjenjivim objektivima (digitalni SLR i fotoaparati bez ogledala) također su od 2003.-2018. godine zauzimali poziciju broj 1 na globalnom tržištu (Usporedi, <https://usporedi.hr/novosti/canon-drzi-vodstvo-na-trzistu-fotoaparata-sa-zamjenjivim-objektivima>, 06.06.2021.).

Elektronički nadogradivi sustav danas je uobičajen i nezamisliv u primjeni kod svih fotoaparata i proizvođača. S obzirom na vlastite optičke tehnologije, Canon je nastavio sa unapređivanjem sustava EOS na način da zadovoljava potrebe svih korisnika. Canon je na taj način proširivao granice mogućnosti fotografiranja te promicao korištenje fotografije i videozapise kao ključne oblike komunikacije. Canon iz godine u godinu nastavlja sa proširivanjem i usavršavanjem različitih grafičkih tehnologija koja je zasnovana na vlastitoj optičkoj tehnologiji te nastoji ispuniti zahtjeve širokog kruga svojih korisnika.

Primjena principa strategije plavog oceana

U razvoju fotografije i digitalnih fotoaparata, može se primijetiti kako su u strategiji kompanije Canon obuhvaćeni svi principi strategije plavog oceana:

*Rekonstruiranje tržišnih granica* - preko istraživanja tržišta crvenog oceana te traženja novih i neistraženih rješenja stvoren je posve novi elektronički sustav bez kojega je fotografija danas nezamisliva.

*Usredotočavanje na veliku sliku, a ne brojku* – opslužuje se šire tržište profesionalaca i amatera te se strategija formulira prema svakome zasebno, nudeći proizvode jedinstvenih preformansi.

*Dosezanja iznad prosječne potražnje* - Canon je svojim jedinstvenim elektroničkim sustavom proširio tržište i ponudio proizvod svim grupama kupaca – danas u ponudi raspolažu velikom brojem proizvoda - od skupih profesionalnih fotoaparata do jednokratnih fotoaparata i fotoaparata koji zadovoljavaju potrebe amaterskog fotografa.

*Ispravni strateški slijed* – neosporna je vrijednost i kvaliteta za svakog kupca i korisnika, dok je cijena uređaja, ovisno o modelu proizvoda i potrebi korisnika pristupačna kupcu, trošak proizvodnje ne nadmašuje cjenovnu vrijednost, što znači da kompanija ostvaruje profit, a proizvod je zbog jedinstvenosti i kvalitete prihvaćen od strane korisnika.

| <b>TVRTKA</b>                                       | <b>Canon</b>   |
|---|--|
| <b>PROIZVODI ILI USLUGE</b>                         | Fotokopirni uređaji i digitalni fotoaparati  |
|   | <b>PRINCIPI</b>  |
| <i>Rekonstruiranje tržišnih granica</i>             | Napušta se fokus na poduzeća kao korisnike i naglasak se stavlja na individualne korisnike usluga, redizajniraju se proizvodi u segmentu fotokopirnih uređaja, a u segmentu digitalnih fotoaparata razvija se elektronički sustav fotografiranja   |
| <i>Usredotočavanje na veliku sliku, a ne brojku</i> | Inovacijom proizvoda otvara se novo tržište  |
| <i>Dosezanje iznad prosječne potražnje</i>          | Pokriva tržište za profesionalce i amatere   |
| <i>Ispravan strateški slijed</i>                    | Kvaliteta i performanse opravdavaju cijenu   |
| <b>Zaključak autora</b>                             | Canonov strateški potez, koji je stvorio industriju osobnih stolnih fotokopirnih strojeva, klasičan je primjer strategije plavog oceana. Tradicionalni proizvođači fotokopirnih strojeva ciljali su korporativne menadžere koji su željeli velike, izdržljive, brze strojeve i zahtijevali minimalno održavanje. Prkoseći industrijskoj logici, japanska |

tvrtka Canon stvorila je plavi ocean novog tržišnog prostora preusmjerivši ciljnih korisnika fotokopirnog stroja s korporativnih kupaca na privatne kupce. Sa svojim malim stolnim fotokopirnim strojevima i pisačima koji su laki za korištenje, Canon je stvorio novi tržišni prostor usredotočujući se na novi tržišni segment.

Canon je uspio stvoriti novu potražnju, umjesto da se natječe sa postojećim konkurentima. Svoj uspjeh postigli su strategijom plavog oceana na do tada neistraženom tržištu.

## 5. 2. Apple

Apple Inc koja je američka multinacionalna tehnološka kompanija sa sjedištem u Cupertino u Kaliforniji, koja dizajnira, razvija i prodaje potrošačku elektroniku, računalni softver i mrežne usluge. (All Tech Buzz, <https://www.alltechbuzz.net/bs/iphone-xs-max-luksuzna-varijanta-cijena-u-izdanju-indijskih-specifikacija/>, 08.06.2021)

Iako je u svojim počecima, kompanija Apple prolazila kroz nesigurno i turbulentno razdoblje, a brojala je i poneke neuspjehe, zahvaljujući snažnoj želji izvršnog direktora za stvaranjem novog i drugačijeg, ipak je uspjela u svome naumu te danas slovi za najveću tehnološku kompaniju u svijetu. (Kvakusha, <https://kvakusha.ru/hr/apple-chya-firma-kakoi-strany-obzor-kompanii-eppl-ink-apple-inc.html>, 08.06.2021.) Može se reći kako je kompanija Apple ovu etiketu zaista zaslužila, budući da je u potpunosti promijenila svijet tehnologije te dovela do tehnološke revolucije i proizvoda bez kojih danas ne možemo zamisliti suvremeni život. Jedan od najutjecajnijih ljudi u svijetu računalne industrije, Steve Jobs tako je stvorio uređaje koji su doslovce promijenili svijet tehnologije: iPhone, iPad, iPod, Mac. Svojim otkrićima i tehnološkim pomacima, kompanija Apple otvorila je potpuno novi tržišni prostor u kojem već godinama pliva slobodno, bez dostojnog mu konkurenta. Taj prostor toliko je velik i neprestano se širi jer kompanija ne prestaje s uvođenjem novih vrijednosti.

*Osobno računalo Macintosh – prvi „plavi ocean“ poduzeća Apple*

Nakon predstavljanja Apple II – osobnog računala po grafičkom sučelju u boji koji je momentalno postao hit te računala Lisa, namijenjenog poslovnim korisnicima koje je doživjelo neuspjeh zbog nepristupačne cijene, 1984. godine kompanija Apple donijela je veliku inovaciju lansiranjem uređaja Machintosh čija se inovacija ogledala u korisničkom grafičkom sučelju. Do pojave Machintosha računala su imala tekstno sučelje, a Machintosh je bilo prvo računalo široke potrošnje sa grafičkim sučeljem i računalnim mišem. S vremenom su razvijene različite inačice ovog računala sa razvijenijim karakteristikama i obilježjima te inovativnim poboljšanjima. Danas računalo Mac nalazimo u raznim verzijama – namijenjenim poslovnim, profesionalnim i privatnim korisnicima.

Široka lepeza proizvoda i usluga – računalo, odnosno notebook i desktop računala dolaze u različitim oblicima i veličinama (iMac, Macmini, Macpro, iMacpro, MacBook Air, MacBook Pro, MacBook) – za različite slojeve i profile kupaca, namijenjeno privatnim, poslovnim i profesionalnim korisnicima.

#### *iTunes – plavi ocean u industriji glazbe*

**2003. godine** Apple otvara *online* trgovinu iTunes, čiji koncept donosi mnoge promjene u glazbenoj industriji (Poslovni hr. <https://www.poslovni.hr/vijesti/kako-je-apple-mijenjao-svijet-188060>, 07.06.2021.).

„S lansiranjem iTunes Apple je otvorio plavi ocean novog tržišnog prostora u digitalnoj glazbi u kojoj dominira više od desetljeća. Od 1990-ih, glazbena industrija je donijela aktivnu borbu protiv ilegalnih preuzimanja glazbenih skladbi. iTunes je ponudio korisnicima legitimne i jednostavne načine za preuzimanje pjesama. iTunes nudi besplatne usluge za preuzimanje glazbe kroz visoku kvalitetu zvuka, intuitivne navigacije i praktičnost pretraživanja. Neviđena vrijednost koju je iTunes ponudio kupcima diljem svijeta povezao je s dobrobiti snimanja studija i izvođača koji primaju oko 70% troškova preuzimanja pjesama.“ (Marmokstore, <https://marmok-store.ru/hr/terms/chto-takoe-strategiya-golubogo-okeana-strategiya-golubogo-okeana-kak/>, n.d., 02.06.2021.).

Važno je napomenuti kako se kupcima putem iTunesa omogućava i *download* samo jedne pjesme, a ne cijelog albuma. Također, je Apple predvidio moguće rizike i neugodnosti za korisnike te je osigurao i zaštitu autorskih prava. Ovakvom inovacijom vrijednosti u svijetu digitalne glazbe, Apple je još jednom proširio svoj prostor i otvorio potpuno nove puteve u vlastitom plavom oceanu, a konkurenciju ostavio miljama iza sebe.

Danas je Apple vodeća kompanija u digitalnoj glazbi sa više od 60% globalnog digitalnog preuzimanja glazbe i dijeljenju datoteka u iTunes digitalnoj trgovini. Apple je još jednom razvijenom strategijom na zakonit, jednostavan i jeftin način proširio vlastito tržište i donio vrijednosti za korisnike i kupce, ali i za glazbenu industriju.

### *iPhone*

Apple je 2007. godine predstavio prvi pametni telefon iPhone, s ekranom na dodir i nizom multimedijalnih mogućnosti. Uređaj je pokrenuo velike promjene na tržištu mobitela, a zbog pojave iPhonea, do tada prestižni uređaj Nokia, pao je u zaborav. (Poslovni hr., <https://www.poslovni.hr/vijesti/kako-je-apple-mijenjao-svijet-188060>, 07.06.2021.).

Lansiranjem iPhonea, prvog pametnog uređaja sa velikim zaslonom i mogućnošću korištenja interneta, telefoniranja i slušanja glazbe, kompanija Apple još jednom je uvela pravu revoluciju u industriju i promjenila u potpunosti način komuniciranja i navike ljudi. S obzirom na inovativnost mobilnog uređaja te karakteristike i opcije koje nudi korisnicima, Apple je tada izjavio kako su oni nanovo izumili telefon. (Deutsche Welle <https://www.dw.com/hr/kako-je-iphone-promijenio-svijet/a-37054215>, 07.06.2021.).

„Za poslovni svijet ovaj uređaj doslovce predstavlja "revoluciju", kaže Tobias Kollman, profesor Elektronskog poslovanja na Sveučilištu Duisburg-Essen. On ističe kako je iPhone omogućio tvrtkama da u svakom trenutku mogu doći do svakog klijenta. "Pobjednički pohod tog uređaja zajedno s pripadajućim aplikacijama jasno je pokazao da ljudi rado obavljaju gospodarske transakcije pomoću tih mobilnih telefona", pojašnjava Kollmann za Deutsche Welle i ističe da je iPhone prvenstveno utjecao na turističku branšu. "Pomoću tzv. Location-based-servisa moglo se odmah utvrditi gdje se nalazi vlasnik mobitela i poslati mu, primjerice, direktno ponude hotela u blizini", kaže Kollman. U međuvremenu se čak većina putovanja rezervira pomoću pametnog telefona“ (Deutsche Welle, <https://www.dw.com/hr/kako-je-iphone-promijenio-svijet/a-37054215>, 07.06.2021.).

Danas na tržištu svjedočimo rivalstvu Samsunga i iPhonea koji dominiraju u ponudi mobilnih uređaja. Oba poduzeća imaju svoju grupu kupaca koji uviđaju prednosti jednih ili drugih. Međutim, najveći dio zarade ipak ostvaruje kompanija Apple svojim iPhoneom. (Mob hr., <https://mob.hr/apple-bi-do-2024-godine-veci-prihod-mogao-ostvariti-prodajom-usluga-nego-iphonea/>, 08.06.2021.). iPhone sa sobom ne donosi samo poseban operativni sustav i inovativne vrijednosti, već za kupce označava i prestiž, brand, ekskluzivu i ugled. Zbog konstantnih

unapređenja i uvođenja novih vrijednosti za svoje kupce, Apple je zadržao stare kupce te iznova širi svoju ponudu i na buduće kupce koji će zasigurno u Appleovim proizvodima pronaći vrijednosti za sebe.

Kroz svoje dugogodišnje poslovanje te početne padove, a zatim rast iz godine u godinu, Apple je uvodio mnoge inovacije i trendove koje su slijedili i pokušali oponašati brojni konkurenti. Od stolnih i prijenosnih računala, pojave prvih pametnih računala s jedinstvenim sustavom, do revolucionarnih pomaka u digitalnog glazbenoj industriji. Apple je također donio velike pomake u polju prijenosnih glazbenih uređaja u vidu obitelji proizvoda iPod te na području masovnog spremanja podataka - NAS poslužitelja (Xserve RAID).

### Primjena principa strategije plavog oceana

*Rekonstruiranje tržišnih granica* – istraživanjem postojećeg tržišta, Apple uviđa potencijalne prilike i stvara ideje za uvođenje novih proizvoda koji postaju potrebiti za čitav svijet. Rekonstruiranje tržišnih granica ne prestaje, nove ideje iznova se rađaju, strategija se mijenja i nadopunjuje, a sve u svrhu pomicanja postojećih tržišnih prostora.

*Usredotočavanje na veliku sliku, a ne brojku* – svakim uočavanjem novih prilika, mijenja se i rekonstruira postojeća strategija. Gleda se šira slika, nastoji se obuhvatiti veći broj korisnika – poslovnih i privatnih. Ponuda se ne bazira ne jednoj vrsti proizvoda.

*Dosezanje iznad prosječne potražnje* - stvaranjem novih proizvoda i tehnologija koje zauvijek mijenjaju svijet, kompanija Apple premašuje svaku dotadašnju potražnju. Široka lepeza proizvoda i usluga, te revolucionarna otkrića i dosezi u tehnologiji, dopiru do svakog kupca. U fokus svih inovacija vrijednosti stavlja se društvo i korisnik, a želja za mijenjanjem dotadašnje ponude usmjerena je na uvođenje proizvoda i usluga koje unapređuju društvo i poslovni svijet.

*Ispravan strateški slijed* – Appleovi uređaji, slove za najkvalitetnije uređaje i proizvode kojima nema zamjene. Iako ne pretjerano pristupačna cijena svakom kupcu, uređaji Applea stekli su toliku popularnost i pažnju korisnika diljem svijeta, da prodaja donosi ogromne i nemjerljive zarade. Usluge koje kompanija nudi, postaju ne pitanje izbora, već potrebe svakog čovjeka.

Inovacije vrijednosti ono su što karakterizira kompaniju Apple. Rijetko primjećujemo kompanije koje ne prestaju sa uvođenjem novih proizvoda i usluga na tržištu te koje godinama dominiraju tržištem bez dostojne konkurencije. Apple je osmislio strategiju koja se fokusira na stvaranje novoga, ne prihvaćanju standardnog i tradicionalnog, a ta strategija kontinuirano se redizajnira i nadograđuje. Dinamičnost i inovativnost u srži su poslovne strategije ove

kompanije, a širenje granica tržišta i potražnje te stvaranje novih vrijednosti za Apple nikada ne prestaju.

| <b>TVRTKA</b>                                       | <b>Apple</b>   |
|---|--|
| <b>PROIZVODI ILI USLUGE</b>                         | Pametni telefoni i računala  |
| <b>PRINCIPI</b>                                     |  |
| <i>Rekonstruiranje granica tržišnih</i>             | Konstantne inovacije u vidu različitih proizvoda temeljene na istraživanju preferencija i potreba globalnih korisnika  |
| <i>Usredotočavanje na veliku sliku, a ne brojku</i> | Široka lepeza proizvoda i stalna aktivnost u strategiji lansiranja istih na tržište  |
| <i>Dosezanje iznad prosječne potražnje</i>          | Razvoj inovativnih proizvoda koji mijenjaju svijet u okviru zatvorenih inovacija unutar poduzeća   |
| <i>Ispravan strateški slijed</i>                    | Različiti proizvodi koji zadovoljavaju potrebe svakog pojedinca opravdavaju cijenu   |
| <b>Zaključak autora</b>                             | <p>Apple je vodeća svjetska tvrtka. Apple je postao vodeći u industriji sa svojom raznolikošću proizvoda, kao što su mobilni telefoni, računala, prijenosna računala, iPad i tableti. Ovi proizvodi su revolucionizirali industriju. Apple svaki put predstavlja nove proizvode na tržištu koristeći jedinstveni dizajn u hardveru i softveru.</p> <p>Apple koristi strategiju plavog oceana za uklanjanje konkurencije i stvaranje novog tržišta za nove proizvode. Strategija Plavog oceana pomaže Appleovoj tvrtki u razvoju vlastitog tržišta, umjesto da pokuša pobijediti konkurente kako bi dosegla vrh na tržištu. Apple iTunes dobar je primjer strategije Appleovog plavog oceana. Tvrtka je predstavila iTunes 2003. godine, predstavili su novi koncept digitalne glazbe i stvorili glazbu na internetu gdje ljudi imaju mogućnost preuzimanja kvalitetne glazbe po razumnoj cijeni. Apple je strategiju plavog oceana koristio i za druge proizvode, kao što su iPad, iPod i iPhone. Apple uvijek</p> |

koristi strategiju plavog oceana za svoje nove proizvode. Identificirajući talente i znanje svojih zaposlenika, Apple razvija nove proizvode i to je jedan od razloga zbog kojih je njihove proizvode teško kopirati.

### 5.3. Rimac Automobili

#### *Prekretnica u električnim automobilima*

Rimac Automobili d.o.o. hrvatska je tvrtka osnovana 2009. godine u Svetoj Nedelji, a bavi se projektiranjem, razvojem i proizvodnjom električnih vozila, pogonskih sustava i sustava baterija. Osnivač tvrtke je inovator Mate Rimac. „Strateški je cilj kompanije postati lider u high-performance pogonskim sustavima za električne automobile te pokrenuti proizvodnju vlastitih sportskih automobila.“ (Božac, Tipurić, 2014: 212).

Na najvećoj svjetskoj izložbi automobila u Frankfurtu, 2011. godine, predstavljen je Concept\_One – najbrži automobil na električni pogon koji doseže brzinu znatno veću od dosadašnjih električnih vozila. Važna karakteristika ovog automobila je da samo s jednim punjenjem može preći do 500 kilometara. Automobil je proizveden u Hrvatskoj, u poduzeću Rimac Automobili d.o.o. i tu se i nastavlja razvijati proizvodnja.

„Razvoj šasije i dizajna pokrenut je početkom 2009. godine, a već početkom 2010. godine prvi je prototip sportskog dvosjeda bio spreman za vožnju. U Ženevi je 2016. godine predstavljen Concept S – moćnija verzija Concepta, ali unatoč svjetskom uspjehu kompanija nije stala te su 2018. stvorili najnoviji i najbrži Concept C\_Two“ (Ulezić, 2019: 55).

Impresivna rješenja su monokokna (samonosiva) šasija od karbonskih vlakana koja je najveći pojedinačni komad karbona u cijeloj automobilskoj industriji i prvi su koji imaju bateriju integriranu u konstrukciju. Njegova su rješenja toliko impresivna da se Rimčeva tehnologija danas koristi u većini električnih i hibridnih električnih hipervozila visokih performansi koja dolaze na tržište. (Ulezić, 2019: 55).

Mate Rimac je 2018. godine otkrio svoje strateške ciljeve i izazove, a danas je gotovo sve te ciljeve i ostvario te uspješno implementirao. To su sljedeći ciljevi: (Poslovni hr., <https://www.poslovni.hr/sci-tech/3-velika-izazova-rimac-otkrio-svoje-strateske-ciljeve-347659>, 06.06.2021.).



1. Prvi cilj je da automobil C Two dopre do globalnog tržišta te da se ti automobili prodaju na tjednoj bazi
2. Stvaranje novog kampusa
3. Prelazak s maloserijske proizvodnje na proizvodnju velikih serija baterija i drugih sustava za druge proizvođače
4. Stabilnost tvrtke

Prema riječima Rimca, on svoju kompaniju razvija u dva smjera: „Jedan je proizvodnja ključnih komponenti za automobile budućnosti koje isporučuje najvećim svjetskim imenima u autoindustriji, kao što su Aston Martin, Ferrari, Porsche, Mercedes itd., a drugi je razvoj vlastitih super automobila“ (Poslovni hr., <https://www.poslovni.hr/sci-tech/3-velika-izazova-rimac-otkrio-svoje-strateske-ciljeve-347659>, 06.06.2021.)

Prvi strateški cilj, inovator Rimac djelomično je dosegno budući da su njegovi automobili prepoznati na globalnom tržištu, no još se ne prodaju na tjednoj razini. Drugi cilj, stvaranje novog kampa, Rimac je počeo ostvarivati. Naime, ove je godine najavljena gradnja megaprojekta Rimac Kampusa sa sjedištem u Svetoj Nedelji – jednog od najvećih kampova u Europi. Rimac je i tu otišao korak dalje, te će osim prvotnog plana u proširenju kapaciteta vlastite tvornice automobila, kampus obuhvaćati i sadržaje poput skloništa za životinje, frizere, veterinarsku ambulantu, uzgoj vlastite hrane, muzej, bar. (Večernji hr., <https://www.vecernji.hr/auti/novi-mega-projekt-mate-rimca-grade-jedan-od-najvecih-kampusa-u-europi-evo-kako-ce-izgledati-1483670>, 08.06.2021.). Premda je prvobitna barijera pri strateškom planu prebacivanja sa proizvodnje malih serija na velike količine proizvoda bila financijske prirode, Rimac 2021. godine navodi da će se automobili s njegovim imenom uvijek prodavati u maloj količini, manje od 100 jedinica godišnje, „kako bi se izbjeglo nadmetanje s proizvođačima koji su kupci njegove tvrtke“. (Novac hr., <https://novac.jutarnji.hr/novac/aktualno/mate-rimac-u-bloombergu-najavio-dvije-velike-novosti-promisljamo-iako-nisam-sklon-toj-ideji-15065011>, 07.06.2021.). Četvrti plan, inovator je također ostvario te njegova firma danas zapošljava preko 1000 zaposlenih, a u iduće dvije godine cilj je udvostručiti broj zaposlenih, prihode broji u milijunima, a najveći strateški partneri su mu Porsche te Hyundai Motor Grupa.

Primjena principa strategije plavog oceana

*Rekonstruiranje tržišnih granica* – istraživanjem i analizom tržišta, inovator Rimac prepoznaje priliku za proizvodnjom ključnih komponenti za automobile budućnosti. Prema je u svojoj prvotnoj ideji i sam inovator imao sumnje u tako veliki odjek i prihvaćenost električnih automobila u budućnosti, njegova ideja i provedba te lansiranje na globalno tržište pokazale su se kao ideja prekretnica u industriji električnih automobila.

*Usredotočavanje na veliku sliku, a ne brojku* – Rimac dovodi do novih rješenja u automobilskoj industriji te proizvodnji komponenti za električne automobile pri čemu prepoznaje priliku u diferencijaciji ponude.

*Dosezanje iznad prosječne potražnje* - budući da su ovakvi automobili usmjereni na određeni sloj kupaca, proizvod nije financijski dostupan masovnom tržištu. Proizvod je i orijentiran na globalno, većinom inozemno tržište i strane kupce gdje je proizvod tražen i nadilazi prosječnu potražnju. No, Rimac Automobili d.o.o. svoju ponudu ne usmjeravaju samo na proizvodnju automobila, već i širem spektru usluga koji su dostupni širem broju kupaca, kao što su: prodaja električnih baterija, prodaja električnih bicikala, proizvodnja i prodaja pogonskih sustava, mjenjačkog sustava...

*Ispravan strateški slijed* – kvaliteta i vrijednost inovacije Rimac automobila prepoznata je u svijetu i među klijentima. Cjenovno glavni proizvod nije dostupan širem kupcu, kao i baterija, koja je najkvalitetnija na tržištu, ali duplo skuplja od prosječne baterije. Međutim, usluga je praktična i dostupna, te Rimac Automobili baziraju svoju uslugu i na drugim poljima poslovanja, a ne samo na automobilima. Profit nadilazi cijenu proizvoda te je proizvod kao inovativno rješenje prihvaćen.

## TVRTKA

## Rimac automobili

|   |   |
|---|---|
| <b>PROIZVODI ILI USLUGE</b>             | Automobili i komponente za automobile                             |
|   | PRINCIPI  |
| <i>Rekonstruiranje tržišnih granica</i> | Vizionarskim inovacijama novog doba mijenja čitavu autoindustriju |

|  |  |
|--|--|
| <b><i>Usredotočavanje na veliku sliku, a ne brojku</i></b> | Inovativni proizvodi lansiraju ga u vrh autoindustrije i značajno diferenciraju od konkurencije  |
| <b><i>Dosezanje iznad prosječne potražnje</i></b>          | U segmentu proizvodnje automobila fokus je na globalno tržište i to usmjereno na kupce veće platežne moći, ali sa segmentom proizvodnje komponenti pokriva šire tržište.   |
| <b><i>Ispravan strateški slijed</i></b>                    | Jedinstvenost i inovativnost opravdavaju cijenu  |
| <b><i>Zaključak autora</i></b>                             | Rimac djeluje na temelju inovacija koje se razvijaju na temelju vizije poduzetnika i kao rezultata ulaganja u istraživanje i razvoj. Uspjeh je rezultat vizionarskih predviđanja potreba i kretanja tržišta i stvaranju proizvoda „izvan vremena“, koje nekima nije moguće zamisliti |

#### 5.4. Netflix

*Od videoteka i kinodvorana do široke ponude najnovijih filmova i serija iz udobnosti vlastitog doma*

Poduzeće Netflix je 2007. godine u potpunosti promijenila dotadašnji način gledanja videozapisa - uvela je platformu na zahtjev, odnosno prijenos sadržaja preko interneta što je dovelo do međunarodne ekspanzije, stvaranja vlastitog sadržaja i neograničenog prostora za korisnike koji se iznova proširuje. Kompanija je u svojoj inovaciji vrijednosti u osmišljavanju ideje predvidjela potrebe kupaca te pretekla druge kompanije i na tržište plasirala vlastitu platformu digitalnog sadržaja putem Interneta.

Netflix se, suprotno od Hollywooda, želi afirmirati i na lokalnoj razini. To je posljedica njihovog poslovnog modela, direktnog kontakta s potrošačima, bez tradicionalnih posrednika poput TV kanala, kinodvorana, telekoma ili nekad davno, videoteka. Zbog takvog načina poslovanja, isplati im se investirati direktno u lokalne naslove, kako bi na tim tržištima došli do još pretplatnika, te dobili dobar sadržaj za svojih 200 milijuna pretplatnika. (Telegram hr., <https://www.telegram.hr/kultura/kako-su-streaming-platforme-poput-netflixa-potpuno-promijenile-europsku-televizijsku-produkciju/>, 08.06.2021.)

Netflix je preduhitrio moguće konkurente, te tako prvi uočio potrebu za emitiranjem filmova i serija putem Interneta i na taj način postao lider čime je stvorio svoj prostor u plavom oceanu.

Netflix je prepoznavanjem prilika za stvaranjem novog tržišta u potpunosti uništio konkurenciju i postao pionir u *online streaming-u* u svijetu. Međutim, iako mu dugo vremena nitko od mogućih konkurenata nije bio niti blizu, s obzirom na specifičnost djelatnosti u kojoj se pružaju usluge *online streamanja*, s vremenom je Netflix dobio poencijalne konkurente koji pokušavaju ući u njegov ocean. Iako i dalje nepobitno dominira u svijetu online streaminga, Netflixu je ozbiljan konkurent u početku bio Amazon, međutim i dalje je Netflix kao kompanija imala puno više korisnika i prihoda te se Amazon nije pokazao kao dostojan konkurent. No, krajem 2019. godine stvari na tržištu pretplatničkih servisa u *online streamingu* filmova i serija, ozbiljnije se zahuktavaju. Naime, do sada najveća Netflixova prijetnja Disney+ tako najavljuje svoj dolazak na *online streaming* sa drugačijom ponudom filmova i serija za korisnike.

Premda navedene brojke govore da je Netflix i dalje lider u *online* emitiranju serija i filmova, činjenica da je konkurencija iz godine u godinu jača i agresivnija, nije za ignorirati. Iako za korisnike raznolikost usluga i proširenje ponude znači kvalitetniju i veću mogućnost za gledanje filmova i serija, to za Netflix znači borbu za korisnike i zahtijeva izmjenu strategije te upućuje na važnost poduzimanja dodatnih koraka kako bi i dalje opstao u svome plavom oceanu te i dalje pružao najbolju kvalitetu usluga na tržištu. U kontekstu strategije plavog oceana takva prijetnja ukazuje na potrebu za pronalaženje novih prostora u plavom oceanu i za dinamičnost u stvaranju novih vrijednosti za korisnike.

### Primjena principa strategije plavog oceana

*Rekonstruiranje tržišnih granica* – kompanija Netflix prepoznaje potrebu za uklanjanjem i izmjenom u dosadašnjoj industriji te prva na tržištu prepoznaje potrebu za emitiranjem filmova i serija *online* te pružanjem takve usluge korisnicima, koji prihvaćaju pomak u industriji čime se pomiču dosadašnje tržišne granice i najavljuju dolazak digitalnog doba filmova i serija, a tradicionalni format gledanja videozapisa, zauvijek ostavlja u prošlosti. Netflix je uspio predvidjeti potrebu za stvaranjem digitalnog načina gledanja filmova i serija.

*Usredotočavanje na veliku sliku, a ne brojku* – predviđanjem transformacije tržišta, Netflix je globalno orijentiran na široke mase koje zadovoljava svojom inovacijom u pružanju usluga.

*Dosezanje iznad prosječne potražnje* - promjenom dosadanjeg fizičkog formata videozapisa, kompanija Netflix ne samo da doseže iznad prosječne potražnje, već ponudu putem *online streaminga* donosi direktno kupcu. Tako dopire i do standardnih kupaca i onih kupaca koji možda nisu niti odlazili u videoteke po filmove / serije. Iz udobnosti vlastitog doma, uz simboličnu naknadu na mjesečno bazi, sada i onaj ne-kupac, poseže za ovakvim jednostavnim

načinom usluge. Drugim riječima, suvremeni kupac stvara drugačiju naviku i online streaming za njega postaje potreba.

*Ispravan strateški slijed* – pojava *online* mogućnosti gledanja videozapisa donosi izuzetnu korisnost za kupce te u potpunosti zasjenjuje dotadašnji način gledanja filmova i videozapisa. Cijena privlači ciljane kupce, te tako Netflix nudi i brojne pogodnosti, za studente, članove obitelji i slično. Netflix posluje sa značajnim profitom te se usluga prodaje uz ciljani trošak. Ideja je dovela do potpuno nove vrste iskustva i pristupa filmovima i serijama te nije naišla na nikakve prepreke u prihvatanju.

| <b>TVRTKA</b>  | <b>Netflix</b>   |
|--|--|
| <b>PROIZVODI ILI USLUGE</b>                                | Streaming  |
|  | PRINCIPI   |
| <b><i>Rekonstruiranje tržišnih granica</i></b>             | Prateći trend digitalizacije otvara novo tržište online distribucije sadržaj   |
| <b><i>Usredotočavanje na veliku sliku, a ne brojku</i></b> | Novim pristupom, diferenciranom uslugom i niskom cijenom usmjerava se na globalno tržište svih skupina te formira tržišni segment koji do tada nije postojao   |
| <b><i>Dosezanje iznad prosječne potražnje</i></b>          | Pristupačne cijene i globalna distribucija sadržaja bilo kada i bilo gdje nadmašuje prosječnu potražnju  |
| <b><i>Ispravan strateški slijed</i></b>                    | Usluga koja donosi komfor gledanja raznih sadržaj bilo kada i bilo gdje uz nisku cijenu i dodatne cjenovne pogodnosti privlači kupce.  |
| <b>Zaključak autora</b>                                    | Netflix je još davnih devedesetih pokušao ući na tržište s jednom inovacijom, a to je bilo slanje filmova poštom na kućnu adresu u odnosu na konkurente koji su imali klasično posuđivanje. Ipak, odluka da u potpunosti promijene poslovanje i usmjere ga na prijenos sadržaja putem Interneta obilježila je njihovo postojanje. Poslovanje je poprimilo globalne razmjere, a sadržaj i proizvodi neprestano se |

mijenjaju. Prepoznavši na neki način kretanje tržišta i promjene koje će se dogoditi u vidu digitalne revolucije i potpunog napuštanja gledanja sadržaja u formatima kakvi su bili poznati (CD, DVD, kazete i sl.) Netflix je zakoračio u plavi ocean. Nesumnjivo je da je za to bila potrebna odvažnost i jer takva je odluka bila svojevrsni rizik za poslovanje, s obzirom da se temeljila na dugoročnim vizionarskim pretpostavkama o promjenama na tržištu, ali i o promjenama preferencija korisnika takvih usluga. Digitalizacija je zapravo postavila nove trendove, a Netflix je reagirao pravovremeno i iskoristio je taj trend za stvaranje vlastite konkurentske prednosti u plavom oceanu.

Analizirajući odabrana poduzeća, može se zaključiti da su njihove strategije na neki način usporedive, neovisno o tome što su usmjereni na posve različite segmente tržišta sa različitim proizvodima ili uslugama koje nude. Sva promatrana poduzeća su svoju strategiju temeljila na nekoj inovaciji koja ih je diferencirala od konkurenta u tolikoj mjeri da su stvorili poseban tržišni segment na kojemu djeluju te da su na taj način eliminirali konkurenciju.

Što je Netflix učinio? Oni nisu bili u stalnoj borbi sa svojim konkurentima na način da se natječu s njima, već su nastojali inovirati svoju ponudu kroz nove kanale distribucije i na taj način u potpunosti izbjeći i/ili eliminirati konkurente. Isporuka filmova na kućnu adresu već je to učinila. Za uspjeh je ključna bila upravo ta inovacija vrijednosti za korisnika usluga, jer Netflix je ponudom svoje proizvode diferencirao od konkurencije, a pritom je nastavio s niskom cijenom. U trenucima kada započinje dostava sadržaja na kućnu adresu Netflix na neki način stvara tržište koje do tada nije niti postojalo. Zahtjevi tržišta, digitalizacija i globalizacija donijeli su potrebu za razvojem *streaming* usluga. Ponovno se odvija svojevrsna inovacija vrijednosti i korisnicima se nudi pregršt sadržaja koje mogu gledati s različitih medija u bilo koje doba, sve dok imaju pristup Internetu.

Jednako tako, Canon je zaokrenuo u potpunosti svoju usmjerenost sa određene kategorije kupaca i zaplovio na tržišni segment koji do tada nije uopće istražen i na kojem nije postojala konkurencija. Redizajnirali su svoje proizvode i prilagodili se potrebama individualnih

potrošača. Jednako tako u segmentu fotoaparata napravili su revoluciju načina rada koju je teško nadmašiti.

Rimac je na neki način godinama ispred konkurencije. Ne ulaže samo u proizvodnju već i u istraživanje i razvoj koji su temelj za sve njegove projekte. On stvara nešto što do sada nije postojalo. Nedvojbeno je da mijenja čitavu autoindustriju i najavljuje ono što je nezamislivo. Ne samo da najavljuje, već i realizira.

Apple, vođen istim načinom razmišljanja, stvara široku lepezu inovativnih proizvoda koje zadovoljavaju potrebe ljudi; njihovi proizvodi se nameću kao potreba, a ne samo kao izbor.

U svim navedenim primjerima evidentno je da se strategijom plavog oceana za sva analizirana poduzeća stvaraju dugoročne i održive prednosti u poslovanju u odnosu na konkurenciju. Razlog leži u tome da se oni ne natječu sa svojim konkurentima, već stvaraju nove tržišne segmente na kojima su lideri i njihove su inovacije toliko jedinstvene i snažne da ih je teško kopirati. Naravno, dugoročno gledano, moguće je da će i neka druga tvrtka upravo kao što su i oni nekada, biti pionir u nekim novim idejama ili poslovnim projektima, zbog čega se traži stalna budnost, inoviranje i spremnost na promjenu.

Rezultati napretka, digitalizacije i tehnoloških inovacija s kojima se svijet danas susreće temelj su za stvaranje efektivnih strategija plavog oceana. Poduzeća koja imaju svoje timove za istraživanje i razvoj, koja sudjeluju u stvaranju takvih inovacija, koja imaju vizije za budućnost i predviđanja na temelju kojih su spremna riskirati, krenuti u novi projekt ili jednostavno prilagođavati svoje poslovanje takvim uvjetima su jedini kandidati koji mogu profitirati od ovih strategija. Doba analize konkurencije i nastojanja da se bude bolji je iza nas. Budućnost i uspješnost poslovanja ovisi isključivo o mogućnosti prilagodbe suvremenim kretanjima ili još bolje o mogućnosti predviđanja budućih potreba i stvaranja proizvoda i u sluga koji će zadovoljiti takve potrebe prije drugih.

Sva obrađena poduzeća povezuje:

1. Stvaranje inovativnih proizvoda ili usluga koji do tada nisu postojali
2. Diferenciranje od konkurencije
3. Stvaranje zasebnih tržišnih segmenata
4. Zadovoljavanje potreba potrošača na globalnoj razini
5. Vizionarsko predviđanje društvenih i tehnoloških promjena kojima se prilagođavaju svojim inovacijama i zadovoljavaju potrebe budućeg tržišta

Zakon tržišta i tržišne granice stalno se iznova mijenjaju, ono što je danas društvu prihvatljivo i aktualno, već sutra može potpuno zamijeniti nova ponuda i nove vrijednosti na tržištu. Razvoj tehnologije i digitalno doba značajno su otvorili prostor za nove i neotkrivene ideje te stvorile povoljne uvjete za stvaranje plavih oceana. Digitalizacija donosi nezamislive mogućnosti i prilike za stvaranje novih vrijednosti te priliku za revolucionarna otkrića i nove pomake. Na poduzećima ostaje da prepoznaju te prilike, razvijaju ideje i strategije te krenu u osvajanje tržišta.

Novo industrije iznova se stvaraju, a grane unutar postojećih industrija razvijaju se i unapređuju. Do prije 15 godina nitko nije razmišljao o pametnim telefonima bez kojih će danas svijet i poslovanje biti gotovo nezamislivi; prije 10 godina nitko nije mislio da će upravo mladi inovator iz Hrvatske biti taj koji će razviti najbrži električni automobil. Svijet fotografije zahvaljujući Canonu zauvijek je promijenjen, a videokazete zahvaljujući Netflixu ostavili smo godinama iza sebe.

Sva ova poduzeća svoju popularnost i prostor u plavim oceanima ostvarila su zahvaljujući razmišljanjima preko postojećih granica mogućnosti, a želja za uspjehom bila je jača od potencijalnih rizika i neuspjeha. Međutim, s vremenom raste i želja konkurencije da dostigne i pretekne lidere na tržištu, stoga plavim oceanima ne preostaje ništa drugo nego iznova težiti novim strategijama i novim prilikama za stvaranje još većeg i još nedostižnijeg prostora u plavom oceanu.



## 6. ZAKLJUČAK

Najbolji način stvaranja konkurentne prednosti jest izoliranje od konkurencije. Budući da se strategija plavog oceana ogleda u stvaranju novih industrijskih grana ili kreativnoj nadogradnji unutar postojećih industrija, gdje konkurencija niti ne postoji, to stvara povoljne prilike za daljnji brzi rast i razvoj i osvajanje tržišta te uspostavljanje novih pravila koja kontrolira vodeće poduzeće (plavi ocean). Strateško platno predstavlja glavno oružje uspješnosti strategije plavog oceana koje služi kao analitički okvir za prikaz konkurentskih čimbenika i zadovoljstva kupaca. Analitička pomagala kroz radni okvir od četiri radnje te mreža *ukloniti – smanjiti – povećati – stvoriti* glavni su preduvjeti za stvaranje strategije plavog oceana.

Kako bi poduzeća zaplivala u plavim oceanima te kako bi se odvojila od konkurencije, ključno je razviti jaku strategiju ali prethodno detaljno ispitati i istražiti tržište i druga poduzeća, kako bi se definirale osnove za stvaranje konkurentne prednosti, odnosno kako bi se u potpunosti izdvojila od konkurencije. Analiza tržišta i najbližih „konkurenata“ te osluškivanje potreba kupaca najbolji je način za razvijanje novih ideja i pronalaženje načina za stvaranje novog proizvoda i novog tržišta.

Stvaranje novih industrija, novih tržišta i novih proizvoda i usluga podrazumijeva otvaranje novih mogućnosti za kupce, poduzeća, ali i za društvo u cjelini.

Ciljevi ostvarenja strategije plavog oceana obuhvaćaju šest načela: promatranje alternativnih djelatnosti, promatranje strateških grupa unutar industrijskih grana, promatranje lanca kupaca, promatranje ponuda komplementarnih proizvoda i usluga, promatranje funkcionalnog ili emocionalnog privlačenja kupaca, promatranje kroz vrijeme. Uspješna strategija mora poznavati principe za maksimiziranje povoljnih prilika i minimiziranje postojećih rizika koji se javljaju pri osvajanju novih tržišta. Principi strategije plavog oceana vode uspješnom oblikovanju i provođenju strategije plavog oceana te smanjenju rizika koje ta strategija nosi. Principi oblikovanja odnose se na rekonstruiranje tržišnih granica, usredotočavanje na veliku silu, a ne brojke, dosezanje iznad prosječne potražnje i ispravan strateški slijed. Dok se principi provedbe odnose na: svladavanje ključnih organizacijskih zapreka i ugradnju izvršenja u strategiju.

Kako bi nastavilo u svom odmicanju od konkurencije, poduzeće uvijek mora biti barem nekoliko koraka dalje od uobičajene ponude i uobičajenih proizvoda i usluga koji se nude na tržištu crvenih oceana. To od poduzeća zahtijeva konstantnu dinamičnost i unapređenje

postojećih te stvaranje novih ideja. U istraživačkom dijelu rada kroz principe oblikovanja strategije plavog oceana, u radu se analiziraju poduzeća koja dominiraju svojim industrijama, zahvaljujući primjeni strategije plavog oceana: Canon, Rimac automobili, Apple i Netflix. Ta su poduzeća svojim inovacijama izazvala veliku prekretnicu i već dugo vremena su broj 1 u svojim industrijama – ali ne zato što su jednom stvorili inovaciju vrijednosti, već iz razloga što neprestano unose nove vrijednosti u društvo, ne stoje u mjestu te iznova pomiču tržišne granice i šire svoje vlastito tržište.

Razvoj tehnologije i digitalizacija stvorili su prostor za nove i neotkrivene ideje te stvorile povoljne uvjete za stvaranje plavih oceana. Na poduzećima ostaje da prepoznaju te prilike, razvijaju ideje i strategije te krenu u osvajanje tržišta.

## LITERATURA

### *Knjige i članci:*

1. Bain, Joe S. (1968). *Industrial Organization*. Drugo izdanje. New York: John Wiley & Sons.
2. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija.
3. Chan Kim W. and Mauborge R. (2004). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business Review, 2004.
4. Chan Kim W. and Mauborge R. (2007). *Strategija plavog oceana – Kako stvoriti prostor bez konkurencije na tržištu*. Zagreb, Poslovni dnevnik: MASMEDIA.
5. Daraboš, M. (2015). *Evolucija konkurentske prednosti: U potrazi za uspjehom u hiperkonkurentskim uvjetima*. Zagreb: Naklada Ljevak.
6. Foss, N. J. (1997). *Resources, firms, and strategies: a reader in the resource-based perspective*. New York: Oxford University Press.
7. Galetić, L., ur. (2016). *Organizacija*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo
8. Gonan Božac, M. and Tipurić. (2014). *Poslovni slučajevi iz strateškog menadžmenta*. Zagreb: Sinergija d.o.o.
9. Hill, C. W. L. i Jones, G.R. (1989) *Strategic management – An Integrated Approach*. Boston: Houghton Mifflin Company, str. 5.
10. Hofer, C. W. and Schendel, D. (1978.). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West Publishing Co., St. Paul
11. Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy: Text & Cases*. 8 ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
12. Marušić, E. (2012). *Utjecaj strateške orijentacije na performanse malih i srednjih poduzeća*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
13. Nastavni materijali odjela za ekonomiju Sveučilišta u Zadru iz kolegija „Metode istraživanja“ po prezentacijskim materijalima Krajnović (2019).
14. Porter, M. E. (1985.). *Competitive Advantage*. Free Press: New York
15. Porter, M. E. (2008). *Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*. Zagreb: MASMEDIA.
16. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. and Pološki Vokić, N. (2008) *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.

17. Samson, D. and Singh, P. J. (2008). *Operation management – an integrated approach*. Cambridge University Press.
18. Uležić, F. (2019). *Stvaranje konkurentne prednosti*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.
19. Smodila, M. and Perić M. *Strateško usmjerenje hrvatskih poduzeća – plavi ili crveni oceani?* Naucne publikacije Drzavnog univerziteta u Novom Pazaru Serija B Drustvene & humanisticke nauke 2(1):46-55
20. Šostar, K. (2020). *Poduzetništvo i strategija plavog oceana*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet.

### **Internet izvori:**

1. All Tech Buzz (2018). *iPhone XS Max Luksuzna varijanta cijena u Indiji, specifikacije, izdanje indijskih specifikacija*. Raspoloživo na: <https://www.alltechbuzz.net/bs/iphone-xs-max-luksuzna-varijanta-cijena-u-izdanju-indijskih-specifikacija/>, [pristupljeno: 08.06.2021]
2. Bienngocruise.com. (n.d.). *Plavi ocean*. Raspoloživo na: <https://hr.bienngocruise.com/blue-ocean> [pristupljeno: 03.06.2021]
3. Canon.hr (n.d.). Raspoloživo na: [https://www.canon.hr/about\\_us/](https://www.canon.hr/about_us/) [pristupljeno: 05.06.2021]
4. Dw.com (2017). *Kako je iPhone promijenio svijet?* Raspoloživo na: <https://www.dw.com/hr/kako-je-iphone-promijenio-svijet/a-37054215> [pristupljeno: 07.06.2021]
5. Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). *Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go?* Journal of Management, 43(1), 200 – 227. <https://doi.org/10.1177/0149206316675927> [pristupljeno: 27.05.2021]
6. Hitrec, V. (2007). *Prikaz knjige Strategija plavog oceana*. Raspoloživo na: [file:///E:/DOWNLOADS/Trziste 2007 1 Vugrinec Hitrec prikaz%20\(11\).pdf](file:///E:/DOWNLOADS/Trziste%202007%201%20Vugrinec%20Hitrec%20prikaz%20(11).pdf)
7. Hrvatska obrtnička komora (n.d. ) *Plavi i crveni ocean*. Raspoloživo na : <https://www.hok.hr/gospodarstvo-i-savjetovanje/plavi-i-crveni-ocean> [pristupljeno: 27.05.2021]
8. Ictbusiness.info. (2021). *Broj pretplatnika Netflix i dalje nastavlja s oštrim rastom, ali Disney postaje ozbiljan konkurent*. Raspoloživo na:

- <https://www.ictbusiness.info/vijesti/broj-pretplatnika-netflixa-i-dalje-nastavlja-s-ostrim-rastom-ali-disney-postaje-ozbiljan-konkurent>, [pristupljeno: 08.06.2021]
9. Kvakusha (2012). *Apple čija tvrtka koja zemlja. Pregled tvrtke Apple Inc.* Raspoloživo na: <https://kvakusha.ru/hr/apple-chya-firma-kakoi-strany-obzor-kompanii-eppl-ink-apple-inc.html>, [pristupljeno: 08.06.2021]
  10. Marmok-store (n.d.). *Što je plava strategija oceana. Blue Ocean Strategija: Kako pronaći ili stvoriti tržište besplatno od drugih igrača.* Raspoloživo na: <https://marmok-store.ru/hr/terms/chto-takoe-strategiya-golubogo-okeana-strategiya-golubogo-okeana-kak/> [pristupljeno: 02.06.2021]
  11. Mob hr., (2020.) *Apple bi do 2024. Godine veći prihod mogao ostvariti prodajom usluga nego Iphonea.* Raspoloživo na: <https://mob.hr/apple-bi-do-2024-godine-veci-prihod-mogao-ostvariti-prodajom-usluga-nego-iphonea/> [pristupljeno: 08.06.2021]
  12. Novac.hr. (2021). *Mate Rimac u Bloombergu najavio dvije velike novosti: „Promišljamo iako nisam sklon toj ideji.* Raspoloživo na: <https://novac.jutarnji.hr/novac/aktualno/mate-rimac-u-bloombergu-njavio-dvije-velike-novosti-promisljamo-iako-nisam-sklon-toj-ideji-15065011> [pristupljeno: 07.06.2021]
  13. Poslovni.hr. (2017). *Naučite upravljati ljudima – ključnim resursom za stvaranje konkurentskih prednosti!*. Raspoloživo na: <http://www.poslovni.hr/promo/naucite-upravljati-ljudima-kljucnim-resursom-zastvaranje-konkurentskih-prednosti-331764>. [pristupljeno: 03.06.2021]
  14. Poslovni.hr (2018). *Rimac otkrio svoje strateške ciljeve.* Raspoloživo na: <https://www.poslovni.hr/sci-tech/3-velika-izazova-rimac-otkrio-svoje-strateske-ciljeve-347659> [pristupljeno: 06.06.2021]
  15. Poslovni.hr. (2011). *Kako je Apple mijenjao svijet?* Raspoloživo na: <https://www.poslovni.hr/vijesti/kako-je-apple-mijenjao-svijet-188060> [pristupljeno: 07.06.2021]
  16. Radman, G. (2011). *Inovativnost: ključ održive konkurentnosti.* Raspoloživo na: [http://www.een.hr/upload/vedran/3\\_ern-radman.pdf](http://www.een.hr/upload/vedran/3_ern-radman.pdf) [pristupljeno: 05.06.2021]
  17. Tipurić, D. (n.d.). *Konkurentska prednost poduzeća – izbor između niskih troškova i diferencijacije.* Raspoloživo na: <https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/konkurentska%20prednost%20-%20niski%20tro%20C5%A1kovi%20i%20diferencijacija.pdf> [pristupljeno: 05.06.2021]

18. Tportal.hr. (2017). *Canon slavi 30 godina serije fotoropreme Eos*. Raspoloživo na: <https://www.tportal.hr/tehno/clanak/canon-slavi-30-godina-serije-foto-opreme-eos-20170320> [pristupljeno: 06.06.2021]
19. Telegram.hr. (2021). *Kako su streaming platforme poput Netflix-a potpuno promijenile europsku televizijsku produkciju?* Raspoloživo na: <https://www.telegram.hr/kultura/kako-su-streaming-platforme-poput-netflix-a-potpuno-promijenile-europsku-televizijsku-produkciju/> [pristupljeno: 08.06.2021]
20. Uspoređi.hr (2019). *Canon drži vodstvo na tržištu fotoaparata sa zamjenjivim objektivima*. Raspoloživo na: <https://uspoređi.hr/novosti/canon-drzi-vodstvo-na-trzistu-fotoaparata-sa-zamjenjivim-objektivima>, [pristupljeno: 06.06.2021]
21. Večernji hr., (2021.) *Novi mega projekt Mate Rimca. Grade jedan od najvećih kampusa u Europi, evo kako će izgledati*. Raspoloživo na: <https://www.vecernji.hr/auti/novi-mega-projekt-mate-rimca-grade-jedan-od-najvecih-kampusa-u-europi-evo-kako-ce-izgledati-1483670> [pristupljeno: 08.06.2021]

## **POPIS TABLICA**

|  |    |
|--|----|
| <b>Tablica 1:</b> Usporedba karakteristika crvenog i plavog oceana.....                      | 10 |
| <b>Tablica 2:</b> Principi strategije plavog oceana - mehanizam za minimiziranje rizika..... | 26 |

## **POPIS SLIKA**

|  |    |
|--|----|
| <b>Slika 1:</b> Ciljevi strategije plavog oceana ..... | 21 |
|--|----|