

# STRATEGIJA PLAVOG OCEANA U KREIRANJU POSLOVNIH MODELA

---

Mandić, Tin

Master's thesis / Diplomski rad

2023

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:145:100990>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-20**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Tin Mandić

**STRATEGIJA PLAVOG OCEANA U KREIRANJU  
POSLOVNIH MODELA**

Diplomski rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Tin Mandić

**STRATEGIJA PLAVOG OCEANA U KREIRANJU  
POSLOVNIH MODELA**

Diplomski rad

**Kolegij: Kreiranje poslovnih modela**

JMBAG: 00102260897

e-mail: tinmandic15@gmail.com

Mentor: Izv.prof.dr.sc. Anamarija Delić

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Graduate study Entrepreneurial Management and Entrepreneurship


Tin Mandić

**BLUE OCEAN STRATEGY IN CREATING BUSINESS  
MODELS**

Graduate paper

Osijek, 2023.

**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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
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/studentice:** Tin Mandić

**JMBAG:** 00102260897

**OIB:** 59003328475

**e-mail za kontakt:** tmandic@efos.hr

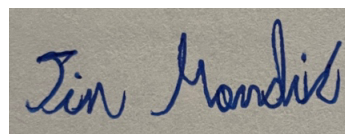
**Naziv studija:** Sveučilišni diplomski studij poduzetnički menadžment i poduzetništvo

**Naslov rada:** Strategija plavog oceana u kreiranju poslovnih modela

**Mentor/mentorica rada:** Izv.prof.dr.sc.Anamarija Delić

U Osijeku, 18.09.2023. godine

Potpis:



## Sažetak

Poslovni model (engl. business model) je priča koja objašnjava kako poduzeće radi. Poslovni model je faktor koji može doprinijeti većoj profitabilnosti određenih tvrtki u usporedbi s drugima. On definira kako će tvrtka pristupiti tržištu, konkurirati drugima i uspostaviti partnerstva te odnose s kupcima. Poslovni modeli mijenjaju se pod utjecajem svih dionika, a posebno menadžera, koji traže, uočavaju, iskorištavaju, ali i stvaraju prilike za daljnji razvoj. Pomoću platna poslovnog modela ilustriramo poslovni koncept koristeći devet osnovnih komponenti: kupci, ponuda vrijednosti, distribucijski kanali, interakcije s klijentima, izvore prihoda, ključne resurse, ključne aktivnosti, partnerske odnose i financijsku strukturu. Kupci, dobava, infrastruktura i financijska održivost četiri su važna područja obuhvaćena ključnim elementima. Kupci su središnja točka svakog poslovnog modela, a kako bi im bolje služili, poduzeća ih mogu podijeliti u segmente s sličnim potrebama, ponašanjem i drugim karakteristikama. Ponuda vrijednosti obuhvaća sve prednosti koje tvrtka nudi kupcima, rješavajući njihove probleme i ispunjavajući njihove potrebe. Postoji pet faza uključenih u oblikovanje poslovnog modela: mobilizacija, razumijevanje, dizajn, provedba i upravljanje. Poslovni modeli moraju biti prilagođeni konkretnom okruženju. S obzirom na sve veću složenost tržišta i gospodarstva, potrebno je duboko razumijevanje okoline tvrtke kako bi se oblikovali poslovni modeli. Strategija plavog oceana je metoda za analizu ponude vrijednosti i poslovnih modela, kao i istraživanje novih tržišnih segmenata. Naglašava stvaranje potpuno novih industrijskih aktivnosti putem bitne diferencijacije, za razliku od natjecanja u postojećim industrijskim aktivnostima prilagodbom postojećih modela. Inovacija u vrijednosti temelj je plave ocean strategije. To je novi način koncipiranja i provođenja strategije, iz kojeg proizlazi strategija plavog oceana i odmak od konkurencije. Najpoznatiji primjer korištenja strategije plavog oceana je Cirque du Soleil koji je promijenio značenje pojma cirkus. Bots&Pots restoran predstavlja zanimljiv koncept restorana, a čiji je vlasnik koristio strategiju plavog oceana.

**Ključne riječi:** Poslovni model, platno poslovnog modela, strategija plavog oceana, inovacija u vrijednosti, tržište, inovacija, poduzetništvo.

## Summary

Business model is something like a story that explains how one company works. The business model is one of the main strategies that makes one company turning more profit and generating more value than others and it also describes what strategies will one company perform to outperform its competitors and create easy two-way communication between customers and company to connect with them easily. Business models should go through some changes because of all the participants in them, especially managers. Managers are important because they are the ones who are looking for opportunities, notice them, use them in the right moment, and then create right conditions for further development. The Business Model Canvas consists of nine main Parts: Customer Segments, Value Proposition, Revenue Streams, Channels, Customer Relationships, Key Activities, Key Resources, Key Partners and Cost Structure. There are four key elements that cover the four main areas of business: customers, offer, infrastructure and financial viability. Customers are the centre of every business model, and it should ensure their satisfaction through their entire journey. To do that, many companies will group the customers according to their common needs, behaviours, and some other characteristic of target customers. Value Proposition is a set of all the unique benefits that one company can offer to its target customers, solve their specific problems, and satisfy their needs. The business model design process has five phases: Mobilization, Understanding, Design, Implementation and Managing. Business models are designed and implemented in a particular environment. To design business models, one needs to have a good understanding of particular needs in its environment because of the growing complexity of the surrounded market and economy. Blue Ocean Strategy is a method for examining real values of other business models and exploring new markets and its segmentations. Its focus is on creating a completely new industries through fundamental differentiation as opposed to competing in existing industries by adapting established models. Value innovation is the cornerstone of Blue Ocean Strategy. That's a new way of thinking and approaching competition, from which a Blue Ocean Strategy is formed, and competitors become more irrelevant. The most famous example of Blue Ocean Strategy usage is Cirque de Soleil, which changed the meaning of the circus term. Bots&Pots represents an interesting restaurant concept, and its owner used the Blue Ocean Strategy.

**Key words:** Business model, business model design, Blue Ocean Strategy, value innovation, market, innovation

## SADRŽAJ

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Uvod.....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>2. Metodologija rada.....</b>                                    | <b>2</b>  |
| <b>3. Što je poslovni model .....</b>                               | <b>3</b>  |
| <b>4. Platno poslovnog modela .....</b>                             | <b>4</b>  |
| <b>5. Proces dizajniranja poslovnog modela .....</b>                | <b>20</b> |
| <b>6. Okolina poslovnog modela.....</b>                             | <b>22</b> |
| <b>7. Strategija plavog oceana.....</b>                             | <b>25</b> |
| <b>8. Principi strategije plavog oceana .....</b>                   | <b>27</b> |
| <b>8.1. Preoblikovanje postojećih granica tržišta .....</b>         | <b>27</b> |
| <b>9. Inovacija vrijednosti .....</b>                               | <b>38</b> |
| <b>9.1. Radni okvir od četiri radnje.....</b>                       | <b>39</b> |
| <b>10. Primjer strategije plavog oceana - Cirque du Soleil.....</b> | <b>42</b> |
| <b>11. Praktični dio rada-Intervju Bots&amp;Pots .....</b>          | <b>44</b> |
| <b>12. Zaključak.....</b>   | <b>48</b> |
| <b>Literatura: .....</b>  | <b>49</b> |
| <b>Popis Tablica, slika .....</b>                                   | <b>54</b> |



# 1. Uvod

Cilj ovog diplomskog rada je istražiti, predstaviti i objasniti pojam plavog oceana kao jedne od temeljnih strategija u kreiranju poslovnih modela, te saznati kako se strategija plavog oceana može primijeniti u kreiranju novog ili već postojećeg poslovnog modela.

Rad je podijeljen u dvanaest poglavlja. Nakon uvoda u poglavlju *Metodologija rada* predstavljene su metode istraživanja koje su korištene za izradu rada. U trećem poglavlju *Što je poslovni model* govori se o poslovnom modelu, te koji su glavni dijelovi poslovnog modela. U četvrtom poglavlju *Platno poslovnog modela*, predstavljeno je platno poslovnog modela kao i njegovi elementi. Peto poglavlje *Proces dizajniranja poslovnog modela* govori kako se poslovni model oblikuje i kako nastaje. Šesto poglavlje *Okolina poslovnog modela* opisuje okolinu poslovnog modela i sve bitne čimbenike okoline poslovnog modela.

Sedmo poglavlje *Strategija plavog oceana* opisuje što je strategija plavog oceana i kako se ona primjenjuje. Osmo poglavlje *Principi strategije plavog oceana* govori o principima strategije plavog oceana koji vode uspješnom oblikovanju i provođenju strategije plavog oceana i rizicima koje ti principi umanjuju. Deveto poglavlje *Inovacija vrijednosti* govori o kamenu temeljcu strategije plavog oceana i kako tvrtke moraju biti spremne na inoviranje. Deseto poglavlje objašnjava najpoznatiji, školski, primjer strategije plavog oceana za kreiranje novog poslovnog modela.

Posljednje poglavlje je zaključak o cijelom radu i sadrži analizu intervjua s predstavnikom tvrtke koja je korištenjem strategije plavog oceana kreirala inovativan poslovni model na tržištu Hrvatske.

## 2. Metodologija rada

U ovom radu fokus istraživanja strategija plavog oceana kao ključni element pri oblikovanju uspješnog poslovnog modela. Glavni cilj ovog istraživanja je naglasiti značaj primjene strategije plavog oceana prilikom razvoja poslovnih modela. Za postizanje ovog cilja, korišteno je više vrsta znanstvene metode istraživanja. Metoda klasifikacije omogućila je sustavno razdvajanje i klasificiranje ključnih pojmova i elemenata strategije plavog oceana. Metoda analize omogućila je detaljno raščlanjivanje složenih koncepata i zaključaka koji čine srž strategije plavog oceana. S druge strane, metoda sinteze omogućila je objašnjavanje stvarnosti putem spajanja pojedinih elemenata strategije u koherentnu cjelinu. Korištena je i metoda deskripcije kako bi se jasno opisale relevantne činjenice i procesi koji se odnose na strategiju plavog oceana. Metoda apstrakcije pomogla je izdvojiti ključne značajke i svojstva te ih usmjeriti prema primjeni u poslovnom modeliranju. S druge strane, metoda konkretizacije omogućila je prevođenje apstraktnih koncepata u konkretne smjernice i akcijske korake. Također, primijenjena je i metoda specijalizacije kako bi se dublje istražili određeni aspekti strategije plavog oceana, dok su metodom generalizacije izdvojeni opći principi i spoznaje koji se mogu primijeniti na različite situacije u kreiranju poslovnih modela.

Uz pomoć prethodno spomenutih metoda u radu je pobliže predstavljen pojam plavog oceana kao i koraci u primjeni ove strategije na poslovne modele. Diplomski rad nastoji pokazati kako je strategija plavog oceana temelj za uspješno stvaranje poslovnih modela i koliko je važno da poduzetnik ili tvrtke prije pokretanja poslovnog pothvata kroz strategiju plavog oceana pronađu uspješan recept za kreiranje održivog poslovnog modela. Za izradu ovog rada korišteni su i primarni i sekundarni izvori podataka. U teorijskom dijelu koristila se znanstvena i stručna literatura iz područja ekonomije i poduzetništva kao i različiti internetski izvori, dok su se za razradu empirijskog dijela i zaključka cijelog rada koristile informacije dobivene intervjuom provedenim s direktorom poduzeća. Cilj intervjua je saznati i istražiti odabranu tvrtku, te istražiti kako je vlasnik koristeći strategiju plavog oceana pokrenuo svoj poduzetnički pothvat. Nakon provedenog intervjua napravljena je analiza prikupljenih podataka, te je izveden zaključak na temelju teorijskog i empirijskog dijela rada.

### 3. Što je poslovni model

Poslovni model (engl. business model) je u biti narativ koji opisuje rad organizacije. "Poslovni model definiran je kao plan koji objašnjava kako tvrtka koristi svoje resurse, stvara vrijednost za svoju ciljanu kupnju, isporučuje svoj proizvod ili uslugu i kako upravlja odnosima s kupcima, dobavljačima i konkurentima", (Oberman Peterka i dr., 2016.; Oberman Peterka, 2021). To je jedan od elemenata koji pridonosi tome da određene tvrtke budu unosnije od drugih te tome kako će djelovati na tržištu, u odnosu na svoje konkurente, te razvijati poslovna partnerstva i odnose s kupcima (Afuah, 2004.).

Zbog toga je poslovni model temelj za određivanje konkurentske prednosti svake tvrtke (Osterwalder i Pigneur, 2014). Ideja poslovnog modela neophodna je za učinkovitiju komunikaciju, razumijevanje, a po potrebi i vizualizaciju srži poslovanja, pa sama po sebi ima značajne šanse za izbjegavanje loših izdataka. Poslovni model, prema Osterwalderu (2010), objašnjava kako se korporacija razvija, isporučuje i ostvaruje vrijednost. Poslovni model zapravo je okvir za razvoj ponude vrijednosti i postizanje profita, što je ključni faktor u određivanju dugoročne održivosti modela. Budući da ista poduzeća moraju naučiti kako se natjecati na tržištu i pronaći način da zarade novac, ne postoji idealna formula za razvoj poslovnih modela. Prema Wirtzu (2010) i Kataviću i sur. (2017), poslovni model zapravo je sažeti i kohezivni prikaz relevantnih operacija tvrtke koji objašnjava kako se odabiru utržive informacije, roba i/ili usluge koje proizvode komponente dodane vrijednosti organizacije.

Četiri elementa čine uspješan poslovni model (Barringer, 2010:188) a to su:

- „Temeljne taktike (način na koji se tvrtka natječe)
- Strateški resursi (metode kojima tvrtka stječe i koristi resurse);
- Mreže partnerstava (kako tvrtka organizira i razvija svoja partnerstva);
- Odnosi s kupcima (kako se tvrtka odnosi prema svojim klijentima)“(Barringer, 2010:188).

Poslovni modeli evoluiraju kao rezultat poduzetničkog duha svih uključenih strana, posebno menadžera koji traže, prepoznaju, koriste pa čak i stvaraju mogućnosti za rast. Koristimo kartu ili platno poslovnog modela, vizualni prikaz modela tvrtke, radi jednostavnijeg razumijevanja.

## 4. Platno poslovnog modela

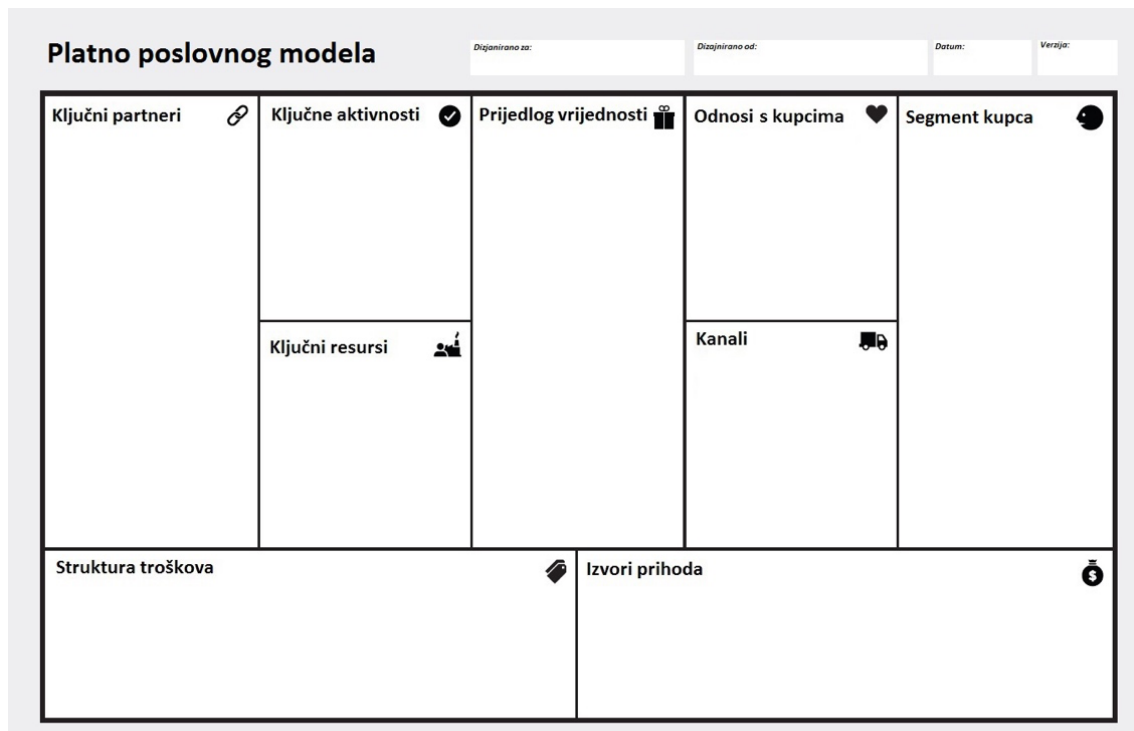
Zajednički vokabular za opisivanje, vizualizaciju, analizu i modificiranje poslovnih modela je platno poslovnog modela (Osterwalder i Pigneur, 2014:12–15). Platno poslovnog modela koristi devet važnih aspekata za prezentaciju modela tvrtke. Ove sekcije obuhvaćaju četiri ključna područja: kupce, dobavljače, infrastrukturu i financijsku održivost, te se odnose na razloge kako tvrtka planira postići profitabilnost.

Platno vizualizira poslovnu ideju, pomaže pri odgovaranju na prava pitanja i pomaže tvrtki da procijeni ima li ideja smisla ili ne. Korištenjem platna poslovnog modela eng. business model canvas prikupljamo sve važne informacije tvrtki na jednoj stranici papira.

Devet ključnih komponenti (Osterwalder i Pigneur, 2014:16-17):

1. “Segmenti kupaca
2. Ponuda vrijednosti
3. Kanali
4. Odnosi s kupcima
5. Izvori prihoda
6. Ključni resursi
7. Ključne aktivnosti
8. Ključna partnerstva
9. Struktura troškove”(Osterwalder i Pigneur, 2014:16-17):

Slika 1: Platno poslovnog modela



Izvor: (Osterwalder i Pigneur, 2014)

## 1. Segmenti kupaca

Prema Vraneševiću (2002), segmentacija je proces podjele tržišta na skupine (segmente) potrošača s sličnim zahtjevima i karakteristikama koje tvrtka može zadovoljiti različitim proizvodima i/ili marketinškim strategijama.

Različite skupine osoba ili organizacija koje tvrtka cilja i želi zadovoljiti svojom ponudom proizvoda ili usluga predstavljaju različite segmente kupaca (Osterwalder i Pigneur, 2014:20).

Budući da potrošači ili korisnici usluga nisu homogeni, već su vrlo raznoliki zbog svojih različitih potreba i motivacija, potrebno je primijeniti takozvanu segmentiranu strategiju kako bi se udovoljilo njihovim potrebama (Meler, 2005:165).

Prema Meleru (2005), kriteriji za segmentaciju tržišta mogu varirati jer su potrebe potrošača vrlo različite i njihovo ponašanje na tržištu je raznoliko. Međutim, osnovni kriteriji koji se mogu koristiti za segmentaciju uključuju sljedeće:

- „Demografski
- Geografski (prostorni)

- Socio-ekonomski
- Kulturni
- Biheviorističko-psihološki (psihografski)“(Meler,2005).

Kupci su središte svakog poslovnog modela, a kako bi bolje zadovoljile svoje kupce, poduzeća ih mogu grupirati u različite segmente sa zajedničkim potrebama, ponašanjima i drugim odlikama. Poduzeće mora donijeti svjesnu odluku koje segmente želi zadovoljiti, a kojima se ne želi baviti.

Svaki poslovni model tvrtke vrti se oko kupaca, a kako bi ih bolje opsluživali, tvrtke mogu podijeliti svoju klijentelu u nekoliko grupa na temelju zajedničkih želja, tendencija i drugih osobina. Poduzeće mora eksplicitno odlučiti koje tržišne segmente želi opsluživati, a koje ne. Kada potrebe grupe kupaca zahtijevaju i opravdavaju drugačiju ponudu te skupine kupaca postaju posebni segmenti, te do njih treba doći drugačijim distribucijskim kanalom, trebaju drugačiji odnos, omogućuju drugačiju zaradu i profitabilnost, spremni su platiti različite aspekte ponude.

## **2. Ponuda vrijednosti**

Prema Osterwalderu i Pigneuru (2014:22), ponuda vrijednosti predstavlja skup proizvoda i usluga koji pružaju vrijednost određenom segmentu kupaca. To je ključni faktor koji utječe na lojalnost kupaca prema jednoj tvrtki u odnosu na drugu. Ponuda vrijednosti je skup svih koristi koje poduzeće nudi kupcima, rješava probleme i zadovoljava njihove potrebe.

Prema mišljenju ovog autora „da bi tvrtka mogla isporučiti izvrsnu, superiornu vrijednost svojim potrošačima, treba imati spoznaje o tome što je za potrošača percipirana vrijednost, kako se formira u njihovoj svijesti i kako treba mjeriti percipiranu vrijednost svoje ponude“ (Pandža Bajs, 2021:21).

Prema Vraneševiću (2021) proces stvaranja i isporuke vrijednosti ima četiri faze:

1. „Razumijevanje tržišta
2. Odabir vrijednosti

3. Pružanje vrijednosti
4. Izgradnja odnosa“(Vranešević,2021).

„Na proces stvaranja vrijednosti konkretnog proizvoda ili usluge u svijesti potrošača najviše utječu koristi i troškovi koje potrošač percipira u procesu njihove kupnje. Te koristi i troškovi proizlaze iz različitih značajki kao što su kvaliteta proizvoda ili usluge, imidž proizvođača, marka, cijena, vrijeme i napor uloženi u proces kupnje i slično“ (Vranešević, 2021:43).

Green (2015) navodi kako bitno da poduzetnik shvati probleme kupca i da ih riješi. Moramo razumjeti da osim fokusiranja na trenutne želje i potrebe kupaca gledamo na to kako se tržište mijenja i kako ćemo biti konkurentni sada i u budućnosti. Kada razmišljamo o predavljanju novog proizvoda na tržištu, želimo prepoznati utjecaj koja veličina, stopa rasta i homogenost imaju na uspjeh našeg pothvata (Green 2015:55). Poduzetničke prilike postaju stvarne kada imate rješenje koje iskorištava vaše prednosti za rješavanje važnog problema za kupce. Ako vaš proizvod ili usluga mogu pružiti potpuno nove značajke ili pogodnosti, a vi ste jedinstveni na taj način, vrlo ste vrijedni za kupce (Green, 2015:88).

Prema Osterwalderu i Pigneuru (2014), faktori koji mogu doprinijeti stvaranju vrijednosti uključuju:

- **Novost** - Inovativne karakteristike ili aspekti proizvoda ili usluge koje privlače kupce.
- **Funkcionalnost** - Mogućnost proizvoda ili usluge da izvršava svoju svrhu ili zadaću na učinkovit način.
- **Prilagodba** - Mogućnost prilagodbe proizvoda ili usluge kako bi zadovoljila specifične potrebe ili preferencije kupaca.
- **Obavljanje posla kupca** - Olakšavanje ili poboljšanje procesa i zadataka koje kupci obavljaju.
- **Dizajn** - Estetski i funkcionalni aspekti proizvoda ili usluge koji privlače kupce.
- **Brend** - Ime i reputacija proizvoda ili usluge koji mogu utjecati na percepciju vrijednosti kod kupaca.
- **Cijena** - Pristupačnost i konkurentna cijena proizvoda ili usluge u odnosu na njegovu vrijednost.
- **Rezanje troškova** - Smanjenje troškova proizvodnje ili pružanja usluge bez kompromisa kvalitete.

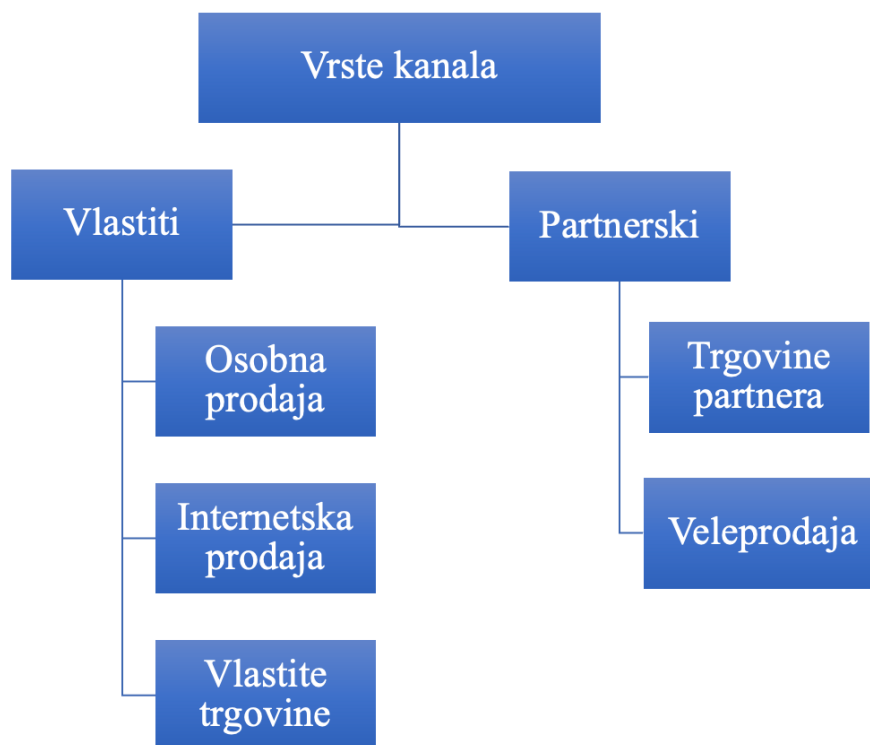
- **Smanjivanje rizika** - Smanjenje potencijalnih rizika ili nesigurnosti za kupce koji koriste proizvod ili uslugu.
- **Dostupnost** - Pristupnost proizvoda ili usluge kupcima u pravom trenutku i na pravom mjestu.
- **Praktičnost korištenja** - Jednostavnost i praktičnost u korištenju proizvoda ili usluge za kupce.

### 3. Kanali

„Kanal kao element poslovnog modela opisuje kako tvrtka komunicira sa segmentima kupaca i prilazi im kako bi im isporučila ponudu vrijednosti“ (Osterwalder i Pigneur 2014:26). Komunikacija, prodajni kanali i distribucija su ključne komponente odnosa tvrtke s njenim potrošačima. Kanali predstavljaju točke dodira s potrošačima koje značajno doprinose oblikovanju iskustva kupaca.

Postoje različite vrste posrednika u distribucijskom kanalu, ovisno o njihovoj funkciji, organizaciji i specijalizaciji (Brassington & Pettitt, 2013:306).

Slika 2:Vrste kanala





Izvor: Obrada autora rada, prema Osterwalderu i Pigneuru (2014)

Način na koji će poduzeće pristupiti prodaji, odnosno oblikovati strategiju prodaje i distribucije biti će u skladu s cjelokupnom marketinškom strategijom poduzeća. Način prodaje i distribucije Coca Cole bit će vrlo različit od distribucije luksuzne marke satova poput Rolexa (Vranešević,2021:313). Iz spomenutih primjera razvidno je da se proizvođač može odlučiti za različite načine prodaje i distribucije svojih proizvoda.

Poduzeća se koriste različitim posrednicima koji će uz manji trošak obavljati posao daljnje prodaje i distribucije njihovih proizvoda. Distribucijski kanali često se sastoje od mreže posrednika i njome je potrebno pažljivo upravljati da ne bi došlo do povećanja troškova zbog velikog broja posrednika u kanalu. „Glavna funkcija posrednika u kanalima distribucije je uravnoteženje i spajanje ponude i potražnje“ (Vranešević,2021:315).

Autori Osterwalder i Pigneur (2014) navode nekoliko bitnih funkcija kanala :

- „Povećanje svijesti potrošača o proizvodima i uslugama tvrtke
- Pomoć potrošačima pri procjeni ponude vrijednosti
- Omogućavanje potrošačima kupnju određenih proizvoda ili usluga
- Pružanje potrošačima ponude vrijednosti
- Pružanje podrške potrošačima nakon kupnje“(Osterwalder i Pigneur,2014).

Prema Osterwalderu i Pigneuru, kanali za dostavu proizvoda ili usluga mogu prolaziti kroz pet različitih faza, pri čemu svaka faza može uključivati neke ili sve od sljedećih elemenata. Također, kanali se mogu podijeliti na izravne i neizravne te vlastite i partnerske kanale.

Slika 3: Faze u kanalu



Izvor: Obrada autora rada, prema Osterwalderu i Pigneuru (2014)

Kako bi što bolje uslužila različite segmente i tržišta, poduzeća često rabe više od jednog distribucijskog kanala. Tako prodaju proizvode putem fizičkih i internetskih prodavaonica (Vranešević,2021:315). Prema Vraneševiću (2021) tehnologija ima važnu ulogu u razvoju suvremenih kanala distribucije. Online maloprodaja profitabilno uspijeva zadovoljiti nišnu potražnju jer u određenim slučajevima ponuda nije ograničena veličinom prodajnog mjesta, brojem polica ili troškovima proizvodnje i logistike, a primjer su elektroničke knjige, glazba i filmovi.

Primjena suvremene tehnologije i razvoj aplikacija koje izravno i transparentno povezuju ponudu i potražnju iznjedrili su potpuno nove poslovne modele koji su redefinirali način na koji su u prošlosti pojedini sektori i tržišta poslovali (Vranešević,2021:328).

Pri izboru posrednika nužno je uzeti u obzir prirodu proizvoda, tržišta i kupaca te voditi računa o njihovim kompetencijama i resursima. Posrednicima je također nužno također pružati stalnu marketinšku podršku te odgovarajuće financijski kompenzirati njihove napore kako bi bili i ostali motivirani u promicanju zajedničkih poslovnih interesa.

#### **4. Odnosi s kupcima**

Prema Osterwalderu i Pigneuru (2014), odnosi s kupcima kao komponenta poslovnog modela opisuju vrste interakcija koje tvrtka uspostavlja s određenim segmentom kupaca. Tvrtka mora precizno odlučiti kakav tip odnosa namjerava imati s svakom kategorijom potrošača.

Barringer misli kako se „odnosi s kupcima jedne tvrtke sastoje od tri elementa, a to su ciljno tržište, ispunjenje, podrška i određivanje cijene“ (Barringer,2010:195).

Upravljanje odnosima s kupcima, poznato i kao upravljanje odnosima s klijentima ili customer relationship management na engleskom jeziku, taktika je koja se koristi kako bi se bolje razumjele potrebe i ponašanje kupaca s ciljem izgradnje bližih veza s njima (Meler, 2005). Uspjeh tvrtke ovisi o pozitivnim odnosima s njenim kupcima.

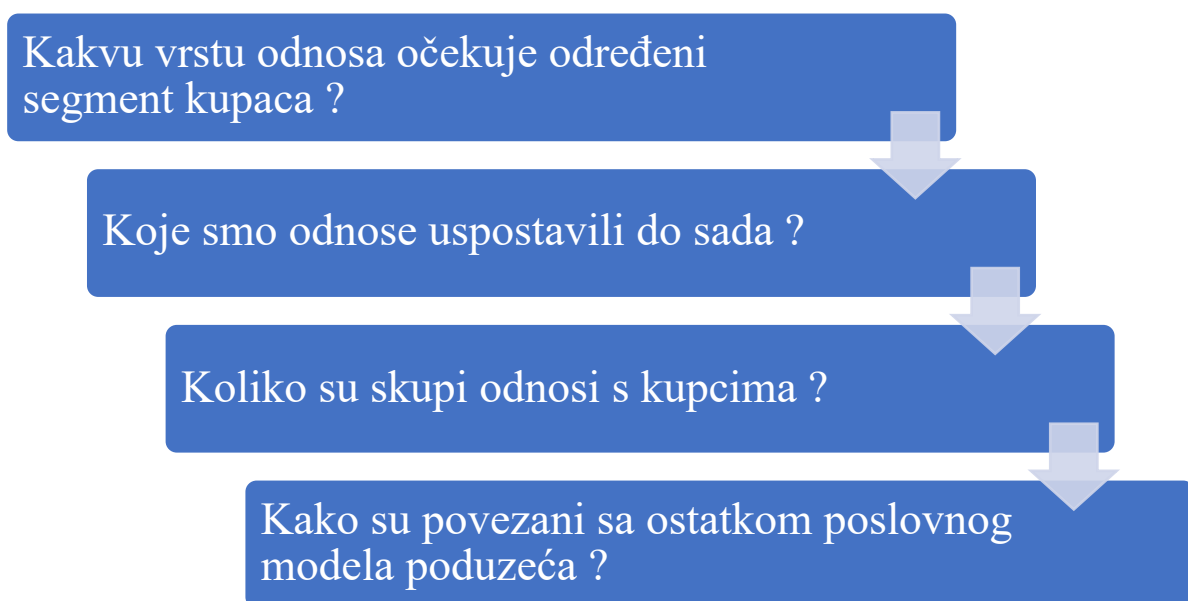
Odnosi s kupcima mogu varirati od personaliziranih do automatiziranih te se mogu graditi s ciljevima kao što su:

- Stjecanje klijenata
- Zadržavanje klijenata
- Povećanje prodaje

Općeniti ugled tvrtke značajno je utjecan interakcijama i iskustvima s klijentima. Tvrtka može uspostaviti sljedeće vrste veza s klijentima:

- Osobna pomoć koja je usmjerena i individualna
- Automatizirane usluge
- Samoobsluživanje
- Sukreacija
- Korisničke zajednice

Tablica 1: Pitanja za pripremu odnosa s kupcima



Izvor: Obrada autora rada, prema Osterwalderu i Pigneuru (2014)

Kupci žele najcjelovitiju ponudu usluga moguću, uključujući sve od dostave, instalacije, izvršenja, popravaka i održavanja do uputa o najboljem i najsigurnijem načinu korištenja opreme. Konkurencija treba težiti cjelovitoj ponudi, gdje "goli" proizvod predstavlja samo jednu od njenih komponenti ili samo jednu uslugu u okviru potpune usluge, a ne samo "goli" proizvod, što nije dovoljno (Meler, 2005:339).

Lojalnost potrošača očituje se kroz ponovne kupnje, opraštanje potencijalnih grešaka, privlačenje novih klijenata putem "usmenog" marketinga i izražavanje svojih simpatija i nesimpatija. Čak i ako konkurencija nudi jeftiniji proizvod, odan kupac će kupiti određenu marku jer će imati koristi od bolje veze temeljene na načelu vrijednosti za uloženi novac.

## **5. Izvori prihoda**

Iznos novca koji tvrtka ostvaruje od svake skupine kupaca predstavljaju izvori prihoda, prema Osterwalderu i Pigneuru, kao komponenta poslovnog modela (bitno je oduzeti sve troškove od prihoda kako bismo dobili vrijednost profita).

Tvrtka mora pretpostaviti da je svaki poseban segment potrošača doista voljan platiti određenu vrijednost. Prema toj pretpostavci, tvrtka može ostvariti jedan ili više izvora prihoda od svake kategorije klijenata. Različite metode formiranja cijena mogu izraziti svaku vrstu prihoda. Cijena je iznos novca koji ponuđač prima od tržišnog kupca u zamjenu za jedan proizvod. Stoga cijena služi kao financijska izjava vrijednosti proizvoda (Meler, 2005).

Kao rezultat toga, sljedeći principi moraju voditi donošenje odluka u području cijena (Meler,2005):

- a) "cijene moraju biti prihvatljive za potrošače na tržištu
- b) cijene moraju osiguravati daljnje poslovanje gospodarskog subjekta
- c) cijene moraju osiguravati povećanje obujma prodaje gospodarskog subjekta, odnosno povećanje tržišnog udjela
- d) cijene moraju biti konkurentne na tržištu"

Osterwalder i Pigneur (2014) smatraju da poslovni model može uključivati dvije vrste izvora prihoda:

1. „Prihodi od transakcija koje su rezultat jednokratnih uplata kupaca
2. Ponavljajući prihodi koji su rezultat kontinuiranih uplata ili za stalnu isporuku ponude vrijednosti ili kroz isporuku korisničke potpore nakon uplate“

Osterwalder i Pigneur (2014) navode kako je nekoliko načina stvaranje izvora prihoda, a to su:

- „Prodaja proizvoda
- Naknada za korištenje
- Pretplata
- Posudba-Najam/Leasing
- Licenciranje
- Naknada za brokerske djelatnosti/posredovanje
- Oglašivanje“ (Osterwalder i Pigneur,2014).

## 6. Ključni resursi

Osterwalder i Pigneur (2014: 34) tvrde da "ključni resursi kao element poslovnog modela uključuju resurse potrebne za uspjeh poslovnog modela". Kakvi će biti glavni resursi ovisi o vrsti poslovnog modela. Ključni resursi mogu biti materijalni, financijski, intelektualni ili osobni. Resurse tvrtka može posjedovati, posuđivati od drugih ili ih stjecati suradnjom s važnim partnerima.

Tvrtka mora ocijeniti svoje glavne resurse i odrediti koji su potrebni za razvoj ponude vrijednosti, najbolje kanale distribucije, pouzdane odnose s potrošačima i izvore prihoda.

Prema Barringeru (2010:191), ključne kompetencije tvrtke i strateške prednosti tvrtke su njezini dva najvažnija resursa. Resurs ili vještina koja doprinosi konkurentne prednosti tvrtke naziva se ključnom kompetencijom. To je posebna vještina ili sposobnost koja nadmašuje određene proizvode ili industrije i značajno poboljšava teško repliciranu korist za kupca.

Prema Barringeru (Barringer,2010:191) „u razlikovanju svojih ključnih kompetencija tvrtka treba identificirati vještine koje ima, a koje su:

- Jedinstvene
- Dragocjene kupcima
- Teške za oponašanje
- Primjenjive i u novim prilikama“(Barringer,2010:191)

Ključne vještine tvrtke su ključne kako sadašnjosti, tako i budućnosti. Dugoročne kompetencije su ključne za rast i stjecanje dominantnih pozicija na tržištu, dok kratkoročne kompetencije

omogućuju organizaciji da se istakne u odnosu na konkurenciju i stvori prepoznatljivu vrijednost. Neobična i vrijedna sredstva koja tvrtka posjeduje (kao što su lokacija, brand, patent, informacije o kupcima, zaposlenici i poslovna partnerstva) smatraju se njenim strateškim prednostima. Tvrtke nastoje kombinirati ključne vještine sa strateškim prednostima kako bi uspostavile trajne konkurentske prednosti (Barringer, 2010).

## **7. Ključne aktivnosti**

Glavna aktivnost poslovnog modela su opis svih stvari koje organizacija mora učiniti kako bi njen poslovni model bio uspješan. Razvoj i dostava ponude vrijednosti, osvajanje tržišta, održavanje odnosa s kupcima i generiranje prihoda sve zahtijeva ključne resurse i aktivnosti (Osterwalder i Pigneur, 2014:36). Ključni zadaci koje tvrtka mora obaviti kako bi uspjela također variraju o vrsti poslovnog modela.

Osterwalder i Pigneur (2014) navode da se „ključne aktivnosti mogu svrstati u nekoliko kategorija:

- Proizvodnja
- Rješavanje problema
- Platforma/mreža“

Slično kao i kod ključnih aktivnosti tvrtka treba analizirati i odlučiti koje su ključne aktivnosti bitne za stvaranje ponude vrijednosti, pravih kanala distribucije, kvalitetnih odnosa s kupcima i koje ključne aktivnosti treba provesti za stvaranje izvora prihoda.

## **8. Ključna partnerstva**

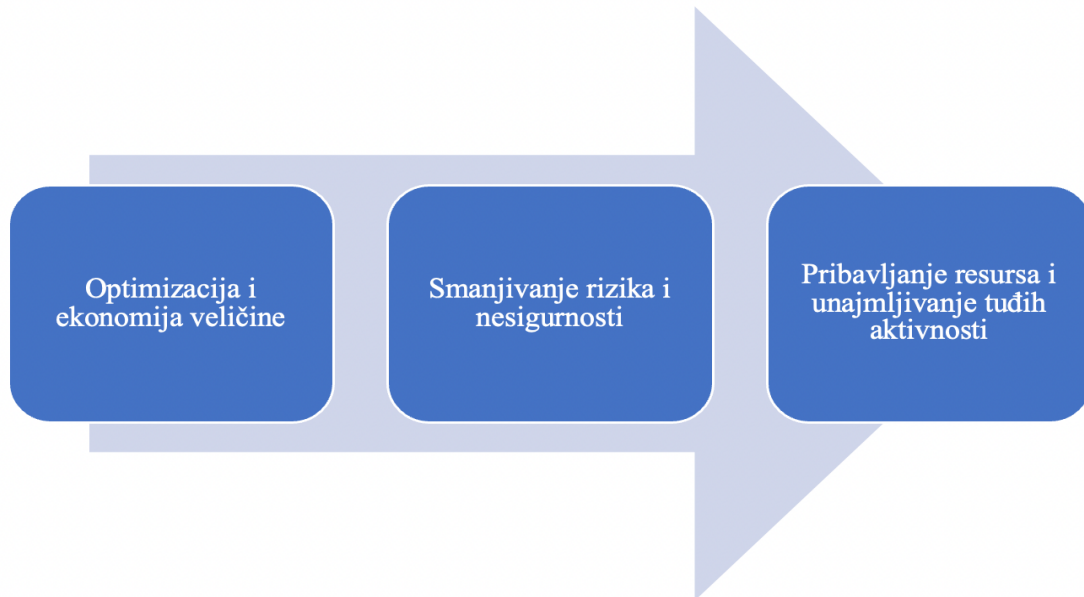
Prema Osterwalderu i Pigneuru (2014:38), ključni partneri čine komponentu poslovnog modela koja se sastoji od mreže dobavljača i partnera koji omogućuju funkcioniranje poslovnog modela.

Razlikujemo četiri vrste partnerstava:

1. Strateška partnerstva između poslovnih subjekata koji nisu konkurencija.
2. Strateška partnerstva među konkurentima.

3. Zajednički usmjerena ulaganja na proširenje poslovnih mogućnosti ili tržišta.
4. Odnos kupac-dobavljač radi osiguravanja pouzdanosti opskrbe.

Slika 4: Tri vrste motivacija za stvaranje partnerstva



Izvor: Obrada autora rada, prema Osterwalderu i Pigneuru (2014)

Osterwalder i Pigneur (2014:36) ističu da "optimizacija predstavlja osnovni oblik partnerstva ili odnosa između kupca i dobavljača koji bi trebao osigurati optimalnu upotrebu resursa i aktivnosti". Partnerstva koja su vođena smanjenjem troškova i temelje se na optimizaciji i ekonomijama obujma često uključuju outsourcing ili zajedničko vlasništvo i upotrebu infrastrukture. Tvrtnice biraju partnerstva kao način za ublažavanje rizika povezanih s poslovanjem na tržištima s intenzivnom konkurencijom i nesigurnim uvjetima poslovanja. Prema Osterwalderu i Pigneuru (2014), konkurenti često formiraju strateške saveze u jednom području dok se natječu u drugom. Budući da malo tvrtki posjeduje sve potrebne resurse ili znanje za obavljanje svih ključnih aktivnosti za uspjeh svog poslovnog modela, proširit će svoje kapacitete oslanjajući se na druge tvrtke koje će im pružiti resurse ili obavljati određene aktivnosti umjesto njih.

## 9.Struktura troškova

Prema mišljenju Osterwaldera i Pigneura „struktura troškova opisuje sve troškove koji su rezultat provedbe poslovnoga modela“ (Osterwalder i Pigneur 2014:40).

Nakon što se identificiraju ključni resursi, ključne aktivnosti i ključna partnerstva, jednostavno je izračunati troškove koji nastaju tijekom poslovanja. Neki poslovni modeli temelje se isključivo na različitim metodama i razini stvaranja troškova u usporedbi s drugima. U svakom poslovnom modelu ima smisla održavati troškove na minimumu, ali niska struktura troškova nije jednako bitna za sve poslovne modele.

Autori Osterwalder i Pigneur (2014) navode kako postoje dva tipa poslovnih modela s obzirom na važnost strukture troškova:

- A. Poslovni modeli temeljeni na strukturi što nižih troškova (engl. *Cost-driven*)
- B. Poslovni modeli temeljeni na vrijednostima koje stvaraju za kupce (engl. *Value-driven*)”  
(Osterwalder i Pigneur,2014)

Kao jedan od najčešće korištenih primjera za pojašnjenje poslovnog modela temeljenog na strukturi što nižih troškova je Ryanair. Ryanair svoj poslovni model temelji na strukturi što nižih troškova takozvano *Cost-driven*. On nudi uslugu avioprijevoza putnicima od jedne do druge destinacije po nižim cijenama od regularnih aviokompanija poput Swissa, Lufhanse, Croatia Airlines KLM-a i dr.. Na taj način je na tržištu Ryanair omogućio brzo i jeftino putovanje avionom. Ryanair je osnovan 1984. godine u Irskoj, a danas leti na više od 200 destinacija u preko 40 zemalja sa preko 150 milijuna putnika godišnje (Ryanair, 2023).










Poslovni model Ryanaira započinje izborom zračne luke to jest Ryanair leti na sekundarne ili regionalne aerodrome čime se smanjuju visoki troškovi naknada u zračnim lukama. Ryanair najviše zarađuje kada su avioni u zraku i zbog toga je bitno imati dobro posložen red letenja. Na taj način jedan Ryanairov zrakoplov dnevno obavi pet letova na različitim destinacijama. Ponuda vrijednosti Ryanaira predstavlja vrlo nisku cijenu aviokarte i funkcionalnost cijelog procesa od trenutka kupnje karata do samog leta. Za početak umjesto klasičnih šaltera na kojima se kupuju avio karte Ryanair je svoju prodaju karata prebacio u online sustav web stranice i aplikacije koji omogućuje kupnju karata i automatski check-in putnika prije leta. Na



taj način Ryanair nema potrebu za dodatnim zaposlenicima u zračnim lukama čime se trošak zaposlenika svodi na minimum. Ryanairov odnos s kupcima je sveden na minimum to jest, kupci su svedeni na oblik samoposluživanja u kojem je sve osigurano da se kupac može samostalno snaći i kupiti karte. Tijekom klasičnog putovanja sa određenom aviokompanijom u cijenu karte je uključena hrana i piće, što kod Ryanaira nije slučaj, ali ukoliko putnik želi nešto pojesti ili popiti tu uslugu će platiti. Većina putnika kupuje standardnu Ryanair kartu u kojoj je uključen samo ručni prtljag malih dimenzija, a često zbog putovanja putnici sa sobom nose dodatne kofere koje Ryanair naplaćuje prema posebnom cjeniku. Na taj način naplata dodatne prtljage predstavlja dodatan izvor prihoda za aviokompaniju.

Osnovni izvori prihoda Ryanaira je prodaja karata i ekstra usluge koje Ryanair nudi u sklopu prodaje karata, a to je naknada za rezervaciju sjedala, opcija brzog ukrcanja, naknada za check-in prtljagu, hrana i piće. Dodatni prihodi za Ryanair je oglašivački prostor koji nude u na svojim web stranicama ili u časopisu koji se nalazi u avionu, partnerstva sa rent a car tvrtkama, ekstra naknade za putnike, partnerstva sa hotelima i cargo prostor u svojim avionima. Ključne resurse aviokompanije predstavljaju fizički (avioni) i ljudski (zrakoplovno osoblje).

Slika 5: Platno poslovnog modela Ryanaira










|  |  |  |   |   |
|--|--|--|---|---|
| <b>Ključni partneri</b> <br>Proizvođači zrakoplova i rezervnih dijelova<br>Dobavljači za gorivo<br>Aviokompanije Boeing<br>IT tvrtke<br>Aerodromi<br>Aviokompanije partneri Buzz, Air Malata i Lauda<br>Hoteli i rent a car tvrtke<br>Putničke agencije | <b>Ključne aktivnosti</b> <br>Organizacija reda letenja<br>Održavanje i popravak aviona<br>Obuka zaposlenika na zemlji i u zraku (piloti i kabinsko osoblje)<br>Prodajne i marketing aktivnosti<br>Organizacija službe za korisnike<br>Održavanje IT sustava (web stranica i aplikacija)<br>Izrada financijskog plana<br><hr/> <b>Ključni resursi</b> <br>Flota zrakoplova<br>Zrakoplovno osoblje<br>Rute i plan letenja<br>IT sustav i infrastruktura<br>Brand<br>Aerodromi i hangari za održavanje<br>Dobavljači hrane, pića i goriva<br>Podaci i analiza podataka | <b>Ponuda vrijednosti</b> <br>Vrlo niska cijena aviokarte<br>Brza funkcionalnost procesa od kupnje karte do samog leta  | <b>Odnosi s kupcima</b> <br>Minimalni<br>Služba za korisnike<br>Društvene mreže<br><hr/> <b>Kanali</b> <br>Web aplikacija<br>Aplikacija za pametne telefone i tablete<br>Društvene mreže<br>Zračne luke | <b>Segmenti kupaca</b> <br>Studenti<br>Mladi<br>Putoholičari<br>Poslovni ljudi |
| <b>Struktura troškova</b> <br>Trošak goriva<br>Trošak održavanja zrakoplova<br>Plaće zaposlenika<br>Trošak naknada u zračnim lukama   |  | <b>Izvor prihoda</b> <br>Prodaja karata<br>Naknade za ekstra usluge (rezervacija sjedala, opcija brzog ukrcanja, hrana i piće u avionu)<br>Oglasni prostor na web-stranici ili časopis u avionu<br>Naknade za Check-in prtljagu<br>Prihodi od partnerstva sa rent a car tvrtkama<br>Cargo prostoru u avionu |   |   |

Izvor: Obrada autora rada, prema Ryanair.com (2023)

Ryanair je svojim poslovnim modelom promijenio dosadašnju uslugu avioprijevoza i tako omogućio po nižim cijenama uslugu avioprijevoza putnicima od jedne do druge destinacije. Nakon pojave Ryanaira na tržištu nekoliko avioprijevoznika je kopiralo Ryanairov poslovni model.

Rolex je brand kvalitetnih i luksuznih satova. Njegov poslovni model je napravljen oko ideje za kreiranjem luksuznog sata koji je prepoznatljiv po svojoj kvaliteti, kvaliteti izrade i ekskluzivnosti. Rolex je primjer poslovnog modela temeljenog na vrijednostima stvaranja za kupce. Rolex prodaje limitiran broj satova svake godine po premium cijeni. Kupci Rolexa sata su žene, muškarci, kolekcionari i poslovni ljudi sa visokom platežnom moći. Ono što Rolex nudi je kvaliteta izrade, ali status vrijednosti i prepoznatljivost jer kao što je ranije rečeno Rolex ne prodaje satove već luksuzan stil života. Tvrtka maksimalno posvećuje vremena na istraživanju i razvoju kako bi njihovi satovi bili najtočniji i najprecizniji satovi na svijetu. Svaki Rolexov sat je jedinstven jer predstavlja ručni rad napravljen od najkvalitetnijih materijala čime se opravdava visoka cijena sata. Ljudi koji si žele priuštiti Rolex sat moraju obaviti narudžbu sata u specijaliziranim i licenciranim trgovinama koje osim prodaje satova nude dijelove za iste te se bave održavanjem satova i njihovom popravkom. Rolex posvećuje maksimalnu pažnju kupcu od trenutka zainteresiranosti budućeg kupca koji će u ugodnoj atmosferi u licenciranoj trgovini odabrati najbolji model prema njegovim željama i potrebama do zadovoljstva nakon kupnje sata kroz program održavanja i servisiranja. Osim specijaliziranih trgovina Rolex promovira svoje satove putem različitih modnih i poslovnih časopisa i društvenih mreža te na raznim sportskim i humanitarnim događajima poput Formule 1, Wimbledona, Australia opena i Rolex art festivala. Primarni izvor prihoda za Rolex je prodaja luksuznih satova, no osim toga Rolex ostvaruje prihode kroz prodaju licenca za otvaranje specijaliziranih trgovina, te kroz program održavanja satova i servisa (Rolex.com 2023).

Slika 6: Platno poslovnog modela Rolex

|   |  |   |   |  |
|---|--|---|---|--|
| <b>Ključni partneri</b> <br>Urari<br>Dizajneri<br>Proizvođači dijelova za mehanizam sata<br>Organizatori sportskih i ostalih događaja<br>Dobavljači sirovina i materijala<br>Draguljari i zlatari<br>Korisnici licencija   | <b>Ključne aktivnosti</b> <br>Dizajniranje satova<br>Proizvodnja satova<br>Marketing aktivnosti<br>Brza opskrba specijaliziranih trgovina<br>Sponzoriranje sportskih i humanitarnih događaja<br>Borba protiv krivotvorina<br><br><b>Ključni resursi</b> <br>Zaposlenici<br>Sirovine i materijali za izradu satova<br>Specijalizirane trgovine Rolex<br>Brand<br>Patenti i inovacije<br>Tradicija | <b>Ponuda vrijednosti</b> <br>Status vrijednosti<br>Ručna i kvalitetna izrada<br>Tradicija<br>Prepoznatljivost<br>Vrhunski švicarski sat | <b>Odnosi s kupcima</b> <br>Ekskluzivnost<br>Maksimalna pažnja prema kupcu prije i poslije kupnje<br>Stvaranje obiteljskog odnosa s kupcima<br><br><b>Kanali</b> <br>Specijalizirane i licencirane trgovine<br>Online prodaja<br>Modni i poslovni časopisi<br>Sportski i humanitarni događaji<br>Društvene mreže<br>Formula 1 | <b>Segmenti kupaca</b> <br>Žene<br>Muškarci<br>Poslovni ljudi<br>Ljudi sa visokom platežnom moći<br>Vrhunski sportaši<br>Kolekcionari i ljubitelji satova |
| <b>Struktura troškova</b> <br>Materijali za izradu satova<br>Trošak prodaje<br>Trošak provedbe marketing plana<br>Trošak distribucije satova<br>Obuka zaposlenika<br>Troškovi vezani uz zakonsku regulativu<br>Plaćanje poreza<br>Trošak organiziranja i sponzoriranja različitih događaja |  | <b>Izvor prihoda</b> <br>Prodaja satova<br>Licencije za otvaranje specijaliziranih trgovina<br>Program održavanja satova i servisa     |   |  |

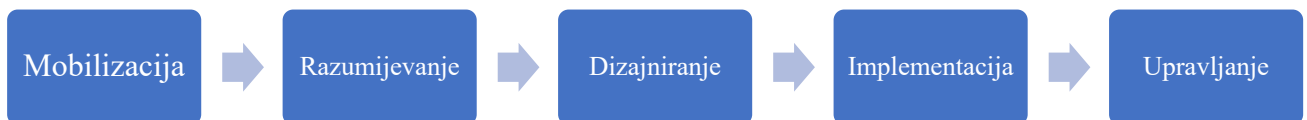
Izvor: Obrada autora rada, prema Rolex.com (2023)

Razumljivo je da bi tvrtke u svojem poslovnom modelu troškove trebale svesti na minimum, no poslovanje na temelju niske troškovne strukture nije jednako važno za sve poslovne modele i tvrtke. Neke se tvrtke manje brinu za troškove koje će njihov poslovni model pa umjesto toga radije fokusiraju na stvaranje vrijednosti za kupce.

## 5. Proces dizajniranja poslovnog modela

Osterwalder i Pigneur (2014) vjeruju da svaki napor u dizajniranju poslovnog modela nosi svoje jedinstvene izazove, prepreke i faktore uspjeha. Neka se poduzeća suočavaju s tržišnim krizama, druga traže razvojne prilike, neka su možda u svojim počecima, a druga se pripremaju za lansiranje novog proizvoda ili tehnologije. Postupak koji je opisan u nastavku pruža polaznu točku s koje svako poduzeće može uskladiti svoj pristup, odnosno prilagoditi ga svojim posebnim zahtjevima.

Tablica 2: 5 faza dizajniranja poslovnog modela



Izvor: Obrada autora rada, prema Osterwalderu i Pigneuru (2014)

Glavne aktivnosti mobilizacije su određivanje ciljeva projekta, ispitivanje prvotnih ideja, planiranje projekata i okupljanje tima. Faktori koji utječu na uspjeh pri prvoj fazi dizajniranja su pravi ljudi, iskustvo i znanje (Vranešević, 2010). Druga faza se sastoji od dobrog razumijevanja konteksta u kojem će poslovni model tvrtke rasti i razvijati se kako bi bio uspješan. U ovoj fazi važno je da tvrtka dobro prouči okolinu na način da provede istraživanje tržišta, analizira kupce i obavi razgovor sa stručnjacima u određenim područjima. Korištenje mape empatije kupca može biti vrlo moćan alat pri definiranju koraka u istraživanju kupca (Osterwalder i Pigneur, 2014).

Glavni cilj dizajniranja je prilagođavanje i preoblikovanje poslovnog modela kako bi savršeno odgovorio na potrebe tržišta. Tvrtka u ovoj fazi mora biti spremna na promatranje izvan postojećih okvira i spremna na ispitivanje više raznovrsnih ideja za poslovni model, a to će postići uključivanjem svih zaposlenika iz tvrtke. Faza implementacije predstavlja korištenje prototipa poslovnog modela u poslovnom području. Prilikom implementiranja važan je razvoj mehanizma koji će pomoći u brznoj prilagodbi vašeg poslovnog modela reakcijama na tržištu. Posljednja faza je upravljanje, koja podrazumijeva stalnu procjenu poslovnog modela i

proučavanje okoline, radi unapređenja ili prilagodbe poslovnog modela prema reakcijama koje su identificirane na tržištu (Koprivnjak,2017).

## 6. Okolina poslovnog modela

Kako bi osmislili poslovne modele trebamo dobro razumjeti okolinu svoga poduzeća zbog rastuće kompleksnosti tržišta i ekonomije. Prema mišljenju Osterwaldera i Pigneura „razumijevanje promjena unutar same okoline pomoći će nam da učinkovitije prilagodimo svoj poslovni model vanjskim prilikama“ (Osterwalder i Pigneur, 2014:200).

Okolina nas ne smije ograničavati u kreativnosti niti predodrediti naš poslovni model. Ona bi trebala pomoći u donošenju što argumentiranih odluka.

Prema Osterwalderu i Pigneuru (2014) postoji četiri glavna područja okoline poslovnog modela, a to su:

- „Tržišne prilike
- Kretanja u industriji
- Ključni trendovi
- Makroekonomske prilike“ (Osterwalder i Pigneur,2014).

### 1. Tržišne prilike

Tržišne prilike predstavljaju prilike na tržištu koje tvrtka može i treba iskoristiti. Tvrtke reagiraju na tržišne prilike iz potrebe krizne situacije, tražeći mogućnosti za rast, a neke planiraju plasirati nov proizvod ili uslugu.

Za istraživanje tržišnih prilika tvrtka analizira nekoliko elemenata:

- a) Tržišna pitanja
- b) Tržišni segmenti
- c) Potrebe i zahtjevi
- d) Troškovi prebacivanja
- e) Moć generiranja prihoda

Pitanja tržišta su ključna za utjecanje na tržište, perspektive potrošača i ponude. Vodimo se nadolazećim promjenama koje utječu na kupce i smjer kojim će tržište krenuti. Tržišni segmenti identificiraju glavne tržišne segmente, karakteriziraju njihovu privlačnost i traže nove segmente kupaca; također utvrđuju gdje postoji najveći potencijal za rast. Promatraju koji segmenti

opadaju i koji zaslužuju posebnu pažnju. Ispituju zahtjeve i potrebe tržišta i mjeri se u kojoj su mjeri ispunjeni. Razmatraju se potrebe i želje kupaca, te se čine napori za povećanje njihovog zadovoljstva. Troškovi prelaska su čimbenici koji potiču kupce na prelazak konkurentu. Ovdje se analizira što veže potrošače za određenu tvrtku i njezinu ponudu. Kapacitet za generiranje prihoda utvrđuje faktore koji utječu na kapacitet za generiranje prihoda i cijene. Utvrđuje se koliko su kupci spremni platiti, mogu li dobiti jeftine proizvode i usluge, te gdje se može postići najveća profitna marža.

## **2. Kretanja u industriji**

Kretanja u industriji dovode do pozitivnih ili negativnih utjecaja na tvrtku, a ono što utječe na kretanja u industriji su konkurenti, novi igrači na tržištu, zamjenski proizvodi i usluge(supstituti), dobavljači i stakeholderi. Tvrtka mora identificirati postojeće konkurente i nove igrače na tržištu te analizirati njihove snažne strane i otkriti može li njihove poslovni model biti konkurencija vašem. Zamjenski proizvodi opisuju moguće zamjene za vaš proizvod, uključujući rješenja od drugih tvrtki s drugih tržišta i iz drugih gospodarskih aktivnosti. Dobavljači su ključan element lanca vrijednosti postojeće industrije na vašem tržištu. Utjecajne skupine ili stakeholderi predstavljaju skupine koje mogu utjecati na vašu tvrtku i poslovni model.

## **3. Ključni trendovi**

Ključni trendovi ukazuju na smjer kretanja tržišta, a na njih utječu potrošači. Trendove možemo kategorizirati u različite kategorije. Glavni društveni trendovi koji utječu na poslovni model određeni su društvenim i kulturnim trendovima (npr. pojava društvenih mreža kao nove forme komunikacije). Tehnološki trendovi identificiraju tehnološke trendove koji mogu predstavljati opasnost za poslovni model ili pružiti prilike za njegov rast i razvoj (npr. razvoj pametnih telefona). Regulatorni trendovi opisuju propise i regulatorne trendove koji utječu na poslovni model (npr. donošenje zakona na razini EU). Socijalno-ekonomski trendovi ilustriraju najvažnije socijalno-ekonomske trendove za poslovni model, kao što je rast stanovništva.

## **4. Makroekonomske prilike**

Makroekonomske prilike nastaju zbog provođenja makroekonomske politike. Pojam uključuje analizu uvjeta na globalnom tržištu, analizu ekonomske infrastrukture, analizu na tržištu kapitala, analizu cijena sirovina i ostalih resursa. S makroekonomske točke gledišta, globalno tržište odražava trenutno stanje stvari. Ovdje se utvrđuje je li ekonomija u fazi ubrzanog rasta ili kontrakcije te kakva je stopa rasta bruto domaćeg proizvoda (BDP). Analiza cijena sirovina ističe trenutne cijene sirovina i resursa, kao i fluktuacije njihovih cijena. Kapitalno tržište prikazuje trenutne tržišne uvjete koji određuju načine stjecanja financijskih resursa. Ono nam daje odgovor na pitanje koliko je lako doći do sredstava za financiranje na vašem tržištu. Analiza ekonomske infrastrukture opisuje ekonomsku infrastrukturu tržišta na kojem posluje vaša tvrtka.



## 7. Strategija plavog oceana

Prema mišljenju Osterwaldera i Pigneura „strategija plavog oceana je metoda za ispitivanje ponude vrijednosti i poslovnih modela, te istraživanje novih tržišnih segmenata. Ona se fokusira na stvaranje potpuno novih industrijskih djelatnosti temeljnom diferencijacijom za razliku od konkuriranja u postojećim industrijskim djelatnostima prilagodbom uspostavljenih modela“ (Osterwalder i Pigneur, 2014:226).

Prema Chan Kimu i Mauborgneu „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). Plavi oceani karakteriziraju tržišni prostor, generiranje potražnje i povoljne poslovne prilike za visoko profitabilno širenje. U plavim oceanima, konkurencija je sekundarna jer još nisu uspostavljena pravila igre. Osim plavih oceana, postoji i takozvani crveni ocean. Prema Chan Kimu i Mauborgneu (2007), crveni oceani su najrasprostranjeniji na današnjem tržištu. Crvene oceane karakterizira tržišna konkurencija i natjecanje s konkurentima; tvrtke se natječu na tržištu gdje su ponuda i potražnja identični. Plavi oceani su potpuno suprotni crvenim oceanima. Da bi tvrtke bile profitabilne i imale povoljne izgleda za rast, moraju stvarati plave oceane. Plava ocean strategija ujedinjuje niz funkcionalnih i operativnih aktivnosti tvrtke. Prema Fossu i Saebiju (2017), strategija plavog oceana često obuhvaća čitav sustav aktivnosti tvrtke, ili cijelu poslovnu paradigmu. Ovo mišljenje podupire činjenica da inoviranje poslovnog modela tvrtke u cjelini ili jednog od njegovih komponenata doprinosi konkurentnosti i uspjehu tvrtke na tržištu.

Slika 7: Razlike između crvenog i plavog oceana

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

Izvor: Obrada autora rada, prema Chan Kim, Mauborgne, (2007)

Iako postoje rasprave oko načina primjene strategije plavog oceana i stvaranja plavih oceana, ne postoji univerzalan primjer i uputa kako stvoriti plave oceane. Prema mišljenju Chan Kima i Mauborgne „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“ (Chan Kim i Mauborgne, 2007). Još je jedna važna karakteristika preduvjet za plave oceane – stalna promjena, uvođenje noviteta i napredak te upgrade već kvalitetnih proizvoda / usluga.

Chan Kim i Mauborgne (2007) smatraju da je ubrzani tehnološki napredak bitno poboljšao proizvodnost industrijskih grana i time omogućio dobavljačima da proizvedu do sada nezamisliv broj različitih proizvoda i usluga. Posljedica koja je nastala time je da u sve većem broju industrijskih grana ponuda premašuje potražnju od strane potrošača. Danas su zahtjevi i potražnja kupaca sve veći, te se kupcu veliki broj proizvoda i usluga. Na taj način se potrošaču daje mogućnost odabira najboljeg proizvoda. Ako tvrtka želi biti bolja od svoje konkurencije mora stvoriti nešto novo i kupcu ponuditi nešto što do sada nitko nije ponudio. Današnje moderno poslovanje zbog velikih želja, potražnje i potrebe kupaca pozitivno utječe na stvaranje plavih oceana. Moderni i suvremeni kupac teži nečem novom i jedinstvenom.

## 8. Principi strategije plavog oceana

Prema mišljenju Chan Kima i Mauborgnea „principi strategije plavog oceana su rekonstrukcija granica tržišta, usredotočenost na veliku sliku(a ne na brojeve), doseg izvan postojeće potražnje i ispravan strateški slijed čine vodeće principe za uspješno oblikovanje strategije plavog oceana. Osim njih imamo, principe djelotvorne provedbe strategije plavog oceana u koje ubrajamo savladavanje ključnih organizacijskih prepreka i ugrađivanje izvršenja u strategiju“ (Chan Kim, Mauborgne, 2007:32).

Slika 8: Šest principa strategije plavog oceana

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

Izvor: Obrada autora rada, prema Chan Kim, Mauborgne, (2007)

Tablica 7. prikazuje šest principa koje vode uspješnom oblikovanju i provođenju strategije plavog oceana i rizicima koje ti principi umanjuju. Oni također objašnjavaju kako ih se koristeći na pravi način, zajedno s analitikom može primijeniti u svakodnevnom radu. U nastavku diplomskog rada biti će objašnjen svaki od tih principa.

### 8.1. Preoblikovanje postojećih granica tržišta

Chan Kim i Mauborgne (2007.) ističu kako ovaj princip upućuje na istraživanje rizika s kojim se bore mnoge tvrtke. Ovaj princip sadrži šest temeljnih pristupa za preuređenje granica tržišta takozvani “okvir šest smjerova”. Oni vode tvrtke u koridor komercijalno održivih ideja plavog oceana.

Okvir šest smjerova :

1. "Promatranje alternativnih djelatnosti
2. Promatranje strateških grupa unutar industrijskih grana
3. Promatranje lanca kupca
4. Promatranje ponuda komplementarnih proizvoda i usluga
5. Promatranje funkcionalnog ili emocionalnog privlačenja kupaca
6. Promatranje kroz vrijeme" (Chan Kim, Mauborgne, 2007).

Prema Pripiću (Prpić,2021) promatranje alternativnih djelatnosti se odnosi na to da tvrtka osim konkuriranja prema ostalim tvrtkama u vlastitoj industrijskoj grani, također konkurira tvrtkama u drugim industrijskim granama koje proizvode alternativne proizvode ili usluge. Chan Kim i Mauborgne (2007) smatraju da alternativa uključuje proizvode ili usluge koje imaju različite funkcije i oblike, ali istu namjenu. Prema mišljenju drugog autora „alternative pri kupnji su uvjetovane ponajprije svojstvima proizvoda i njihovim vrijednosnim značenjem u sustavu vrijednosti svakog pojedinog potrošača, image-om proizvoda i pretpostavljenom korisnošću proizvoda za kupca, te učinku selektivne percepcije promocijskih aktivnosti“ (Meler,2005). Promatranje strateških grupa odnosi se na grupu tvrtki unutar industrijskih grana koje provode sličnu strategiju. Većina tvrtki usredotočuje se na poboljšanje svojeg konkurentskog položaja unutar strateške grupe. Korištenjem strateških grupa tvrtka dolazi do spoznaje koji faktori uzrokuju odluke kupaca da kupe više ili manje od jedne grupe u odnosu na drugu. Treći smjer govori o ciljnom kupcu. Konkurenti unutar industrijskih grana se većinskim dijelom slažu oko definicije tko se smatra ciljanim kupcem. U stvarnosti postoji lanac kupaca koji su neposredno ili posredno uključeni u odlučivanje o kupnji. Promatranjem skupina preko grupa kupaca tvrtke mogu steći novi uvid u to kako da se usmjere na prethodno predviđenu skupinu kupaca. Korištenjem četvrtog smjera odredit ćemo ukupno rješenje koje kupci traže prilikom odabira proizvoda ili usluge. Peti smjer promatranje funkcionalnog ili emocionalnog privlačenja kupaca objašnjava kako određene industrije konkuriraju na cijeni i funkciji, a druge konkuriraju na osjećajima. Sukladno tome tvrtke pomoću ovog smjera trebaju odrediti konkuriraju li na funkcionalnoj ili emotivnoj poruci. Promatranje kroz vrijeme čini šesti ujedno i posljednji od smjerova principa preoblikovanja postojećih granica tržišta. Ovaj smjer govori o tome kako trendovi utječu na industrijske grane i poslovanje tvrtki tijekom godina. Bitno je analizirati trendove koji imaju veliku vjerojatnost razvijanja i djelovanja na tvrtkinu djelatnost sada i u budućnosti. Na taj način tvrtka može otkriti novu korisnost za kupca.

## 8.2. Usredotočenost na veliku sliku, a ne na brojeve

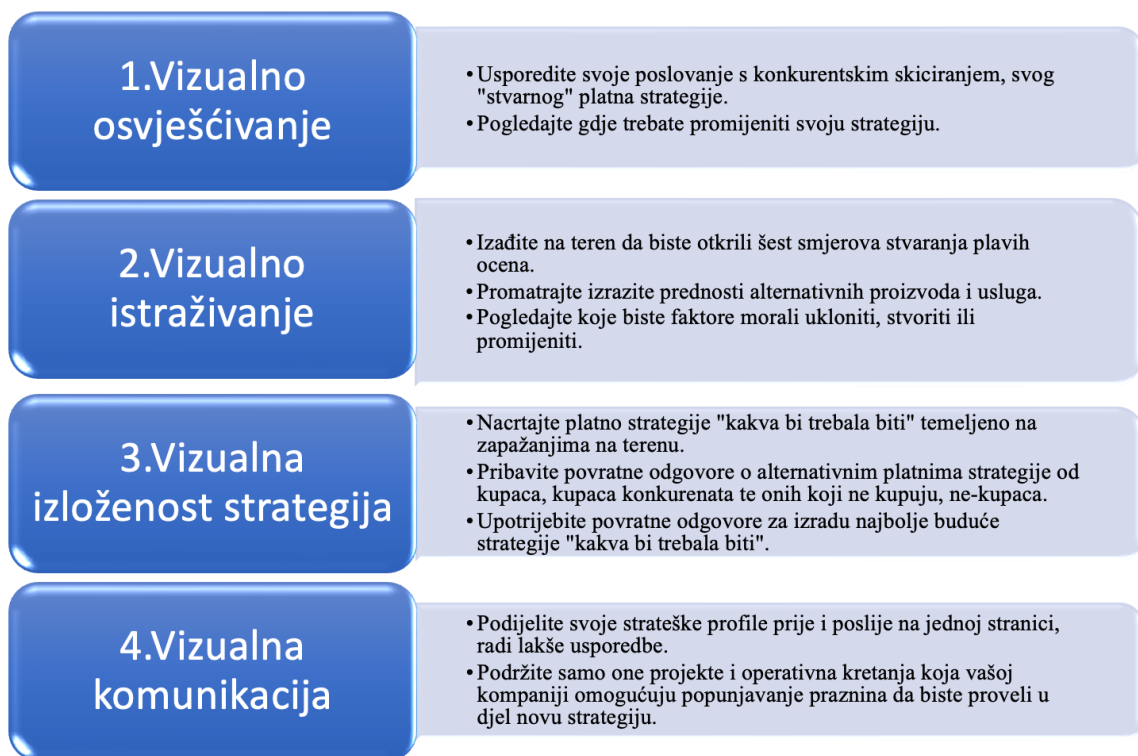
Usmjerenost na veliku sliku, obuhvaća primjenu određene ideje u crtanju skice strateškog planiranja tvrtke kako bi stigli do strategije plavog oceana. Ovaj princip predstavlja alternativu postojećem procesu strateškog planiranja jer umjesto računalne obrade velikog broja podataka, upotrebljavamo pristup vizualizacije koji nam „pokazuje“ veliku sliku tvrtke u budućnosti. Strateško planiranje se ne temelji na pripremanju dokumenata već na crtanju platna strategije.

Chan Kim i Mauborgne (2007) smatraju da crtanje platna strategije čini tri stvari:

1. Prikazuje strateški profil industrijske grane opisujući faktore koji djeluju na konkurenciju između igrača u industrijskoj grani
2. Prikazuje strateški profil sadašnjih i budućih konkurenata, otkrivajući u koje faktore oni strateški ulažu
3. Prikazuje strateški profil kompanije to jest krivulju vrijednosti

Crtanje platna strategije nikada nije lagano. Čak je i prepoznavanje ključnih faktora konkurencije daleko od jednostavnosti.

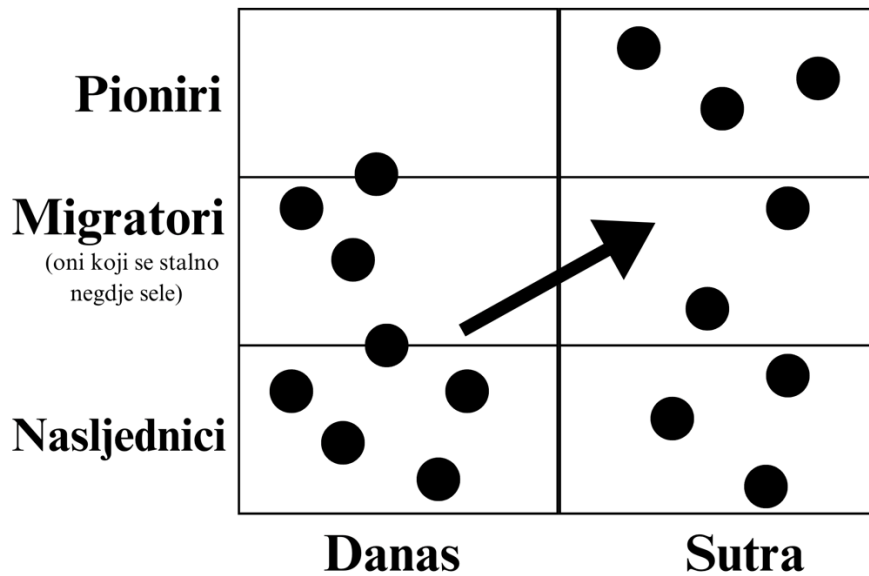
Slika 9: Četiri koraka vizualnog prikazivanja strategije



Izvor: Obrada autora rada, prema Chan Kim, Mauborgne, (2007)

Vizualno prikazivanje strategije može pomoći menadžerima odgovornima za strategiju tvrtke u predviđanju i planiranju budućeg rasta i zarade tvrtke. Korisna vježba za menadžerski tim tvrtke koji teži unosnom rastu je unošenje sadašnjeg i planiranog portfelja tvrtke na tzv. mapu PMN (Pioniri, migratori i nasljednici). Mapa sadrži pionire, migratore i nasljednike.

Slika 10: PMN mapa



Izvor: Obrada autora rada, prema Chan Kim, Mauborgne, (2007)

Pioniri u tvrtkama su poslovni koji nude do sada nepostojeće vrijednosti. To su stratezi plavog oceana, a oni su najmoćniji izvori unosnog rasta. Takvi poslovi imaju mnoštvo pratećih kupaca. Na drugom dijelu PMN mape su nasljednici. Oni predstavljaju poslove čije krivulje vrijednosti odgovaraju temeljnom obliku krivulje od industrije. Nasljednici neće mnogo pridonijeti budućem rastu kompanije. Oni su zaglavili unutar crvenog oceana. Potencijal migratora leži negdje između. Takvi poslovi šire krivulju djelatnosti dajući kupcima više za manje, no oni ne mijenjaju njezin osnovni oblik. Ti poslovi nude poboljšanu, no ne i novu vrijednost. To su poslovi čije strategije padaju na rub između crvenih i plavih oceana.

Ako se sadašnji portfelj, ali i planirane ponude sastoje uglavnom od nasljednika, tvrtka ima slabu rastuću putanju, velikim je dijelom ograničena na crvene oceane i treba težiti za inovacijom vrijednosti. Ukoliko se sadašnje i planirane ponude sastoje od mnogo migratora, to jest onih koji se stalno negdje sele može se očekivati prihvatljiv porast. Što je industrijska grana popunjena s više nasljednika, veća je mogućnost za inovaciju vrijednosti i stvaranje plavog oceana novog tržišnog prostora.

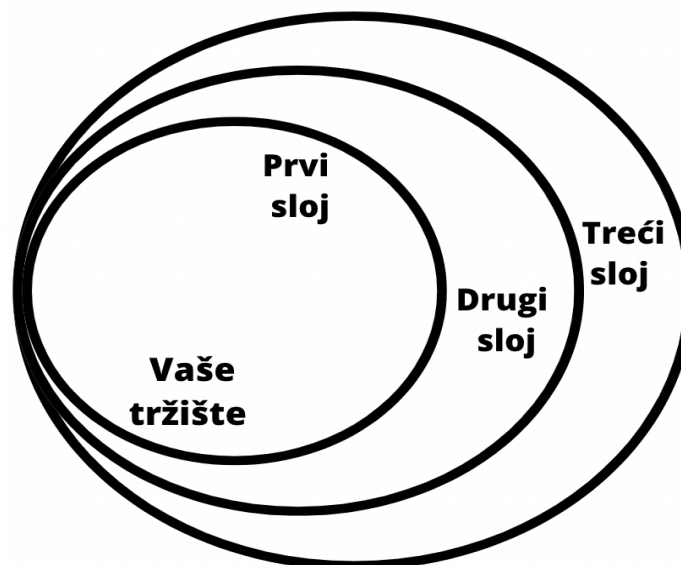
### 8.3. Tržište izvan postojeće potražnje

Tvrtke nastoje zadržati ili proširiti krug svojih kupaca povećanjem svog udjela na tržištu. Što je konkurencija snažnija veće je i potpunije prilagođavanje ponuda. Da bi tvrtke povećale svoje

plave oceane potrebno je da se usredotoče na kupce, to jest trebaju pripaziti na one koji nisu kupci, te se trebaju osloniti na zajednička obilježja koje kupci cijene, a ne na razlike između kupaca. Preporuka je da tvrtke prodube svoje znanje i istraže ne-kupce. Meler (2005) smatra da postoje tri sloja ne-kupaca koji se mogu pretvoriti u kupce, a to su:

1. “Prvi sloj: “Uskoro će postati”, oni koji ne kupuju, ne kupci na rubu vašeg tržišta, čekaju da uskoče na brod.
2. Drugi sloj: Ne-kupci “koji odbacuju” te su svjesno protiv odabira vašeg tržišta
3. Treći sloj: “Neotkriveni” ne-kupci, koji su na tržištima daleko od vaših” (Meler,2005).

Slika 11: Tri sloja ne-kupca



slzvor: Obrada autora rada, prema Chan Kim, Mauborgne, (2007)

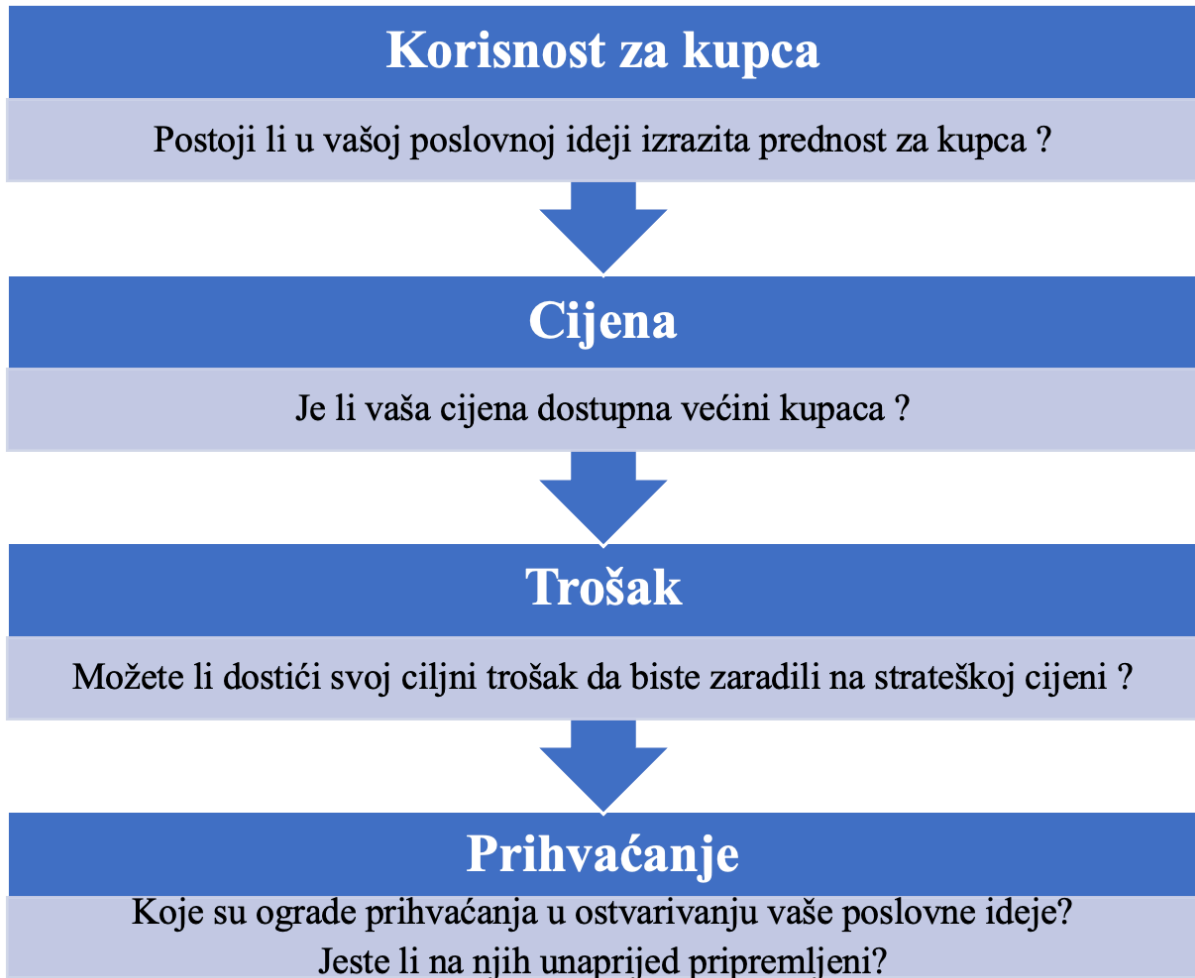
Cilj tvrtki je istražiti svaki od tih slojeva i pronaći način da tu golemu prikrivenu potražnju pretvore u stvarnu potražnju. Nema strogo određenog pravila na koji se sloj ne-kupaca treba usmjeriti i kada. Za početak najbolje je ispitivanje svih zajedničkih obilježja koja se isprepliću preko sva tri sloja ne-kupca. Prozor povoljnih poslovnih prilika plavog oceana se mijenja s vremenom i industrijskim granama, pa je tvrtkama najbolji savjet da se usredotoče na sloj koji je u to vrijeme najprivlačniji.

#### 8.4. Ispravan strateški slijed



Prema mišljenju Chan Kima i Mauborgnea „poznavanjem ispravnog strateškog slijeda i procjenjivanjem ideje plavog oceana prema ključnim kriterijima drastično se smanjuje rizik poslovnog modela. Tvrtke trebaju izgraditi svoju strategiju plavog oceana prema rasporedu: korisnost za kupce, cijena, trošak i prihvaćanje“ (Chan Kim, Mauborgne, 2007:122).

Slika 12: Slijed strategije plavog oceana



Izvor: Obrada autora rada, prema Chan Kim, Mauborgne, (2007)

Prva dva koraka (Korisnost za kupca i Cijena) odnose se na prihodovnu stranu poslovnog modela tvrtke. Oni jamče stvaranje skoka čiste vrijednosti kupca, gdje je čista vrijednost za kupca jednaka korisnosti koju je on primio, umanjena za cijenu koju je za nju morao platiti.

Troškovna strana poslovnog modela tvrtke jamči da se za sebe stvara skok u vrijednosti u obliku zarade to jest cijena ponude umanjena za trošak proizvodnje. To je kombinacija izrazite

korisnosti, strateškog određivanja cijene, te procjenjivanje ciljnog troška koji omogućuje da kompanija postigne inovaciju vrijednosti.

## 8.5. Savladavanje ključnih organizacijskih zapreka

Prema autorima Chan Kim, Mauborgne (2007) postoji četiri organizacijske prepreke u provođenju strategije plavog oceana:

1. Politička zapreka
2. Motivacijska zapreka
3. Zapreka u resursima
4. Spoznajna zapreka

Slika 13: Četiri organizacijske zapreke u provođenju strategije



Izvor: Obrada autora rada, prema Chan Kim, Mauborgne, (2007)

Chan Kim i Mauborgne (2007) smatraju da politička zapreka predstavlja unutarnji i vanjski otpor strateškoj promjeni. Prema Prpiću kako bi se savladao otpor usmjeren prema strateškoj promjeni postoje tri faktora koja predstavljaju potencijalno rješenje, a to su:

1. „Primjena moći anđela“- predstavljaju osobe koje se poklanjaju promjeni te imaju određenu korist od nje same. Njihova je prisutnost bitna s obzirom na podršku i moć prevladavanja „pozitivnih glasova“.

2. „Prigušivanje đavola“- predstavljaju osobe koje se protive promjeni jer bi njome najviše izgubili.

3. „Postavljanje savjetnika“- savjetnik je politički spretna, ali uvažena osoba unutar organizacije koja unaprijed vidi prepreke, ali i rješenje za iste „(Prpić, 2021:30).

Prema Chan Kimu i Mauborgneu „motivacija zaposlenika također predstavlja prepreku pri realizaciji strategije plavog oceana, tu zapreku nazivamo motivacijska zapreka“ (Chan Kim, Mauborgne, 2007:161).Sukladno tome oni smatraju da bi nova strategija postala pokret, ljudi moraju prepoznati što treba učiniti, ali ujedno moraju djelovati prema tom saznanju na održiv i smislen način. Problematiku ove zapreke rješavaju tri faktora koja nazivamo središnji ili kraljevski čunjevi, upravljanje malim akvarijem te rastavljanje na atome. Ukratko, potreban je fokus na utjecajne osobe tzv. kraljevske čunjeve, koji imaju veliki utjecaj unutar same organizacije ukoliko „glavne osobe“ odgovorno i motivirano izvršavaju svoj posao to će posljedično izazvati motivaciju „malog akvarija“ odnosno ostalih zaposlenika. Autor Prpić (2021) navodi da „u kontekstu rastavljanja na atome radi se o podijeli zadataka ili rastavljanju izazova promjene kako bi se svaki zaposlenik s istom mogao nositi“ (Prpić, 2021:29).

Tvrtke se često suočavaju s ograničenjima resursa. Nakon prihvaćanja strateške promjene, javlja se novo pitanje: nedostatak resursa. Pitanje je, kako može biti implementirana strateška promjena s ograničenim resursima? Prema autorima Chan Kim i Mauborgne rješenje za zapreku u resursima predstavljaju tri faktora a to su:

1. „Vruće točke - to su aktivnosti koje imaju nisko ulaganje sredstava, a visoku mogućnosti dobiti na osnovi učinkovitosti.
2. Hladne točke - aktivnosti koje imaju visoka ulaganja izvora sredstava, a nizak utjecaj na učinkovitosti.
3. „trgovanje konjima“- odnosno cjenkanje aktivnost koja uključuje razmjenu

viška resursa jedinice na jednom području za višak resursa druge jedinice kako bi se popunile praznine“ Chan Kim i Mauborgne (2007).

Autori Chan Kim i Mauborgne (2007) misle da „spoznajna zapreka karakterizira zamagljivanje vidika zaposlenicima i da je korjenita promjena potrebna“(Chan Kim i Mauborgne, 2007). Sukladno tome većina tvrtki nastojat će ukoliko je strateška promjena potrebna, učiniti ju jednostavnom, potkrepljujući ju statističkim podacima i inzistirajući na boljim rezultatima. No, brojkama se može manipulirati te dovesti do zlouporabe u procesu predviđanja proračuna. To stvara neprijateljsko raspoloženje i sumnju unutar različitih dijelova organizacije. Čak i kada brojke nisu izmanipulirane, mogu zavarati

Autori Chan Kim i Mauborgne (2007) misle da „postoje dva načina za rješavanje spoznajne zapreke. Prvi način je tako što će se zaposlenike staviti u poziciju suočavanja “licem u lice” s operativnim problemima kako bi stekli iskustvo, a s druge strane ukoliko se radi o nezadovoljstvu s njihovim proizvodima ili uslugama odnosno djelatnosti koju pruža sama kompanija i njezini zaposlenici, potrebno je oslušivati isto kako bi se problem mogao ispraviti.” Chan Kim i Mauborgne (2007).

## **8.6. Izvršenje u strategiji**

Zadnji princip omogućuje tvrtkama da smanje rizik upravljanja od nepovjerenja, nesuradnje pa čak i sabotaze. Rizik upravljanja je vrlo važan za provođenje strategije u crvenim, ali i u plavim oceanima, no veći je kod strategije plavog oceana jer njezino provođenje često zahtijeva veću promjenu. Tvrtke moraju težiti pravednom procesu u stvaranju i provođenju strategije. Pravedan proces ugrađuje provođenje u strategiju kako bi je ljudi unaprijed prihvatili. Kada se pravedan proces primjeni u nastajanju strategije, ljudi vjeruju da postoji izjednačeno polje igre. To ih potiče da dobrovoljno surađuju u provođenju proizašlih strateških odluka (Chan Kim, Mauborgne, 2007:174).

Pravedan proces određuju tri elementa takozvana tri E principa pravednog procesa :

- Uključenost
- Tumačenje
- Jasnoća očekivanja

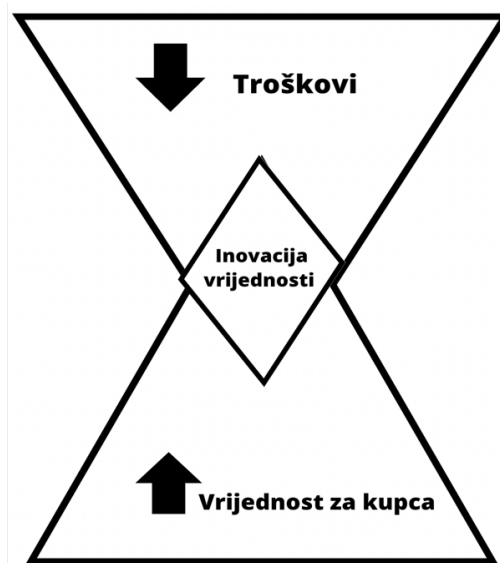
Uključenost podrazumijeva uvođenje pojedinaca u strateške odluke koje se odnose na njih, to jest predstavlja uvažavanje pojedinaca i njihovih ideja od strane menadžmenta. Uključivanje ima za posljedicu bolje strateške odluke menadžmenta i veću predanost svih onih koji su obuhvaćeni tom odlukom. Tumačenje znači da bi svatko tko je uključen i koga se to tiče trebao shvatiti zašto su konačne strateške odluke takve kakve jesu. Ono omogućuje zaposlenicima da vjeruju u namjere menadžera, čak i ako je njihova ideja odbačena. Element tumačenja služi kao moćna povratna informacija koja unapređuje znanje. Jasnoća očekivanja zahtijeva da se nakon što je strategija postavljena menadžeri jasno očituju o novim pravilima igre. Kada ljudi dobro razumiju što se od njih očekuje, političke prijevare i pristranost svedeni su na minimum, a ljudi se mogu brže usredotočiti na provođenje strategije. Zajedno ta tri kriterija kolektivno vode procjenjivanju je li proces pravedan. Primjena pravednog procesa pri stvaranju strategije snažno je povezana s intelektualnim, ali i emocionalnim priznanjem. Kada se pojedincu iskazuje emocionalno uvažavanje, on se osjeća emotivno povezan sa strategijom i nastoji dati sve od sebe. Predanost, povjerenje i dobrovoljna suradnja nisu samo stavovi ili ponašanje, oni su neopipljivi kapital (Chan Kim, Mauborgne, 2007:182).

## 9. Inovacija vrijednosti

Pristup plavog oceana temelji se na inovaciji vrijednosti. Strategija i prekid s konkurencijom proizlaze iz inovacije vrijednosti, što je novi način razmišljanja o strategiji i njezinoj provedbi. Umjesto fokusa na nadmašivanje konkurencije, tvrtka koristi inovaciju vrijednosti kako bi učinila konkurenciju zastarjelom, rezultirajući značajnim povećanjem vrijednosti kako za kupce tako i za tvrtku. Kreiramo svježe i neusporedivo tržišno područje putem inovacije vrijednosti.

Vrijednost bez inovacije obično se usmjerava na stvaranje vrijednosti na višoj razini, što poboljšava vrijednost, ali ne dovoljno da vas razlikuje od konkurencije. Inovacija bez vrijednosti, s druge strane, obično je vođena tehnologijom, vodeća na tržištu ili futuristička, pretrčava ono što su kupci spremni prihvatiti i platiti. Vrijednosne inovacije nastaju tek kada organizacije povežu inovaciju s koristima, cijenama i troškovnim okolnostima. Inovacija vrijednosti je istovremena potraga za razlikovanjem proizvoda i niskim troškovima za tvrtke, stvarajući vrijednost kako za kupca tako i za organizaciju. Vrijednost za kupca predstavlja razliku između koristi proizvoda i njegove cijene. S gledišta tvrtke, vrijednost je razlika između cijene proizvoda (dobiti) i njegovih troškova (izdataka).

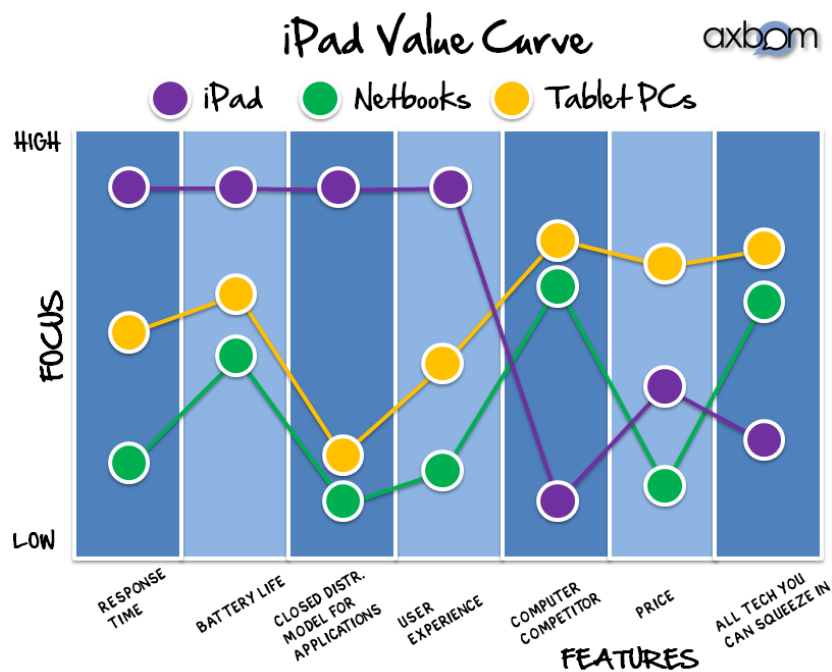
Slika 14: Inovacija vrijednosti- kamen temeljac strategije plavog oceana



Izvor: Obrada autora rada, prema Chan Kim, Mauborgne, (2007).

Inovacija vrijednosti se događa kada su svi elementi - koristi, cijena, prihod i troškovi - uravnoteženi. Najbolji način za promatranje inovacije vrijednosti je analiza vrijednosne krivulje. Vrijednosna krivulja je dijagram koji uspoređuje faktore određenog proizvoda ili usluge na skali niže i više vrijednosti. Mogu se uspoređivati proizvodne mogućnosti, prednosti proizvoda, cijena, brand, lokacija i drugi kriteriji. Analizom, izradom dijagrama i usporedbom proizvoda/usluga na temelju određenih parametara možemo otkriti prednosti i nedostatke za poduzetnika.

Slika 15:Krivulja inovacije vrijednosti; Primjer za iPad



Izvor: Axbom.com (<https://axbom.com/strategy-and-value-curve-for-the-ipad/>) Pristupljeno 20.05.2023.

Koncept inovacije vrijednosti prikladan je za procjenu efektivnosti i efikasnosti tvrtke. Najbolji način za analiziranje inovacije vrijednosti je fokus na četiri pitanja; što eliminirati, smanjiti, povećati i stvoriti (Green, 2015).

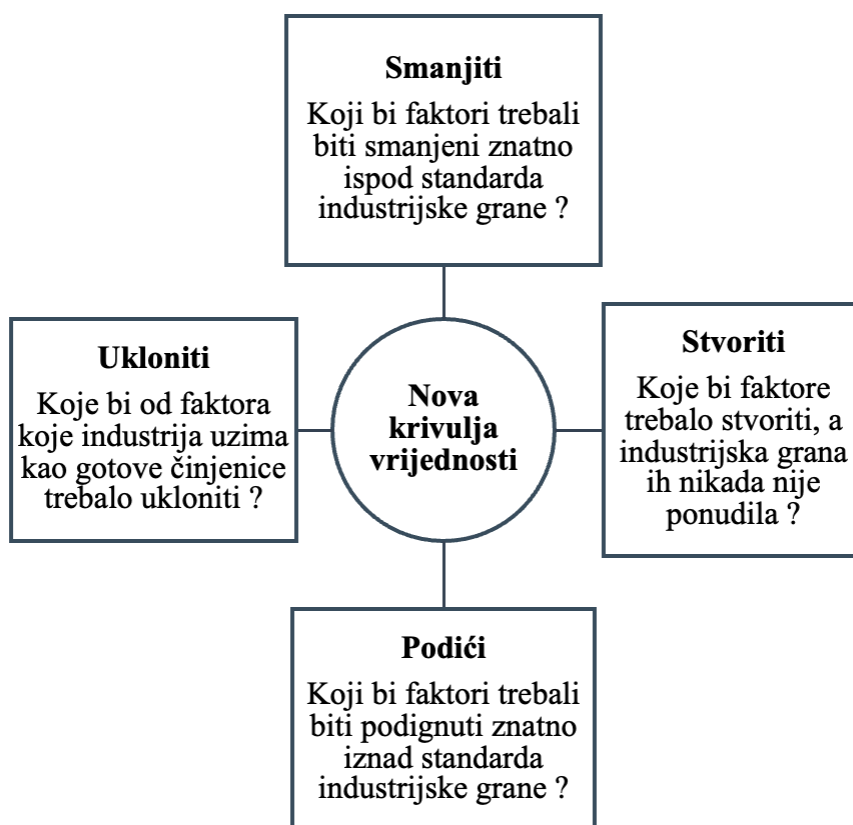
### 9.1. Radni okvir od četiri radnje

Radni okvir od četiri radnje ili takozvana mreža ukloniti-smanjiti-povećati-stvoriti je alat kojim tvrtka sastavlja svoju novu krivulju vrijednosti.

Prema mišljenju Chan Kima i Mauborgneu postoje četiri ključna pitanja radnog okvira od četiri radnje, a to su:

- „Koji bi faktori, koje industrijska grana smatra gotovim činjenicama, trebali biti uklonjeni?
- Koji bi faktori trebali biti smanjeni znatno ispod standardna industrijske grane?
- Koji bi faktori trebali biti povišeni znatno iznad standardna industrijske grane?
- Koji bi faktori trebali biti stvoreni, a industrijska grana ih nije nikada ponudila?“(Chan Kim & Mauborgne, 2007:40-41).

Slika 16: Radni okvri četiri radnje



Izvor: Obrada autora rada, prema Chan Kim, Mauborgne, (2007).

Odgovori na ova pitanja pomažu tvrtki da oblikuje svoju novu vrijednosnu krivulju i razvije inovativnu strategiju koja će promijeniti industrijski status quo



1. Eliminiranje elemenata ili značajki koje nisu ključne ili relevantne za kupce. Ovo smanjuje troškove i kompleksnost proizvoda ili usluge.
2. Smanjenje ili pojednostavljenje određenih aspekata proizvoda ili usluge, čime se također smanjuju troškovi, ali bez značajnog gubitka vrijednosti za kupce.
3. Povećanje onih elemenata koji su važni i cijenjeni od strane kupaca. To može uključivati dodavanje dodatnih značajki ili poboljšanje kvalitete na način koji povećava privlačnost proizvoda ili usluge.
4. Potpuno novi elementi, značajke ili aspekti koji dosad nisu postojali u industriji. Ovo stvara potpuno novu vrijednost za kupce i može biti ključno za stvaranje plavog oceana tržišta.

Korištenjem radnog okvira od četiri radnje tvrtka stvara novu krivulju vrijednosti koja je temelj za stvaranje plavog oceana. U nastavku diplomskog rada predstavljen je primjer Cirque du Soleil koji savršeno opisuje ranije spomenutu teoriju ovog diplomskog rada.

## 10. Primjer strategije plavog oceana - Cirque du Soleil

Najpoznatiji primjer korištenja strategije plavog oceana je Cirque du Soleil. Cirque du Soleil je promijenio značenje pojma cirkus. Umjesto da slijedi uobičajenu logiku cirkusa koji je uključivao cirkuski šator, životinje, takozvane zvijezde cirkusa, dresere životinja i klaune i Cirque du Soleil je pokušao ponuditi ljudima zabavu i uzbuđenje cirkusa i intelektualnu profinjenost te umjetničko bogatstvo kazališta. Kada je 1980-ih godina osnovan Cirque du Soleil povećavao se javni otpor prema korištenju životinja u cirkusu što je također potaknulo na promjenu koncepta cirkusa (Kim & Mauborgne, 2007:19). Također su životinje bile jedan od najskupljih elemenata jer je on uključivao nabavku, treniranje, smještaj životinja i cjelokupnu brigu o njima.

Korištenjem strategije plavog oceana Cirque du Soleil je izbacio životinje i zadržao klaune, ali ih je promijenio da umjesto zastrašujućeg izgleda oni izgledaju lijepo i profinjeno. Šatore je zamijenio drugačijim izgledom i dizajnom, te je dodana drugačija vanjska rasvjeta koja posjetiteljima daje osjećaj glamura, klasična sjedala zamijenjena su udobnijim sjedalima kako bi posjetiteljima bilo ugodno. Akrobati i ostale uzbuđujuće izvedbe su zadržane, no njihove su uloge smanjene te su postale elegantnije s dodatkom umjetničke pronicljivosti. Gledajući iz kazališne perspektive, Cirque du Soleil je ponudio za cirkus neuobičajene faktore, kao što su pričanje bajki, umjetničku glazbu i ples. Za razliku od klasičnih cirkuskih predstava koje su imale nizove nepovezanih radnji, svaka predstava Cirque du Soleila ima svoju temu. Ideje za predstave Cirque posuđuje iz različitih broadwayskih predstava. Ukratko, Cirque du Soleil nudi najbolje od cirkusa, ali i od kazališta, te je svaka predstava spektakl. Pomoćni alat koji je Cirque du Soleil koristio bio je radni okvir od četiri radnje. U tablici 10. vidimo što je Cirque du Soleil morao ukloniti, povećati, stvoriti i smanjiti.

Tablica 3:Radni okvir četiri radnje Cirque du Soleil

| <b>Ukloniti</b>  | <b>Povećati</b>  |
|--|--|
| Predstave sa životinjama<br>Prodaju sitnica u prolazu sjedišta<br>Zvijezde izvođače<br>Više arena za predstave | Jedinstvenost mjesta odvijanja priredbi<br>Broj umjetnika<br>Prepoznatljivost branda kod publike |
| <b>Smanjiti</b>  | <b>Stvoriti</b>  |
| Zabavu   | Nove teme predstava  |

|  |   |
|--|---|
| Šalu<br>Jezu klaunova<br>Opasne akrobacije | Višestruku produkciju<br>Umjetničku glazbu i ples |
|--|---|

Izvor: Obrada autora rada, prema Chan Kim, Mauborgne, (2007)

Slika 17: Cirque du Soleil predstava



Izvor: Shutterstock.com (<https://www.shutterstock.com/>), Pristupljeno: 19.06.2023.

U predstavama cirkusa Cirque du Soleil pojavljuje se veliki broj umjetnika na pozornici, raskošni kostimi i prekrasna scenografija. Cirque du Soleil je stvorio plavi ocean i izmislio nov oblik zabave uživo u odnosu na klasični cirkus. Istodobno uklanjajući mnoge od najskupljih elemenata klasičnog cirkusa, drastično je smanjio svoju strukturu troškova, postižući diferencijaciju. Korištenjem strategije plavog oceana Cirque du Soleil je stvorio neupitno nov tržišni prostor i time konkurenciju učinio sporednom.

## 11. Praktični dio rada-Intervju Bots&Pots

Za potrebe praktičnog dijela diplomskog rada obavljen je intervju sa gospodinom Hrvojem Bujasom koji je osnivač i vlasnik restorana Bots&Pots u Zagrebu. Cilj intervjuja bilo je istražiti poslovni model restorana Bots&Pots i korištenje strategije plavog oceana prilikom realizacije ideje o otvaranju restorana. Hrvoje Bujas je dugogodišnji poduzetnik, jedan od njegovih najuspješnijih projekata je web stranica Crno Jaje. Tijekom korona krize okupio je brojne poduzetnike u pokret Glas poduzetnika koji se pretvorio u udrugu glas poduzetnika. Ideja za Bots&Post je nastala tijekom korona krize kao odgovor na brojna zatvaranja restorana zbog mjera zaštite od korona virusa. Njegov prijatelj i poslovni partner Dražen Drnas vlasnik IT tvrtke razvijao je projekte vezane uz robote i njihovu primjenu. U međusobnoj komunikaciji i razmjenjivanju došli su na ideju o primjeni robota u restoranu u kojem bi oni zamijenili ulogu kuhara.

Bots&Pots je restoran u kojem roboti kuhaju namirnice prema receptu kojeg je sastavio profesionalni chef. S obzirom na to da je sve veća zainteresiranost za zdraviju prehranu gospodin Hrvoje Bujas je odlučio spojiti brzu i fine dining hranu uz pomoć robota. Umjesto da ljudi odlaze u restorane brze prehrane koji su nezdravi, u Bots&Pots restoranu mogu pojesti brzi i zdravi obrok koji je cijenom vrlo pristupačan.

Restoran se nalazi u vlastitom prostoru, uz unutarnji prostor sadrži i vanjsku terasu koja se koristi tijekom ljeta. Restoran Bots&Pots nudi dostavu svojih jela putem dostavnih službi (Glovo i Wolt) mnogim tvrtkama koje naručuju dnevni meni za svoje zaposlenike.

S obzirom na sadašnji koncept restorana i ideje za restoran u budućnosti vlasnik je odlučio ponuditi minimalnu razinu usluge kroz samoposluživanje. Gost ulaskom u restoran na automatu odabire željeno jelo i piće, te obavlja plaćanje gotovinom ili karticom. Nakon plaćanja gost dobije račun koji sadrži broj narudžbe, broj robota-kuhara i vremensko trajanje pripreme jela. Kada je gotova određena narudžba na tv ekranu prikaže se broj narudžbe te gost dolazi na pult i preuzima svoju narudžbu (van ili unutar restorana). Glavni izvori prihoda za restoran je prodaja proizvoda (hrane i pića) i naknada od oglasnog prostora unutar restorana, a u budućnosti ukoliko se poslovni model razvije ideja je širenje putem franšize.

Tablica 4: Radni okvir četiri radnje-restoran Bots&Pots

|   |   |
|---|---|
| <b>Ukloniti</b>   | <b>Povećati</b>   |
| Veliki broj stolova<br>Pomoćno osoblje u kuhinji<br>Konobare  | Kvaliteta namirnica<br>Brzina pripreme hrane<br>Brzina usluge restorana                     |
| <b>Smanjiti</b>   | <b>Stvoriti</b>   |
| Površinu restorana<br>Usluge prema kupcima<br>Vremensko trajanje pripreme hrane<br>Vremensko trajanje boravka u restoranu | Robote kuhare<br>Novi koncept restorana brze i zdrave hrane<br>Restoran koji će raditi 24/7 |

Slika 18: Platno poslovnog modela Bots&Pots

|   |  |   |   |   |
|---|--|---|---|---|
| <p><b>Ključni partneri</b> </p> <p>Crno jaje<br/>IT tvrtka za proizvodnju kuhara robota<br/>Glovo i Wolt dostavna služba<br/>Proizvođači mesa, ribe i povrća<br/>Tvrtke koje svojim zaposlenicima omogućuju svakodnevne obroke iz restorana Bots&amp;Pots<br/>Časopisi u kojima se nalaze kuponi sa popustima za restoran<br/>Putničke agencije</p> | <p><b>Ključne aktivnosti</b> </p> <p>Prodajne i marketing aktivnosti<br/>Nabavka domaćih namirnica<br/>Priprema namirnica<br/>Servisiranje robota<br/>Održavanje i čišćenje restorana</p> <hr/> <p><b>Ključni resursi</b> </p> <p>Roboti<br/>Domaće namirnice<br/>Softver za robote<br/>Recepti od profesionalnog chefa<br/>Prostor restorana u centru Zagreba</p> | <p><b>Ponuda vrijednosti</b> </p> <p>Domaća i zdrava hrana po pristupačnoj cijeni<br/>Hrana pripremljena od strane robota<br/>Restoran 24/7<br/>Doživljaj restorana</p> | <p><b>Odnosi s kupcima</b> </p> <p>Minimalan kontakt s kupcima<br/>Samoposluživanje i automatizacija</p> <hr/> <p><b>Kanali</b> </p> <p>Vlastiti restoran<br/>Crno jaje<br/>Društvene mreže</p> | <p><b>Segmenti kupaca</b> </p> <p>Studenti<br/>Poslovni ljudi<br/>Gurmani<br/>Ljudi koji žele pojesti nešto brzo i zdravo</p> |
| <p><b>Struktura troškova</b> </p> <p>Troškovi namirnica<br/>Troškovi struje za robote<br/>Troškovi ambalaže za hranu i piće<br/>Plaće zaposlenika<br/>Naknade za kartičarske kuće</p>   |  | <p><b>Izvor prihoda</b> </p> <p>Prodaja proizvoda (hrana i piće)<br/>Naknada od oglasnog prostora unutar restorana</p>  |   |   |

Izvor: Obrada autora rada, Bots&pots.com (2023)

Slika 19: Restoran Bots&Pots



Izvor: Bots&pots.com, (<https://www.botsandpots.com/>), Pristupljeno: 22.06.2023.

Slika 20: Roboti kuhari u restoranu Bots&Pots



Izvor: Bots&pots.com, (<https://www.botsandpots.com/>), Pristupljeno: 22.06.2023.

Restoran Bots&Pots predstavio je jedinstvenu ideju na području hrvatskog ugostiteljstva. Uvođenjem robota umjesto kuhara promijenio je koncept klasičnog restorana korištenjem strategije plavog oceana kao što je to napravio Cirque du Soleil. Svjesni smo današnjeg trenda da se sve više ljudi okreće zdravoj prehrani zbog brzog načina života, a ovaj koncept restorana nudi rješenje za te probleme. Zdrave namirnice i brzina pripreme hrane od strane robota kuhara omogućuje brz i zdrav obrok, koji je cijenom pristupačan svakome.

## 12. Zaključak

Poslovni model predstavlja temelj za definiranje konkurentske prednosti. Radi lakšeg razumijevanja poslovnog modela koristimo slikovni prikaz to jest platno poslovnog modela koje sadrži devet ključnih elemenata. Važno je prilikom kreiranja poslovnog modela analizirati okolinu i svaki od elemenata te ih prikazati u platnu. Kupci su središte svakog poslovnog modela, a kako bi bolje zadovoljili svoje kupce, poduzeća ih mogu grupirati u različite segmente sa zajedničkim potrebama, ponašanjima i drugim odlikama. Poduzeće mora donijeti svjesnu odluku koje segmente želi zadovoljiti, a kojima se ne želi baviti.

Da bi osmislili poslovne modele trebamo dobro razumjeti okolinu svoga poduzeća zbog rastuće kompleksnosti tržišta i ekonomije. Korisna metoda za razvijanje poslovnih modela je strategija plavog oceana. To je metoda koja se koristi za ispitivanje ponude vrijednosti i poslovnih modela, te istraživanje novih tržišnih segmenata. Ona je nov način promišljanja o strategiji i njezinom provođenju, iz kojeg nastaje strategija plavog oceana i odmak od konkurencije. Osim plavog oceana postoji i takozvani crveni ocean. Danas su crveni oceani najčešće zastupljeni na tržištu, njih karakterizira tržišno natjecanje s konkurencijom, tvrtke se bore za već postojeće tržište kojim vlada ista ponuda i potražnja. Stvaranje plavih oceana nije statičan, već dinamičan proces. Inovacija vrijednosti je kamen temeljac strategije plavog oceana. Umjesto usmjerenja na pobjeđivanje konkurencije tvrtka se pomoću inovacije vrijednosti usredotočuje na to da konkurenciju učinimo sporednom, stvarajući skok u vrijednosti za kupce i tvrtku. Inovacijom vrijednosti otvaramo nov i neosporan tržišni prostor. Radnim okvir od četiri radnje tvrtka sastavlja svoju novu krivulju vrijednosti. U istraživačkom dijelu rada na temelju restorana koji je korištenjem strategije plavog oceana odmaknuo se nekoliko koraka od uobičajene ponude i usluge koju nude klasični restorani koji predstavljaju crveni ocean. Veliki i brzi razvoj tehnologije stvaraju prostor za nove ideje i njihovu realizaciju, što pridonosi stvaranju plavih oceana. Na tvrtkama je da prepoznaju priliku, razviju ideju te krenu u osvajanje tržišta. Kao što je to u primjeru restoran Bots&Pots predstavio jedinstvenu ideju na području hrvatskog ugostiteljstva. Uvođenjem robota umjesto kuhara promijenio je koncept klasičnog restorana korištenjem strategije plavog oceana.



## Literatura:

### 1. Knjige:

1. Afuah, A. (2004). Business models: A strategic management approach. Columbus, OH: McGraw-Hill Higher Education.
2. Barringer, B. R., i Ireland, R. D. (2010). Poduzetništvo–uspješno pokretanje novih podhvata, 3.izdanje OFF-SET, Tuzla.
3. Barringer, B.R. i Ireland R.D. (2016). Entrepreneurship – successfully launching new ventures, 5th edition. Pearson Education Limited. Essex, England
4. Brassington, F., Pettit, S.(2013). Essentials of Marketing. 3.izdanje, Harlow,UK.
5. Chan Kim W. and Mauborge R. (2004). Blue Ocean Strategy. Harvard Business Review, 2004.
6. Chan Kim W. and Mauborge R. (2007). Strategija plavog oceana – Kako stvoriti prostor bez konkurencije na tržištu. Zagreb, Poslovni dnevnik: MASMEDIA.
7. Daraboš, M. (2015). Evolucija konkurentske prednosti – u potrazi za uspjehom u hiperkonkurentskim uvjetima. Naklada Ljevak, Zagreb.
8. Delić A. (2016). Nastavni materijali EFOS-a iz kolegija “Kreiranje poslovnih modela” po prezentacijskim materijalima.
9. Delić A. (2019). Nastavni materijali EFOS-a iz kolegija “Uočavanje poslovne prilike” po prezentacijskim materijalima.
10. 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>
11. Green, J. (2015). The Opportunity Analysis Canvas. CreateSpace Independent Publishing Platform
12. Katavić, I., Šimunić Rod, V., i Konjevod, B. (2020). 'Poslovni modeli nakon Covid-19: postati bolji i uspješniji', *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, 10(2), str. 126-138. <https://doi.org/10.38190/ope.10.2.11>
13. Koprivnjak, T. (2017) 'Značaj poslovnog modela za stvaranje konkurentske prednosti poduzeća', postdiplomski specijalistički, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
14. Krajnović, A. (2019). Nastavni materijali odjela za ekonomiju Sveučilišta u Zadru iz kolegija „Metode istraživanja“ po prezentacijskim materijalima.

15. Meler, M. (2005). Osnove marketinga. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet.
16. Oberman Peterka S. i Koprivnjak T. (2021). Nastavni materijali EFOS-a iz kolegija „Pokretanje poslovnog pothvata“ po prezentacijskim materijalima.
17. Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2014). Stvaranje poslovnih modela. Školska knjiga, Zagreb.
18. Pandža Bajsić, I. (2012). Uloga percipirane vrijednosti u marketingu turističke destinacije. Doktorska disertacija, Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb.
19. Porter, M. E. (1985.). *Competitive Advantage*. Free Press: New York
20. Porter, M. E. (2008). *Konkurentna prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*. Zagreb: MASMEDIA.
21. Prpić, R. (2021). Strategija plavog oceana kao način stvaranje konkurentne prednosti. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet.
22. Šostar, K. (2020). Poduzetništvo i strategija plavog oceana. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet.
23. Uležić, F. (2019). Stvaranje konkurentne prednosti. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.
24. Vranešević, T. (2021). Osnove marketinga. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.

## 2. Internet izvori:

1. Act-konto.hr, Platno poslovnog modela. Dostupno na: <https://act-konto.hr/platno-poslovnog-modela/> [Pristupljeno 03.06.2023.]
2. Bots&pots.com, O nama. Dostupno na: <https://www.botsandpots.com/> , [Pristupljeno 22.06.2023.]
3. Businessmodelanalyst.com, Ryanair Business model. Dostupno na: <https://businessmodelanalyst.com/ryanair-business-model/> , [Pristupljeno 19.06.2023.]
4. Economy.wiki.com. Strategija plavog oceana. Dostupno na: <https://hr.economy-pedia.com/11039725-blue-ocean-strategy> , [Pristupljeno 20.05.2023.]
5. Efos.hr, Kreiranje poslovnih modela-Nastavni materijali. Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/kreiranje-poslovnih-modela/nastavni-materijali/> , [Pristupljeno 23.05.2023.]

6. Golob B. (2009). Inovacija od ideje do tržišta- priručnik. Dostupno na: <http://www.unist.hr/Portals/0/adam/Content/tL0oM5--LUKn7aNNPXK2rQ/Text/Inovacija%20od%20ideje%20do%20tr%C5%BEi%C5%A1ta%20-%20Boris%20Golob.pdf> , [Pristupljeno 20.05.2023.]
7. Grazia.hr, Digitalizirano ugostiteljstvo Bots&Pots. Dostupno na: <https://grazia.hr/digitalizirano-ugostiteljstvo-zagreb-bots-pots-prvi-svjetski-robotizirani-restoran-bots-and-pots/> , [Pristupljeno 19.06.2023.]
8. Hok.hr, Plavi i crveni ocean. Dostupno na: <https://www.hok.hr/gospodarstvo-i-savjetovanje/plavi-i-crveni-ocean> , [Pristupljeno 20.05.2023.]
9. Poduzetnik.biz, Bots&Pots. Dostupno na: <https://poduzetnik.biz/inovacija/bots-pots-prvi-robotski-restoran-u-zagrebu-otvara-svoja-vrata/> , [Pristupljeno 19.06.2023.]
10. Rolex.com, About us. Dostupno na: <https://www.rolex.com/en-us/about-rolex-watches/history/1905-1919> , [Pristupljeno 19.06.2023.]
11. Ryanair.com, About us. Dostupno na: <https://corporate.ryanair.com/?market=hr> , [Pristupljeno 19.06.2023.]
12. Vizologi.com, Cirque du Soleil Business model. Dostupno na: <https://vizologi.com/business-strategy-canvas/cirque-du-soleil-business-model-canvas/> , [Pristupljeno 19.06.2023.]
13. Vizologi.com, Rolex Business model. Dostupno na: <https://vizologi.com/business-strategy-canvas/rolex-business-model-canvas/> , [Pristupljeno 19.06.2023.]
14. Vizologi.com, Ryanair business model. Dostupno na: <https://vizologi.com/business-strategy-canvas/rolex-business-model-canvas/> , [Pristupljeno 19.06.2023.]
15. Vvg.hr, Metodologija istraživačkog rada. Dostupno na: <https://www.vvg.hr/app/uploads/2020/03/METODOLOGIJA-ISTRA%C5%BDIVA%C4%8CKOG-RADA-ZA-STRU%C4%8CNE-STUDIJE.pdf> , [Pristupljeno 22.06.2023.]

### 3. Izvori slika:

1. Slika 1: Platno poslovnog modela, Izvor: (Osterwalder i Pigneur, 2014) [Pristupljeno 20.05.2023.]
2. Slika 2: Vrste kanala, Izvor: Obrada autora rada prema (Osterwalder i Pigneur, 2014),Canva.com [Pristupljeno 14.09.2023.]

3. Slika 3: Faze u kanalu, Izvor: Obrada autora rada prema (Osterwalder i Pigneur, 2014), Canva.com [Pristupljeno 14.09.2023.]
4. Slika 4: Tri vrste motivacija za stvaranje partnerstva, Obrada autora rada prema (Osterwalder i Pigneur, 2014), Canva.com [Pristupljeno 14.09.2023.]
5. Slika 5: Platno poslovnog modela Ryanair, Izvor: Obrada autora rada, Ryanair.com, Canva.com [Pristupljeno 05.08.2023.]
6. Slika 6: Platno poslovnog modela Rolex, Izvor: Obrada autora rada, Rolex.com, Canva.com [Pristupljeno 05.08.2023.]
7. Slika 7: Razlike između crvenog i plavog oceana, Izvor: Obrada autora rada prema Chan Kim W. and Mauborge R. (2007), Strategija plavog oceana – Kako stvoriti prostor bez konkurencije na tržištu. Zagreb, Poslovni dnevnik: MASMEDIA, Canva.com [Pristupljeno 14.09.2023.]
8. Slika 8: Šest principa strategije plavog oceana, Izvor: Obrada autora rada prema Chan Kim W. and Mauborge R. (2007), Strategija plavog oceana – Kako stvoriti prostor bez konkurencije na tržištu. Zagreb, Poslovni dnevnik: MASMEDIA, Canva.com [Pristupljeno 14.09.2023.]
9. Slika 9: Četiri koraka vizualnog prikazivanja strategije, Izvor: Obrada autora rada prema Chan Kim W. and Mauborge R. (2007), Strategija plavog oceana – Kako stvoriti prostor bez konkurencije na tržištu. Zagreb, Poslovni dnevnik: MASMEDIA, Canva.com [Pristupljeno 14.09.2023.]
10. Slika 10: PMN mapa, Izvor: Chan Kim W. and Mauborge R. (2007), Obrada autora rada. Strategija plavog oceana – Kako stvoriti prostor bez konkurencije na tržištu. Zagreb, Poslovni dnevnik: MASMEDIA [Pristupljeno 20.05.2023.]
11. Slika 11: Tri sloja ne-kupca, Izvor: Chan Kim W. and Mauborge R. (2007), Obrada autora rada. Strategija plavog oceana – Kako stvoriti prostor bez konkurencije na tržištu. Zagreb, Poslovni dnevnik: MASMEDIA [Pristupljeno 20.05.2023.]
12. Slika 12: Slijed strategije plavog oceana, Izvor: Chan Kim W. and Mauborge R. (2007), Obrada autora rada. Strategija plavog oceana – Kako stvoriti prostor bez konkurencije na tržištu. Zagreb, Poslovni dnevnik: MASMEDIA [Pristupljeno 20.05.2023.]
13. Slika 13: Četiri organizacijske zapreke, Izvor: Chan Kim W. and Mauborge R. (2007). Strategija plavog oceana – Kako stvoriti prostor bez konkurencije na tržištu. Zagreb, Poslovni dnevnik: MASMEDIA [Pristupljeno 20.05.2023.]

14. Slika 14: Inovacija vrijednosti, Izvor: Chan Kim W. and Mauborge R. (2007). Strategija plavog oceana – Kako stvoriti prostor bez konkurencije na tržištu. Zagreb, Poslovni dnevnik: MASMEDIA [Pristupljeno 20.05.2023.]
15. Slika 15: Krivulja vrijednosti primjer za iPad, Izvor: Axbom.com (<https://axbom.com/strategy-and-value-curve-for-the-ipad/>) [Pristupljeno 20.05.2023.]
16. Slika 16: Radni okvir četiri radnje, Izvor: Obrada autora rada prema Chan Kim W. and Mauborge R. (2007), Strategija plavog oceana – Kako stvoriti prostor bez konkurencije na tržištu. Zagreb, Poslovni dnevnik: MASMEDIA, Canva.com [Pristupljeno 14.09.2023.]
17. Slika 17: Cirque du Soleil, Izvor: Shutterstock.com (<https://www.shutterstock.com/>) [Pristupljeno 19.06.2023.]
18. Slika 18: Platno poslovnog modela Bots&Pots, Izvor: Obrada autora rada, (<https://www.botsandpots.com/>), Canva.com [Pristupljeno 05.08.2023.]
19. Slika 19: Restoran Bots&Pots, Izvor: Bots&pots.com (<https://www.botsandpots.com/>), [Pristupljeno 19.06.2023.]
20. Slika 20: Roboti kuhari u restoranu Bots&Pots, Izvor: Bots&pots.com (<https://www.botsandpots.com/>), [Pristupljeno 19.06.2023.]

## Popis Tablica, slika

### Popis slika:

|   |    |
|---|----|
| Slika 1: Platno poslovnog modela.....   | 4  |
| Slika 2: Vrste kanala .....   | 8  |
| Slika 3: Faze u kanalu .....  | 9  |
| Slika 4: Tri vrste motivacija za stvaranje partnerstva .....                  | 15 |
| Slika 5: Platno poslovnog modela Ryanaira .....                               | 17 |
| Slika 6: Platno poslovnog modela Rolex .....                                  | 18 |
| Slika 7: Razlike između crvenog i plavog oceana.....                          | 25 |
| Slika 8: Šest principa strategije plavog oceana .....                         | 27 |
| Slika 9: Četiri koraka vizualnog prikazivanja strategije .....                | 29 |
| Slika 10: PMN mapa.....   | 30 |
| Slika 11: Tri sloja ne-kupca .....  | 32 |
| Slika 12: Slijed strategije plavog oceana .....                               | 33 |
| Slika 13: Četiri organizacijske zapreke u provođenju strategije .....         | 34 |
| Slika 14: Inovacija vrijednosti- kamen temeljac strategije plavog oceana..... | 38 |
| Slika 15: Krivulja inovacije vrijednosti; Primjer za iPad.....                | 39 |
| Slika 16: Radni okvri četiri radnje .....                                     | 40 |
| Slika 17: Cirque du Soleil predstava.....                                     | 43 |
| Slika 18: Platno poslovnog modela Bots&Pots.....                              | 45 |
| Slika 19: Restoran Bots&Pots.....   | 45 |
| Slika 20: Roboti kuhari u restoranu Bots&Pots .....                           | 46 |

### Popis tablica:

|   |    |
|---|----|
| Tablica 1: Pitanja za pripremu odnosa s kupcima.....          | 11 |
| Tablica 2: 5 faza dizajniranja poslovnog modela.....          | 20 |
| Tablica 3: Radni okvir četiri radnje Cirque du Soleil .....   | 42 |
| Tablica 4: Radni okvir četiri radnje-restoran Bots&Pots ..... | 45 |