

# Inovacija ponude vrijednosti na primjeru kompanije L`oreal

---

**Rukavina, Barbara**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:381922>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-10**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij (Poduzetnički menadžment i poduzetništvo)

Barbara Rukavina

**INOVACIJA PONUDE VRIJEDNOSTI NA PRIMJERU  
KOMPANIJE L'OREAL**

Diplomski rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij (Poduzetnički menadžment i poduzetništvo)

Barbara Rukavina

**INOVACIJA PONUDE VRIJEDNOSTI NA PRIMJERU  
KOMPANIJE L'OREAL**

Diplomski rad

**Kolegij: Kreiranje poslovnih modela**

JMBAG: 0010230036

e-mail: brukavina@efos.hr

Mentor: prof. dr. sc. Anamarija Delić

Osijek, 2024

Josip Juraj Strossmayer of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Graduate study (Entrepreneurial Management and Entrepreneurship)

Barbara Rukavina


**INNOVATING THE VALUE PROPOSITION IN THE *L'OREAL*  
COMPANY**

Graduate paper

Osijek, 2024.

## 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:** Barbara Rukavina

**JMBAG:** 0010230036

**OIB:** 89079841668

**e-mail za kontakt:** rukavinab.2000@gmail.com

**Naziv studija:** Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

**Naslov rada:** Inovacija ponude vrijednosti na primjeru kompanije L'oreal

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

U Osijeku, \_\_\_\_\_ 2024 \_\_\_\_\_ godine

Potpis Barbara Rukavina

## Inovacija ponude vrijednosti na primjeru kompanije L'Oréal

### SAŽETAK

Ponuda vrijednosti ključni je element svake kompanije i predstavlja način na koji pruža vrijednost svojim kupcima. Kroz nju kompanija ističe jedinstvene prednosti koje donosi na tržište, što ju izdvaja od konkurencije, privlači kupce te osigurava uspjeh. Važno je poznavati ključne aspekte ponude vrijednosti. Da bi kompanije uopće razumjele potrebe i želje svojih kupaca trebalo bi primijeniti odgovarajuće metode. Sami proces inovacije ponude vrijednosti započinje detaljnom analizom trenutnog stanja kompanije i tržišta te identifikacijom prilika za poboljšanje, koristeći razne alate. Na taj se način kompanijama omogućuje da razumiju svoje tržišno okruženje i razvijaju strategije za uspješno inoviranje ponude vrijednosti. Nakon analize slijedi proces razvoja kreativnih rješenja u kojem se koriste metode za minimiziranje troškova i maksimiziranje uspjeha.

**Ključne riječi:** Ponuda vrijednosti, konkurentna prednost, potrebe i želje kupaca, inovacija ponude vrijednosti, analiza tržišta, metode za razumijevanje potreba, strategije.

## Innovating the value proposition in the L'Oréal company

### SUMMARY

Value proposition is a key element of any company and represents the way it delivers value to its customers. Through it, a company highlights the unique advantages it brings to the market, differentiates itself from competitors, attracts customers, and ensures success. Understanding the key aspects of the value proposition is essential. To fully grasp the needs and desires of their customers, companies should apply appropriate methods. The process of innovating the value proposition begins with a detailed analysis of the company's current situation and market, identifying opportunities for improvement using various tools. This approach allows companies to understand their market environment and develop strategies for successfully innovating their value proposition. After the analysis, the process of developing creative solutions involves using methods to minimize costs and maximize success.

**Keywords:** Value proposition, competitive advantage, customer needs and desires, value proposition innovation, market analysis, methods for understanding needs, strategies

## **Sadržaj**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Uvod.....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>2. Metodologija i ciljevi.....</b>   | <b>2</b>  |
| <b>3. Ponuda vrijednosti .....</b>  | <b>3</b>  |
| 3.1 Pojam ponude vrijednosti .....  | 3         |
| 3.2 Ključni aspekti kreiranja ponude vrijednosti.....                                     | 4         |
| 3.3 Uloga inovacija u ostvarivanju konkurentske prednosti .....                           | 7         |
| 3.4 Metode za inoviranje ponude vrijednosti.....  | 11        |
| <b>4. Koraci inoviranja ponude vrijednosti.....</b>                                       | <b>15</b> |
| 4.1 Analiza trenutnog stanja i identifikacija prilika za poboljšanje.....                 | 15        |
| 4.2 Razvoj i implementacija kreativnih rješenja .....                                     | 21        |
| 4.3 Strategija plavog oceana .....  | 23        |
| <b>5. Inoviranje ponude vrijednosti na praktičnom primjeru kompanije<br/>L'oreal.....</b> | <b>27</b> |
| 5.1 Strategije inovacije u razvoju proizvoda.....   | 29        |
| 5.2 Personalizacija i pristup kupcima .....   | 34        |
| <b>6. Rasprava i zaključak .....</b>  | <b>36</b> |
| <b>Literatura .....</b>   | <b>37</b> |



## **1. Uvod**

Ponuda vrijednosti predstavlja važan element poslovnog modela svake kompanije. Ona definira specifičan način na koji kompanija kreira i pruža vrijednost svojim kupcima. Nužno je da kompanije razumiju potrebe svojih tržišnih segmenata i na temelju toga kreiraju ponudu za njih. Da bi ona bila vrijednija od ponude konkurenata, nužni su procesi inoviranja, kao i funkcionalnost proizvoda, prilagodba specifičnim potrebama potrošača, dizajn, cijena te olakšavanje obavljanja svakodnevnih zadataka. Vještina kompanije da uspješno provodi inovacije i prilagođava se promjenama na tržištu ključna je za njezinu dugoročnu konkurentsku prednost. Kroz ovaj rad, istražit će se različiti aspekti ponude vrijednosti, analizirati uloga inovacija u ostvarivanju konkurentske prednosti te alati i metode koje kompanije koriste kako bi ostale relevantne na tržištu i postigle poslovni uspjeh. Na temelju teorijskih koncepata i praktičnog primjera kompanije L'Oréal, ovaj rad ima za cilj pojasniti i analizirati kompleksnost ponude vrijednosti u suvremenom poslovnom okruženju.

## 2. Metodologija i ciljevi

Cilj ovog rada jest pobliže pojasniti pojam i smisao inovacije ponude vrijednosti. Rad se bazira na sekundarnim podacima, a u pripremi su korištene znanstvene knjige, izvještaji, publikacije, članci, bilješke s predavanja i prikupljeni stručni radovi. Rad je temeljen na deskriptivnoj metodi i metodi kompilacije. Za veći dio rada primijenjena je deskriptivna metoda koja služi za opisivanje i definiranje pojmova. Korištena je i metoda kompilacije koja obuhvaća prenošenje stavova drugih autora, citate te njihova opažanja. Na kraju je korištena metoda sinteze pomoću koje je donesen zaključak.

Rad obuhvaća šest poglavlja. U prvom poglavlju definirana je tema rada i naglašeni su ključni pojmovi. Sljedeće poglavlje pojašnjava cilj samog diplomskog rada i metode pisanja. Središnji dio rada, razrada, obuhvaća treće, četvrto, i peto poglavlje. U trećem se poglavlju opširnije pojašnjava pojam ponude vrijednosti, ključni aspekti kreiranja ponude vrijednosti te veliki značaj uloge inovacije u ostvarivanju konkurentske prednosti. Također su navedene i pojašnjene najčešće korištene metode za inoviranje ponude vrijednosti. U četvrtom su poglavlju razrađeni koraci inoviranja ponude vrijednosti, alati za analizu trenutnog stanja kompanije i tržišta, identifikaciju prilika za poboljšanje, tehnike za razvoj i implementaciju kreativnih rješenja te strategija plavog oceana. U petom se poglavlju na temelju kompanije L'Oréala pruža uvid u poslovnu praksu i stvaran primjer. Povezuju se prethodno navedeni pojmovi u radu i procjenjuje uspješnost poslovanja kompanije. Zaključni dio rada sastoji se od šestog poglavlja u kojem se kritički analizira i sintetizira sve što je rečeno u prethodnim dijelovima rada, te se sumiraju se i ističu zaključci.

### 3. Ponuda vrijednosti

Ključna pitanja kompanija su, koje vrijednosti nude svojim kupcima i tko su njihovi kupci, odnosno korisnici. Prema Osterwalderu i Pigneuru (2014), ponuda vrijednosti obuhvaća niz koristi koje kompanija obećava pružiti svojim kupcima kako bi zadovoljila njihove potrebe. Učinkovita ponuda, ne samo da privlači kupce, već ih i zadržava, potiče njihovu lojalnost i ponovnu kupnju u budućnosti.

#### 3.1 Pojam ponude vrijednosti

Stvaranje jedinstvene ponude vrijednosti zahtijeva duboko razumijevanje potreba i očekivanja ciljnih kupaca te kontinuirano prilagođavanje i inoviranje proizvoda ili usluga kako bi se zadržala konkurentna prednost. „Ponuda vrijednosti razlog je zbog kojega su kupci vjerni jednoj tvrtki, a ne drugoj.“ (Osterwalder i Pigneur, 2014:22). Uvjerljiva i dosljedna komunikacija ponude vrijednosti omogućava kupcima lakše donošenje odluka tijekom kupovnog procesa. Za kupca, vrijednost predstavlja korist proizvoda ili usluge umanjenu za njegovu cijenu. Ako ponuda vrijednosti jasno ukazuje na koristi proizvoda ili usluge, kupac može imati dojam da dobiva veću vrijednost za svoj novac, što može pozitivno utjecati na njegovo zadovoljstvo, povjerenje i sigurnost u odluku. Na taj se način postiže veći broj lojalnih kupaca. S druge strane, vrijednost koju ostvaruje kompanija proizlazi iz njezinih prihoda od prodanih proizvoda umanjениh za troškove kompanije, odnosno troškove proizvodnje. Uspješno definirana ponuda vrijednosti za kompaniju može značiti optimalno korištenje resursa, a samim time rezultira većom učinkovitošću i profitabilnošću. Green (2015) tvrdi da se inovacija ponude vrijednosti postiže tek onda kada su prednosti, cijene i troškovi usklađeni. Ponuda vrijednosti mora biti dinamična i fleksibilna kako bi se mogla prilagoditi kupčevim potrebama i tržišnim uvjetima. Zbog toga se na tržištu često ističu *start-up*ovi. Oni su spremni na veći rizik od ostalih kompanija, brže stvaraju vrijednost na tržištu i inovativni su.

Green (2015) smatra da bi ponuda vrijednosti bila privlačna kupcima potrebno je staviti fokus na četiri pitanja. Pitanja se odnose na to, što je potrebno eliminirati, smanjiti, podići i stvoriti u samoj ponudi vrijednosti. Nužno je da se kompanija aktivno preispituje postoje li čimbenici koje bi trebala eliminirati ili smanjiti. To su čimbenici koji ne stvaraju znatnu vrijednost ili su toliko nepotrebni da ih se može potpuno eliminirati. Smanjivanjem tih čimbenika ili njihovom

eliminacijom, kompanija se može usredotočiti na čimbenike visoke vrijednosti, što joj pruža priliku da bude bolja od konkurenata, podizanjem drugih čimbenika. Ukoliko kompanija podigne čimbenike koji stvaraju znatnu vrijednost za ciljnu skupinu kupaca, ne samo da će se ispuniti njihove želje i potrebe, već će one biti nadmašene. Konačno, ako proizvod ili usluga koje kompanija nudi, mogu poprimiti nove, do sada neviđene, značajke, treba razmotriti može li stvoriti nove čimbenike prije nego li to učini konkurencija. Kada kompanija odgovori na ova četiri pitanja, dobit će jasnu sliku o tome, na koji se način boriti s konkurencijom i inovirati ponudu vrijednosti. Prema Greenu (2015) inovacija vrijednosti je istovremena potraga za diferencijacijom proizvoda i nižim troškovima te stvaranje bolje i veće vrijednosti za kupce i kompaniju.

### **3.2 Ključni aspekti kreiranja ponude vrijednosti**

Kreiranje ponude vrijednosti predstavlja osnovni izazov za svaku kompaniju koja želi ostvariti konkurentsku prednost na tržištu. Prepoznavanje ključnih aspekata koji čine ponudu vrijednosti omogućuje kompanijama da egzaktno definiraju svoje prednosti i usmjere svoje napore na stvaranje trajnih vrijednosti za svoje korisnike. Prema Osterwalderu i Pigneuru (2014), ponuda vrijednosti se temelji na: novosti proizvoda ili usluge, funkcionalnosti, prilagodbi specifičnim potrebama korisnika, „obavljanju poslova kupca“, dizajnu, brandu/statusu, cijeni, rezanju troškova, smanjivanju rizika, dostupnosti te praktičnosti, odnosno jednostavnosti korištenja.

#### ***Novost***

Osterwalder i Pigneur (2014), ističu značaj novosti kao sposobnost proizvoda ili usluge da donesu nešto novo na postojeće tržište. To se može odnositi na inovativne značajke, tehnologiju ili pristup koji se razlikuje od dosadašnjih rješenja. Ovaj element može izuzetno pridonijeti u izdvajanju od konkurencije te privući nove kupce. Nisu sve inovacije iste, neke donose značajne promjene i nove pristupe, dok druge uvode samo marginalna poboljšanja. „Ima, dakle, stupnjeva u novitetu, od minornih noviteta, s inkrementalnim poboljšanjima, pa sve do radikalnih promjena koje mijenjaju način razmišljanja o proizvodu i način na koji se rabi.“ (Prester, 2010:15). Inkrementalne inovacije su česte i ključne za kontinuirani razvoj, jer donose manje promjene koje se često odnose na detalje poput boje ili materijala proizvoda. Nasuprot tome, radikalne inovacije donose drastične promjene i stoga su rjeđe.

## ***Funkcionalnost***

Funkcionalnost podrazumijeva na koji način proizvod ili usluga zadovoljava osnovne potrebe i izvršava funkcije koje korisnici očekuju. Presudna je za osiguravanje pouzdanog korištenja proizvoda ili usluge. Funkcionalnost može stvoriti znatnu vrijednost za korisnike, omogućavajući da proizvodi ili usluge ne samo da rade kako je planirano, već i pojednostavljaju uobičajene aktivnosti korisnika na djelotvoran i pouzdan način.

## ***Prilagodba***

Prilagodba podrazumijeva mogućnost proizvoda ili usluge da se prilagodi specifičnim potrebama i preferencijama određenih skupina potrošača. To se može odnositi na personalizaciju ili fleksibilnost, kada se radi o kupčevim zahtjevima. Osigurava kompanijama da personaliziraju svoju ponudu, čineći je zanimljivijom i privlačnijom. Personalizacija stvara emotivnu povezanost s proizvodom, povećava angažman, zadovoljstvo i lojalnost kupaca.

## ***„Obavljanje posla kupaca“***

„Obavljanje posla kupaca“ odnosi se na to kako proizvod ili usluga pomažu korisnicima tijekom obavljanja specifičnih poslova ili zadataka. Osigurava da proizvodi i usluge olakšavaju svakodnevicu. Ova ponuda vrijednosti smanjuje operativnu složenost i povećava poslovnu učinkovitost.

## ***Dizajn***

Dizajn podrazumijeva vizualnu privlačnost proizvoda ili usluge. Dobar dizajn može iznimno unaprijediti korisničko iskustvo, on čini proizvod ili uslugu ne samo prikladnim za upotrebu, nego i vizualno atraktivnim. „Kad je proces u fazi pretvaranja ideja u proizvode, ili eventualno u prototip, razvojnim je stručnjacima potrebno što više informacija o svemu što se događa upravo sada s drugim kategorijama proizvoda i usluga, u pogledu uporabe materijala, boja, oblika veličina i dizajna.“ (Kotler, 2016:52).

## ***Brand/status***

Status podrazumijeva ključni aspekt ponude vrijednosti koji se svodi na to kako korisnici doživljavaju marku. Prema Nicku Wredenu (2010), izgradnja brenda ne temelji se na privlačenju novih kupaca, već na održavanju lojalnosti postojećih. Većina karakteristika

konkurentskih proizvoda može se lako kopirati, ali prava konkurentaska prednost leži u stvaranju odnosa s kupcima koji se ne može jednostavno replicirati. Zato kompanija koja se fokusiraju na brendiranje, usmjeravaju svoju pažnju na razvoj dugoročnih odnosa s kupcima, umjesto na same proizvode ili prodajne strategije. Izgrađen brand može ostvariti dodatnu vrijednost i odraziti se na potrošačeve odluke. Potrošačev odabir određenog branda često se povezuje s određenim životnim stilom ili prestižem.

### ***Cijena***

Cijena se odnosi na trošak proizvoda ili usluge, a njezino optimalno postavljanje znatno utječe na tržišni uspjeh. Prema Nicku Wredenu (2010) određivanje cijena odvija se na sjecištu ponude i potražnje, uzimajući u obzir ekonomsku, iskustvenu i emocionalnu vrijednost. Kompanije mogu koristiti jednostavne formule kako bi izmjerile elastičnost cijena i procijenile utjecaj povećanja ili smanjenja cijena na profitabilnost, uz promjenjive faktore ponude. Cijena omogućava kupcima da procijene vrijednost koju dobivaju za novac koji plaćaju.

### ***Rezanje troškova***

Rezanje troškova podrazumijeva smanjenje troškova za korisnike/ kompanije, obično putem efikasnijih procesa ili inovativnih rješenja. Nick Wreden (2010) ističe da smanjenje troškova koje ne narušava vrijednost za potrošače mora biti dopunjeno strateškim određivanjem cijena s ciljem optimizacije profitabilnosti.

### ***Smanjivanje rizika***

Smanjivanje rizika predstavlja smanjivanje neizvjesnosti ili mogućih negativnih posljedica za korisnike. Na taj način osiguravaju korisnike od prijevara i pružaju im zaštitu u slučaju poteškoća pri kupnji.

### ***Dostupnost***

Dostupnost označava lakoću pristupa proizvodu ili usluzi, osiguravajući korisnicima da u trenutku kada nešto zažele to i dobiju. Osigurava korisnicima kupovinu svega što požele iz udobnosti vlastitog doma.

### ***Praktičnost/jednostavnost korištenja***

Praktičnost je ključni faktor u poboljšanju korisničkog iskustva i usvajanju proizvoda ili usluge na tržištu. Predstavlja lakoću korištenja proizvoda ili usluge. Osigurava korisnicima da brzo i jednostavno postizu željene rezultate.

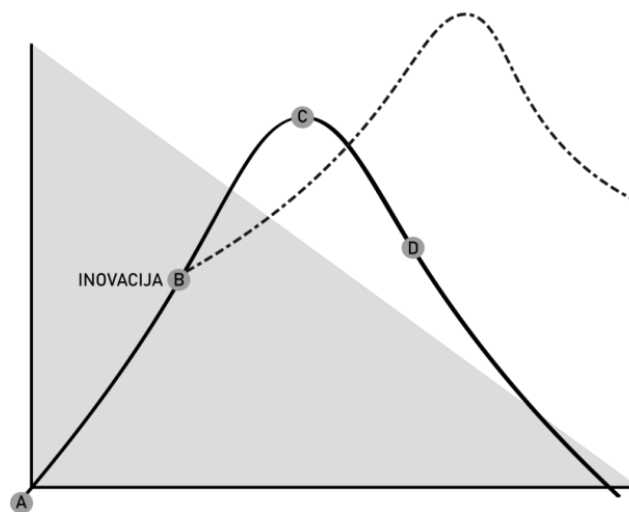
U trenutnom poslovnom okruženju, s velikim tržišnim izazovima, aktivno prilagođavanje i unaprjeđenje ponude vrijednosti ključno je za uspjeh i isticanje u odnosu na konkurenciju. Prepoznavanje potreba tržišta, tehnoloških trendova i promjena u potrošačkim navikama osigurava kompanijama rast, financijski uspjeh i unaprjeđenje poslovanja. Uspješne kompanije u svojoj praksi ne pružaju isključivo kvalitetne proizvode i usluge, već i aktivno usavršavaju i prilagođavaju svoju ponudu kao odgovor na dinamična očekivanja i zahtjeve potrošača. Integracija ključnih aspekata ponude vrijednosti nije samo strateški imperativ, već i temelj za dugoročni uspjeh svake kompanije.

### **3.3 Uloga inovacija u ostvarivanju konkurentske prednosti**

Inovacije su ključni element koji omogućava kompanijama da se razlikuju od drugih. Imaju značajnu ulogu u oblikovanju ponude vrijednosti. Kompanije koje neprestano ulažu u istraživanje i razvoj imaju mogućnost brže reakcije na promjene koje se zbivaju na tržištu te se lakše prilagođavaju novim trendovima i tehnologijama. „Inovacija je složen proces - teško mjerljiv i njime je teško upravljati. Većina je ljudi prepoznata tek kad ona potakne rast.“ (Trías de Bes & Kotler, 2016:3). Zbog dinamičnih tehnoloških trendova i potrošačkih preferencija, za kompaniju je važno da kontinuirano provodi inovacije, kako bi se prilagodila novonastalim situacijama i kreirala dodanu vrijednost za potrošače. „Inovacija može promijeniti strukturu industrije i stvoriti održivu konkurentsku prednost.“ (Porter, 1985:123). Porter naglašava kako inovacije znatno utječu na profitabilnost industrije i same kompanije, ali isto tako napominje da postoje potencijalni izazovi koji dolaze uz takve promjene. Uspjeh inovacija nerijetko je vezan uz visoke rizike poslovanja. Primjerice, tehnološka će zastarjelost poremetiti razvoj inovativnih proizvoda ili usluga, a visoki početni troškovi istraživanja, financijsku stabilnost. Unatoč zahtjevnim izazovima, postoje brojni primjeri uspješnih inovacija. Suvremeno doba, koje donosi brze promjene kroz industrijalizaciju, tehnološki napredak i društvenu transformaciju, obilježavaju dinamični tehnološki trendovi poput razvoja umjetne

inteligencije i automatizacije. Onima koji uspješno usvajaju nove tehnologije pruža se prilika ne samo poboljšati svoje operacije, već i stvoriti posve nova tržišta i poslovne modele. Inovacije trebaju biti strateški usmjerene, ali uz razumijevanje potencijalnih rizika. Uspješnost provođenja inovacija uvelike ovisi o tome u kojoj se fazi svojeg razvoja kompanija odlučuje na njihovo uvođenje. Stoga je važno razjasniti pojam životnog ciklusa kompanije. Životni ciklus podrazumijeva glavne faze s kojima se kompanija susreće tijekom svog postojanja. Faze pomažu razumjeti u kojem se smjeru kreće i kako se prilagođava tržištu.

Početna faza je osnivanje, kada kompanija kreće s poslovanjem. U ovoj fazi važno je sastaviti poslovni plan, prikupiti financijska sredstva te privući prve kupce. Slijedi faza rasta, kada kompanija ostvaruje više prihode i proširuje tržišni udio. U trenutku kada kompanija dostigne fazu zrelosti, ostvaruje stabilan prihod, no isto tako može doći do sporijeg kretanja krivulje, odnosno stagnacije poslovanja. Nakon toga slijedi faza opadanja, u kojoj može doći do smanjenja prihoda zbog promjena u tehnologiji ili tržištu. U ovoj je fazi važno prilagoditi se izazovima s kojima se kompanija suočava. Konačno, posljednja faza ciklusa je kada kompanija dolazi do točke zatvaranja ili transformacije.



Slika 1. Prikaz produžavanja životnog ciklusa kompanije kroz proces inovacije

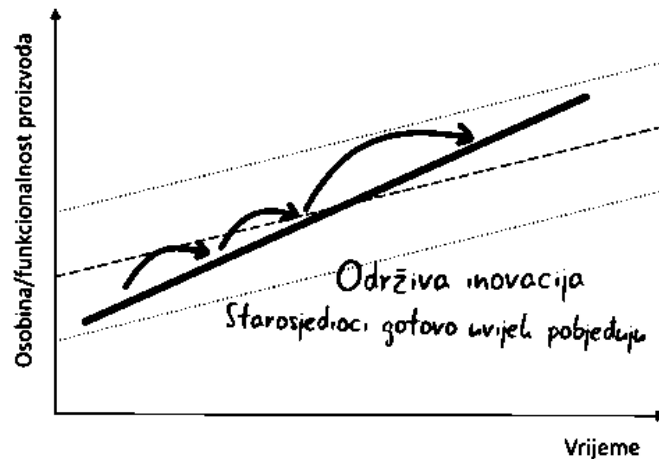
Izvor: Prilagođeno prema Ansoff, I. (1965)

Inovacije imaju važnu ulogu u svim fazama životnog ciklusa kompanije, no njihov značaj je posebice izražen u drugoj točki životnog ciklusa, točki „B“. Ta je faza poznata kao faza rasta ili ekspanzije, predstavlja razdoblje u kojem kompanija prelazi iz rane u stabilniju i zreliju fazu. Pretpostavlja se da kompanija u njoj ima najviše vremena i financijskih resursa, a uvođenjem inovacija u trenutku rasta znatno će utjecati na budućnost i dugoročni uspjeh.



Kompanija će kroz inovacije produžiti svoj životni vijek i zadržati pozitivnu putanju. „Inovacija često znači i mijenjanje nečega što, barem za sada, funkcionira. Ako organizacija uvodi inovaciju kako bi promijenila proizvod ili uslugu koji još dobro prolazi, propušta priliku do kraja iskoristiti izvorno ulaganje u taj proizvod ili uslugu.“ (Trías de Bes & Kotler, 2016:10). Autori žele naglasiti da je često teško donositi odluke vezane uz inoviranje, jer je to područje vrlo riskantno, no važno je reagirati što prije, u protivnom bi konkurencija mogla biti brža. Aktivno praćenje tržišnih trendova, poticanja kreativnosti te investiranje u obrazovanje i razvoj zaposlenika ne bi trebalo biti zapostavljeno. Samo one kompanije koje su spremne na dinamične promjene i one otvorene prema inoviranju ponude vrijednosti uspijevaju dugoročno održati svoju konkurentsku prednost u globalnom poslovnom okruženju. „Uspješna inovacija zahtijeva duboko razumijevanje kupaca, uključujući njihovu okolinu, dnevne rutine, brige i težnje.“ (Osterwalder i Pigneur, 2014:128). Kompanije inoviranjem ponude vrijednosti ulijevaju povjerenje kupcima, stvaraju bolji međusobni odnos i lojalnost. „Poslovni modeli temeljeni na lojalnosti u praksi pokazuju izvanredne rezultate: natprosječan rast i profitabilnost za vlasnike, trajno, ugodno i natprosječno plaćeno radno mjesto za zaposlene i bolju ponudu vrijednosti po nižim cijenama za kupce.“ (Golob, 2009:101).

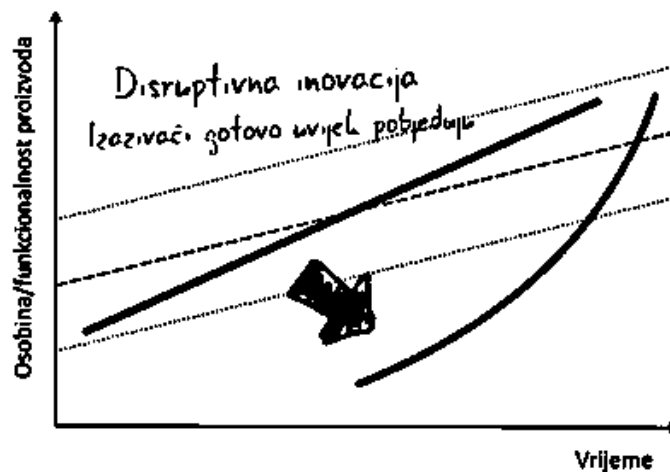
Prije započinjanja samog procesa inoviranja važno je razlikovati pojmove održiva inovacija i disruptivna inovacija. „Neke ponude na tržištu mogu biti inovativne i predstavljati nove ili tzv. razorne ili disruptivne ponude. Druge mogu sličiti ponudama koje su već na tržištu, ali s dodatnim funkcijama i osobinama“ (Osterwalder i Pigneur, 2014:22). Tijekom poslovanja, zahtjevi kupaca kontinuirano rastu, istovremeno bi trebala rasti i ponuda vrijednosti koju kompanija nudi na tržištu. „Održiva inovacija znači poboljšavanje osobina važnih postojećim kupcima, odnosno nastanak boljih proizvoda koji omogućavaju veću zaradu.“ (Golob, 2009:73). Kompanija bi, s vremenom, trebale ponuditi proizvode ili usluge koji donose značajniju korist u odnosu na one koji već postoje na tržištu. Time će zadovoljiti kupce koji su spremni izdvojiti veću količinu financijskih sredstava, odnosno platiti višu cijenu za dodanu vrijednost. Inovacija je održiva sve dok donosi bolje proizvode za „izbirljivije“ kupce. No, često dolazi do toga da se poboljšanje ponude kreće brže od samih promjena u zahtjevima kupaca, stoga se kompanije nerijetko susreću s time da njihova ponuda nadilazi zahtjeve tržišta. Drugim riječima, kupci neće cijeniti poboljšanje jer im ono neće predstavljati vrijednost i neće biti spremni izdvojiti dodatan novac za taj proizvod. To će za kompaniju predstavljati neuspješno inoviranje, no neće nužno prouzročiti njezino zatvaranje.



Slika 2. Održiva inovacija

Izvor: (Golob, 2009:73)

Ukoliko kompanija osmisli održivu inovaciju, a pritom nije tržišni lider, vjerojatnost da će prestići tržišnog lidera vrlo je mala. S druge strane, disruptivna inovacija može prouzročiti nestanak tržišnih lidera. Ona se odnosi na proizvode ili usluge koji su cjenovno pristupačniji i funkcionalniji. „Disruptivna inovacija je rijetkost (u odnosu na broj održivih inovacija), učestalost njezina pojavljivanja ovisi o dinamici djelatnosti, katkad, o tehnološkom razvoju. U nekim djelatnostima javlja se gotovo svakog desetljeća, dok je za sporije industrije disrupcija fenomen koji se javlja jednom u stoljeću.“ (Golob, 2009:72).



Slika 3. Disruptivna inovacija

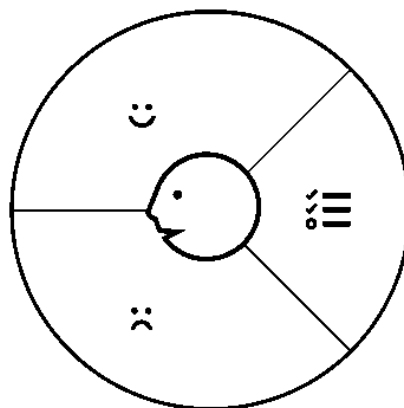
Izvor: (Golob, 2009:73)

Takva inovacija, u početku, zauzima dio tržišta koji je nerijetko zanemaren od strane tržišnih lidera, no s vremenom, kako se obilježja proizvoda ili usluge poboljšavaju, kompanija počinje zauzimati cijelo tržište. Razlog zašto takve kompanije postaju bolje od tadašnjih tržišnih lidera često leži u tome da koriste noviju tehnologiju. Većina kupaca, u tom trenutku, poželjet će novu ponudu vrijednosti koja im donosi veću korist kroz različite elemente, koju "starosjedioci" trenutno ne mogu ponuditi. To će gotovo sigurno uzrokovati nestanak starosjedioca.

### 3.4 Metode za inoviranje ponude vrijednosti

Za unapređenje ponude vrijednosti mogu se primjenjivati različite strategije i metode, kako bi kompanije otkrile i zadovoljile potrebe kupaca. „Perspektiva kupaca mora imati glavnu riječ u izboru ponude vrijednosti, distribucijskih kanala, odnosa s kupcima i izvora prihoda.“ (Osterwalder i Pigneur, 2014:128). U nastavku će biti navedene i objašnjene neke od metoda temeljem kojih kompanija dobiva odgovore, na pitanje kako inovirati svoju ponudu vrijednosti i kako pristupiti ciljnoj skupini kupaca.

Osnova za inoviranje ponude vrijednosti jest poznavanje potreba kupaca. Jedan od temeljnih koraka u ovom procesu je detaljno mapiranje. Uz pomoć alata *Customer Profile* odnosno profil kupca, kompanije mogu identificirati nedostatke koje kupci žele zaobići i prednosti koje očekuju.

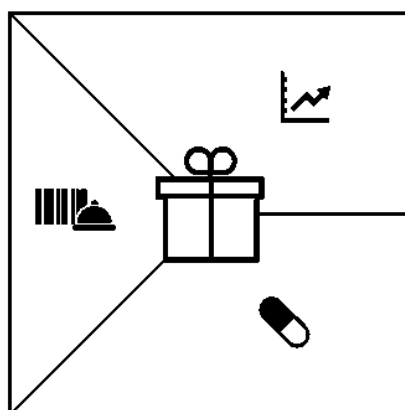


Slika 4. *Customer profile*

Izvor: (Osterwalder i dr., 2014:23)

Pomoću dobivenog detaljnog uvida kompanijama se pruža prilika kreiranja proizvoda i usluga koji su u skladu sa stvarnim potrebama njihovih kupaca. *Customer Profile* fokusira se na predočavanje tko su kupci, osigurava bolje razumijevanje kako se oni osjećaju, što ih muči ili raduje tijekom obavljanja njihovih poslova. Metoda podrazumijeva tri glavne komponente, a to su poslovi (*Jobs*), bolovi (*Pains*) i koristi (*Gains*). Sve navedene komponente pružaju detaljno razumijevanje pojedinačnih aspekata iskustva potrošača. Prva komponenta, poslovi, odnosi se na ono što kupci nastoje realizirati ili probleme koje pokušavaju riješiti. Ono što kompanija percipira bitnim, ne znači da će biti posao koji kupac želi obaviti. Stoga, prilikom proučavanja prve komponente važno je „staviti se u kožu kupaca“. Poslovi mogu biti funkcionalni, socijalni ili emocionalni. Funkcionalni poslovi odnose se na praktične zadatke, primjerice održavanje vozila ili priprema obroka. Društveni poslovi uključuju sliku koju kupci žele postići o sebi, a to primjerice može biti dobar društveni status ili dobivanje priznanja. Emocionalni poslovi obuhvaćaju osjećaje koje potrošači nastoje iskusiti ili izbjeći, kao što su osjećaj pripadnosti, užitek ili smanjenje stresa. Prema Osterwalderu i Pigneuru (2014) postoje tri glavne uloge koje kupac ima prilikom kupnje proizvoda ili usluge, a sve tri uloge doprinose iskustvu i vrijednostima koje pruža kompanija. Prva je uloga kupac vrijednosti, a predstavlja poslove koji podrazumijevaju uspoređivanje različitih ponuda, donošenje odluka o kupnji, plaćanju i preuzimanju proizvoda ili usluga. Sukreator vrijednosti aktivno pomaže pri poboljšanju proizvoda ili usluga kroz poslove vezane uz pisanje povratnih informacija i recenzija, što znači da sudjeluje u samom dizajnu proizvoda ili usluge. Njihove povratne informacije omogućuju kompanijama da poboljšaju svoju ponudu u skladu s očekivanjima kupaca. Uloga nositelja vrijednosti je da upravlja krajem životnog ciklusa proizvoda, otkazivanjem pretplate, odlaganjem, prijenosom ili preprodajom. Nositelj vrijednosti daje uvid u to kako kupci postupaju s proizvodima nakon što su kupljeni. Razumijevanje ovih uloga pomaže kompanijama da poboljšaju svoje proizvode, poboljšaju iskustvo korištenja i razviju puno bolje odnose s kupcima. Prilikom proučavanja poslova, važno je uzeti u obzir kontekst u kojem se taj posao obavlja. Druga komponenta profila kupca, bolovi, predstavlja sve ono o čemu kupci imaju negativno mišljenje te smatraju da je frustrirajuće, nepoželjno ili skupo tijekom obavljanja njihovih poslova. To se odnosi na probleme i neželjene ishode, prepreke i rizike koji ih sprječavaju da učinkovito izvrše svoje zadatke. Neželjeni ishodi, na primjer, podrazumijevaju negativan osjećaj prilikom obavljanja posla. Prepreke mogu biti visoke cijene, oduzimanje vremena ili tehničke poteškoće. Rizici, pak, podrazumijevaju gubitak autoriteta prilikom obavljanja posla i predstavljaju značajne bolove za kupca. Jednako

kao što poslovi mogu biti iznimno važni ili manje važni, bol može biti jaka ili slaba. Zato je nužno ući u samu srž i postavljati konkretna pitanja, kako bi dobili konkretne informacije. Način na koji kupci percipiraju i ocjenjuju jačinu boli, pomoći će kompanijama u stvaranju "lijekova za njeno liječenje". Treća komponenta su rezultati, koristi, koje potrošači priželjkuju ili iskustva koja žele proživjeti. To su stvarne koristi, poput uštede vremena ili novca, ali i kompleksnije koristi kao što su zadovoljstvo ili osjećaj postignuća. Postoje tri vrste koristi: potrebna, očekivana i željena. Potrebne koristi su osnovne koristi bez kojih proizvod ne bi mogao funkcionirati. Očekivane koristi su one koje kupac priželjkuje, iako bi proizvod mogao funkcionirati bez njih, dok su željene koristi one koje nadmašuju kupčeva očekivanja. Poznavanje ovih koristi i njihovo detaljno opisivanje pridonosi kompanijama da lakše usklade svoju ponudu sa stvarnim potrebama i željama na tržištu.. Kreiranje profila kupca služi za prilagođavanje ponude kupčevim specifičnim potrebama, a također se koristi za segmentaciju tržišta. Nakon detaljnog utvrđivanja potreba kupaca. Kreiranjem *Value Map* odnosno mape vrijednosti, kompanije mogu doći do zaključka koje bolne točke i na koji način njihova ponuda može eliminirati te koju dobrobit donosi. Mapa vrijednosti podijeljena je na tri dijela. Prvi su dio proizvodili ili usluge koji stvaraju ponudu vrijednosti kompanije. Drugi su dio lijekovi protiv bolova kupaca, oni podrazumijevaju način na koji kompanija planira ukloniti ili smanjiti neželjene ishode, probleme ili rizike. Nije nužno da kompanija rješava sve bolove kupaca, važno je usredotočiti se na rješavanje onih koji će učiniti primjetnu razliku za kupce i pozitivno utjecati na poslovanje kompanije. Treći dio Mape vrijednosti odnosi se na načine na koje će kompanija stvoriti očekivane i željene koristi za kupce, ili čak nadmašiti njihova očekivanja.



Slika 5. *Value Map*

Izvor: (Osterwalder i dr., 2014:36)

Mapiranjem vrijednosti moguće je definirati dobre aspekte ponude, istovremeno otklanjajući ili reducirajući značajke koje su razlog frustracije. Tajna uspjeha jest u harmonizaciji elemenata mape vrijednosti s potrebama kupca, odnosno elementima kupčevog profila, kako bi se omogućila idealna usklađenost (*fit*). Usklađenost je temelj za kreiranje vrijednosnih ponuda koje su neodoljive kupcima. Osterwalder i Pigneur (2014) tvrde da kroz *Customer Profile* kompanije produbljuju svoje razumijevanje kupaca. Dok s druge strane, uz pomoć *Value Map*, opisuju na koji način žele stvoriti vrijednost za tog kupca. Porter (1985) ističe značaj aktivnog unapređenja i prilagodbe, sugerirajući da kompanije koje kontinuirano tragaju za načinima dodavanja vrijednosti i eliminiranja bolnih točaka mogu održati konkurentsku prednost na tržištu koje je iz dana u dan sve dinamičnije. Mapiranje olakšava strateško upravljanje i odlučivanje te usmjerava kompanije na zaista bitne stvari za njihove kupce. Inoviranje ponude vrijednosti iziskuje aktivnu prilagodbu i usvajanje novih metoda. Razumijevanje *Customer Profile* i *Value Mapping* ključni su za precizno usklađivanje proizvoda s potrebama i očekivanjima korisnika. Zajedno, ove metode omogućuju kompanijama da bolje razumiju svoje kupce te donose informirane odluke koje povećavaju šanse za uspjeh na tržištu.

## **4. Koraci inoviranja ponude vrijednosti**

Inoviranje ponude vrijednosti zahtjevan je proces koji iziskuje sustavni pristup kako bi se omogućilo da nova ili unaprijeđena ponuda zadovoljava potrebe i očekivanja kupaca. U ovom poglavlju razmatrat će se ključni koraci i metode koje bi kompanija trebala primijeniti kako bi unaprijedila svoje proizvode i/ili usluge.

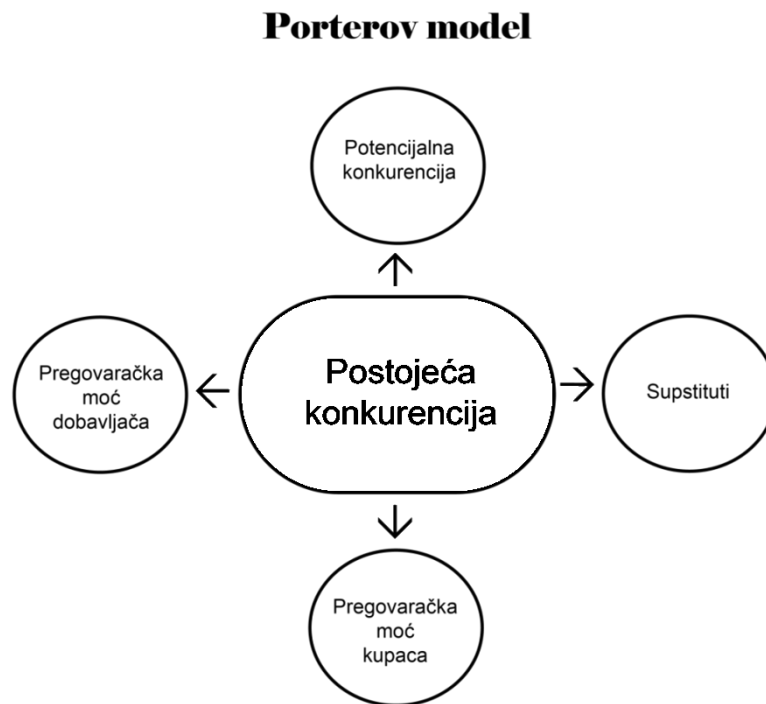
### **4.1 Analiza trenutnog stanja i identifikacija prilika za poboljšanje**

Prije nego li se kompanija upusti u proces inoviranja ponude vrijednosti, trebala bi provesti detaljnu analizu trenutnog stanja te identificirati prilike za unaprjeđenje. Postoje različiti alati i analize koje mogu pomoći pri definiranju stanja kompanije, ali i stanja na tržištu, te faktora koji utječu na mogućnosti napredovanja. Neki od poznatijih su Porterova analiza pet konkurentskih sila, PESTEL analiza, SWOT analiza, BCG matrica i Ansoffova matrica. Zajedno čine cjelovit pregled procjene poslovnog okruženja i strateškog planiranja. Pomoću ovih analiza kompanija može ocijeniti svoj portfelj proizvoda i istražiti mogućnosti za rast. Osim toga mogu razumjeti konkurentske sile, identificirati vanjske utjecaje te otkriti svoje unutarnje snage i slabosti. Na temelju svih ovih alata, kompanija može razviti strategije koje maksimiziraju konkurentske prednosti, a minimiziraju rizike.

#### ***Porterova analiza pet konkurentskih sila***

Porterova analiza pet konkurentskih sila obuhvaća šest faktora, a to su: barijere ulaska u industriju, pregovaračka moć kupaca, pregovaračka moć dobavljača, trenutni i novi konkurenti te supstituti. Postoje dvije vrste barijera, tradicionalne i netradicionalne. Tradicionalne ulazne barijere podrazumijevaju unikatan poslovni model, internet domenu, drugačiji pristup industriji i sl. S druge strane, netradicionalne ulazne barijere mogu značiti, lojalnost konkurentnom brandu, previsoka početna ulaganja, slabiji pristup kanalima distribucije itd. Nadalje, pregovaračka moć kupaca znači da ukoliko ih se na tržištu nalazi veći broj, njihova će pregovaračka moć biti mala, ukoliko ih ima malo, pregovaračka će moć biti veća. Razlog tome je osviještenost kupaca, pa će tako primjerice ti kupci, jednostavnije i lakše pronaći novi proizvod po nižoj cijeni. Pregovaračka moć dobavljača funkcionira jednako kao kupčeva, što ih je više to je njihova pregovaračka moć manja i obrnuto. Ukoliko se kompanija pronade u okruženju punom konkurencije smanjuje joj se pogodnost za

profitabilnost i stopu povrata na investicije. Nova bi kompanija trebala pronalaziti tržišne niše zbog izbjegavanja visoko konkurentnog okruženja, a ulaskom u industriju ne bi trebala zanemariti ni potencijalnu konkurenciju te s vremenom moguće ulaske novih kompanija u djelatnost. Nužno je razvijati metode obrane od konkurencije, a osim konkurencije prijetnju mogu činiti i supstituti, jer predstavljaju borbu za isti dio budžeta kupaca..



Slika 6. Porterova analiza pet konkurentskih sila

Izvor: Prilagođeno prema Porter, M.E. (1979)

### ***PESTEL analiza***

PESTEL analiza je strateški alat koji se koristi za pomoć pri analizi makroekonomskih faktora koji utječu na poslovanje kompanije. Akronim PESTEL označava šest kategorija, političku (*Political*), ekonomsku (*Economic*), socijalnu (*Social*), tehnološku (*Technological*), ekološku (*Environmental*) i pravnu (*Legal*). Sve ove kategorije odnose se na uvid u eksterne učinke koji oblikuju poslovno okruženje. Politički faktori uključuju vladine politike, regulacije, političku nestabilnost i sl. Ekonomski faktori odnose se na aspekte poput inflacije, kamatnih stopa, ekonomskog rasta i ostale faktore koji utječu na kupovnu moć potrošača. Socijalni



obuhvaćaju demografska obilježja, kulturne norme i vrijednosti, obrazovanje i mnoge druge. Tehnološki faktori podrazumijevaju inovacije, tehnološki razvoj, istraživanje i razvoj (R&D) i sl. Ekološki se faktori u posljednje vrijeme iznimno ističu kao važan aspekt poslovanja, a odnose se na klimatske promjene, održivost, svijest o okolišu i tome slične.. Pravni faktori odnose se na zakone i regulative koji mogu značajno utjecati na operativne troškove i usklađenost sa zakonom. Sveobuhvatan pregled eksterne okoline pruža kompaniji razumijevanje i mogućnost prepoznavanja prilika i prijetnji.

### ***SWOT analiza***

SWOT analiza je alat za analizu rizika, može pomoći pri strategijskom pozicioniranju u konkurentnom okruženju. Akronim SWOT podrazumijeva snage (*Strengths*), slabosti (*Weaknesses*), prilike (*Opportunities*) i prijetnje (*Threats*). Snage i slabosti odnose se na interne, a prilike i prijetnje na eksterne faktore. Snage mogu obuhvaćati resurse, kapacitete, odgovorne zaposlenike kompanije i sl. Identifikacijom svojih snaga, kompanija omogućava iskorištavanje prednosti za postizanje poslovnih ciljeva. Slabosti, pak, podrazumijevaju izazove s kojima se kompanija suočava, poput nedovoljno razvijenih procesa, neadekvatne tehnologije ili visoke ovisnosti o jednom dobavljaču. Otkrivanje slabosti osigurava fokus na unaprjeđenje i osmišljavanje strategija za nadilaženje ograničenja. Kompanija može utjecati na interne faktore, ali ne i na eksterne. Prilike su vanjski čimbenici ili okolnosti koje kompanija može iskoristiti u svoju korist, primjerice, rastuća potražnja za specifičnim proizvodima, tehnološke inovacije ili promjene u zakonodavstvu. Zakonodavstvo, s druge strane, ponekad može biti i prijetnja koja negativno utječe na poslovanje kompanije. Osim zakonodavstva, tu su i konkurencija, recesija, itd. Ukoliko je kompanija upoznata s mogućim prijetnjama, može razviti strategije koje će u budućnosti smanjiti mogućnost rizika i potencijalne negativne učinke.

## SWOT analiza

|         |           |
|---------|-----------|
| SNAGE   | SLABOSTI  |
| PRILIKE | PRIJETNJE |

Slika 7. SWOT analiza

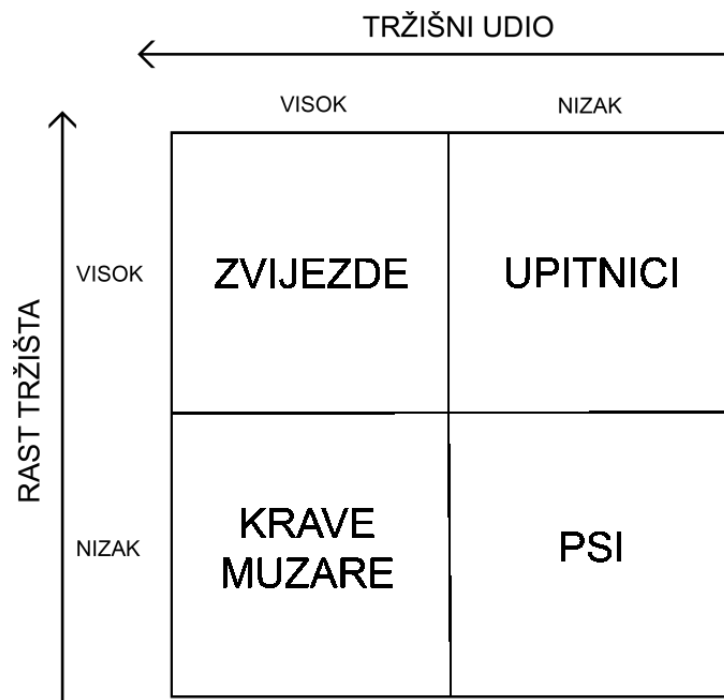
Izvor: Prilagođeno prema Adizes, I. (1988)

### ***BCG matrica***

BCG matrica je zapravo skraćena za *Boston Consulting Group* matrica, a predstavlja ključni alat u strateškom menadžmentu. Dizajnirana je za analizu i upravljanje portfeljem proizvoda ili poslovnih jedinica. Glavni zadatak BCG matrice je olakšati menadžerima da alociraju resurse, a pri tom maksimiziraju rast i profitabilnost. Osnova matrice su dvije dimenzije: tržišni udio i stopa rasta tržišta. Pomoću tih dimenzija svrstava poslovne jedinice u četiri kvadranta: zvijezde, upitnici, krave muzare i psi. Prvi kvadrant su zvijezde koje označavaju proizvode ili poslovne jedinice s visokim tržišnim udjelom na brzo rastućim tržištima i zahtijevaju velika ulaganja da bi održale rast i vodeću ulogu. Upitnici se, s druge strane, odnose na poslovne jedinice s niskim tržišnim udjelom u brzo rastućim tržištima. Neizvjesni su i također iziskuju poprilično visoka ulaganja zbog toga ulagači moraju odlučiti hoće li nastaviti ulagati u njih kako bi jednog dana postali zvijezde. Međutim, i zvijezde s vremenom mogu postati krave muzare koje imaju visok tržišni udio, ali na spororastućim tržištima. One stvaraju znatan novčani tok, kojim kompanija kasnije može financirati druge poslovne jedinice tj. zvijezde i upitnike. Psi su poslovne jedinice niskog tržišnog udjela na spororastućim tržištima. Stvaraju minimalan novčanog toka, a nerijetko predstavljaju i teret za kompaniju, pa je često ishod ove jedinice eliminacija ili prodaja. Kompanija može identificirati proizvode ili poslovne jedinice koje su najprofitabilnije i one koje zahtijevaju

dodatna ulaganja ili restrukturiranje. Temeljem položaja u matrici, menadžeri odlučuju o alokaciji resursa.

### **BCG matrica**



Slika 8. BCG matrica

Izvor: Prilagođeno prema Boston Consulting Group (1970)

### ***Ansoffova matrica***

Ansoffova matrica se koristi za određivanje opcija rasta. Osmislio ju je Ansoff 1957. godine, a pruža četiri osnovne strategije. Prva je strategija penetracija tržišta odnosno osvajanje tržišta, njezin je fokus na povećanju prodaje postojećih proizvoda na postojećim tržištima. Ova strategija iziskuje marketinške napore, smanjivanje cijena ili pak poboljšanje distribucijskih kanala. Druga strategija je razvoj tržišta odnosno ulazak na nova tržišta sa postojećim proizvodima. Ona se može bazirati na geografsko širenje, novi ciljani segmenti potrošača ili otkrivanje novih upotreba za postojeće proizvode. Treća strategija je razvoj proizvoda, a obuhvaća razvoj novih proizvoda za postojeća tržišta, to primjerice može biti inovacija, nove značajke ili unapređenje postojećih proizvoda. Na posljertku, diversifikacija

se odnosi na plasiranje novih proizvoda na nova tržišta, zbog toga se smatra najrizičnijom strategijom. Diversifikacija može biti povezana, gdje se kompanija širi na industriju o kojoj ima prethodno stečeno znanje, ili nepovezana, gdje ulazi u potpuno nove industrije. Ansoffova matrica pruža kompaniji uvid u trenutnu situaciju i identifikaciju prilika za rast analizom mogućih strategija za širenje proizvoda i tržišta. Analizom svoje ponude proizvoda i tržišta, kompanija može utvrditi najučinkovitije načine za postizanje viših prihoda, bilo kroz osnaživanje uključenosti na postojećim tržištima, plasiranje novih proizvoda, prelazak na nova tržišta ili diversifikaciju poslovanja. Ansoffova matrica osigurava kompaniji da jasno razumije svoju sadašnju poziciju, uoči potencijalne rizike i definira prilike kroz koje bi mogla osigurati budućnost.

### **Ansoffova matrica**

|                   |              | Novi proizvod           | Postojeći proizvod         |
|-------------------|--------------|-------------------------|----------------------------|
| Postojeće tržište |              | <b>Razvoj proizvoda</b> | <b>Tržišna penetracija</b> |
|                   | Novo tržište | <b>Diverzifikacija</b>  | <b>Razvoj tržišta</b>      |

Slika 9. Ansoffova matrica

Izvor: Prilagođeno prema Ansoff, I. (1957).

Zaključno, detaljna analiza trenutnog stanja i okruženja važna je za uspješno inoviranje ponude vrijednosti, jer omogućava kompaniji sveobuhvatan uvid u njene unutarnje i vanjske čimbenike. Pomoću analiza moguće je identificirati ključne snage, slabosti, prilike i prijetnje, razumjeti dinamične konkurentske sile u svojoj industriji, te bolje planirati strategije za rast. Svaki od ovih alata nudi poseban uvid u specifične aspekte poslovanja, od tržišnih prilika do

strateških resursa, i zajedno čine cjelokupan okvir za donošenje ključnih odluka. Pravilna upotreba ovih analiza omogućava kompaniji da detaljnije prilagodi svoje inovacije tržištu, optimizira resurse i maksimalno iskoristi svoju konkurentsku prednost.

## 4.2 Razvoj i implementacija kreativnih rješenja

Nakon što kompanija provede analize na temelju kojih utvrdi svoje trenutno stanje, može prijeći na proces razvoja i implementacije svojih kreativnih rješenja, putem kojih će poboljšati ponudu vrijednosti. Kako bi se osiguralo da proizvodi ili usluge koje kompanija razvije doista zadovolje potrebe ciljnih kupaca važno je primijeniti prototipiranje. Prototipiranje podrazumijeva brzo kreiranje prototipova proizvoda ili usluga i testiranje na ciljnoj skupini potrošača. Omogućava testiranje i prilagodbu ideja u ranim fazama razvoja, čime se osigurava da konačni proizvod ili usluga u potpunosti odgovaraju očekivanjima i zahtjevima tržišta. Prikupljene povratne informacije osiguravaju da kompanijama da učine adekvatnu prilagodbu prije lansiranja konačnog proizvoda ili usluge na tržište. Ova metoda smanjuje rizik i povećava izgled za uspjehom na tržištu. Brown (2009) tvrdi da primjenom metode, kao što je dizajnersko razmišljanje, kompanija daje priliku timovima da se fokusiraju na potrebe potrošača kroz istraživanje, prototipiranje i testiranje. *Design Thinking* je metoda usredotočena na rješavanje složenih problema i kreiranje inovativnih rješenja kroz razumijevanje potreba korisnika. Ova metoda zasniva se na empatiji i kreativnom razmišljanju kako bi se uspješno kreirala optimalna rješenja koja su funkcionalna, korisna i željena od strane krajnjih kupaca. Proces *Design Thinkinga* obuhvaća nekoliko ključnih faza. Prva je definiranje problema, u ovoj fazi tim se fokusira na razumijevanje osnovnih potreba i izazova s kojima se suočavaju kupci. Istraživanje i razumijevanje kupaca podrazumijeva prikupljanje informacija o njihovim iskustvima, ponašanju i željama kako bi se kreirala jasna slika njihovih potreba. Generiranje ideja se zasniva na kreativnom razmišljanju i *brainstorming* idejama kako bi se pronašla inovativna rješenja. U fazi izrađivanja prototipova, ideje se realiziraju u obliku fizičkih ili digitalnih prototipova koje je potrebno testirati i prilagođavati. Testiranje osigurava prikupljanje povratnih informacija od kupaca i poboljšanje krajnjeg rješenja. *Design Thinking* često se koristi u dizajnu proizvoda, razvoju usluga i rješavanju izazova s kojima se kompanija susreće, jer pruža priliku za stvaranje učinkovitog rješenja. Greenu (2015) preporuča izgradnju osnovnih prototipova, njihovo implementiranje i

traženje povratnih informacija od kupaca. Na taj način kompanija može uštedjeti novac, vrijeme i ostale resurse te ih iskoristiti prilikom izrade pravog proizvoda.

Kompanija može koristiti razne eksperimentalne metode za provjeru hipoteza o ponudi vrijednosti, poput A/B testiranja, MVP (*Minimum Viable Product*) pristupe, te upotrebu različitih metrika za mjerenje uspješnosti. A/B testiranje je metoda koja sve više dobiva na prepoznatljivosti u digitalnom marketingu. Temeljena je na uspoređivanju dvije verzije određenog elementa kako bi se utvrdilo pomoću koje se verzije lakše i efikasnije dolazi do željenog cilja. A/B testiranje pruža priliku kompanijama da baziraju svoje odluke na empirijskim podacima. Slično tome, MVP (*Minimum Viable Product*) model usmjeren je na inovacije i lansiranje proizvoda ili usluga uz minimum funkcija nužnih za testiranje proizvoda zbog mogućnosti da ne bude prihvaćen na tržištu. Na primjer, kompanija razvija novu aplikaciju, umjesto potpune verzije odluči napraviti MVP verziju koja ima manje značajki, ali dovoljno za testiranje i zaključak u kojem smjeru ići i jesu li korisnici uopće zainteresirani. Dakle, očekuju se povratne informacije stvarnih kupaca, a istovremeno ušteda resursa i vremena. Za upotrebu različitih metrika mjerenja uspješnosti, ključno je odabrati ispravnu metriku za nadziranje performansi, a svaka ta metrika pružit će adekvatan uvid u uspješnost proizvoda ili usluge. Na temelju toga, kompanija u budućnosti može donositi odluke o daljnjem razvoju. Metrike, na primjer, mogu biti stopa konverzije, korisničko angažiranje, stopa povrata korisnika (*churn rate*) i sl.

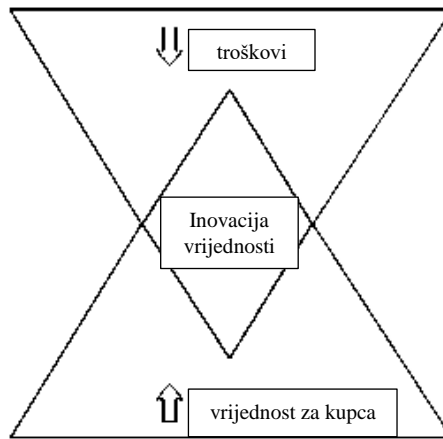
Ries (2011) smatra kako Lean metodologija pruža okvir za brzo testiranje i adaptiranje novih proizvoda ili usluga, minimizirajući rizik od neuspjeha i maksimizirajući vrijednost za potrošače. Lean metoda je način upravljanja kojim se usredotočuje na maksimalno povećavanje vrijednosti za korisnike, pri čemu se veliki naglasak stavlja na minimiziranje otpada. Pristup je proizašao iz proizvodnog sustava Toyote, a usredotočen je na učinkovitost, kvalitetu i aktivno poboljšanje. Nerijetko se rabi pri razvoju proizvoda, usluga ili poslovnih procesa, zbog postizanja brzih rezultata uz manje troškove. U Lean metodologiji ključno je procijeniti vrijednosti iz perspektive kupca i fokusirati se na ono što stvarno žele i trebaju. Praćenjem vrijednosnog toka analiziraju se svi koraci u proizvodnom ili poslovnom procesu kako bi se izbjegli nepotrebni naponi koji ne dodaju vrijednost ponudi. Nužno je omogućiti da proizvodnja ili usluga funkcionira neometano, bez zastajkivanja ili prekida proizvodnog procesa. Potrebno je staviti fokus na proizvodnju onih proizvoda koji su zaista potreba i želja kupaca, a ne samo dio predviđanja. Ne smije se zanemariti da je ključno aktivno

poboljšanje da bi se ostvario cilj i dostiglo „savršenstvo“. U tom pogledu, značajnu ulogu ima strategija inovacije koju će odabrati kompanija. Prema Kim i Mauborgne (2015), strategija plavog oceana pruža dodatni okvir za inovaciju, navodeći kompanije na otkrivanje i stvaranje tržišnih prostora gdje konkurencija nije prisutna.

### **4.3 Strategija plavog oceana**

Strategija plavog oceana pomaže kompanijama da prilagođavaju tržišne granice i razviju originalne ponude koje ne samo da zadovoljavaju potrebe kupaca, već i osiguravaju nove prilike na tržištu, čime postižu dugoročni rast i konkurentsku prednost. „Postoji određen broj rasprava oko plavih oceana. Međutim, malo je praktičnih uputa kako ih stvoriti.“ (Kim & Mauborgne, 2007:19). Strategija plavog oceana je poslovna strategija koja se fokusira na otkrivanje neistraženih tržišnih prostora i novih potražnji, umjesto konkuriranja u preopterećenim i zasićenim tržištima, poznatim pod nazivom „crveni oceani“. Ova strategija usmjerava kompanije dalje od konvencionalnih tržišta i potiče da razviju inovativne proizvode ili usluge, na način koji je originalan i drugačiji od onoga što je u ovom trenutku dostupno na tržištu. Umjesto natjecanja za udio na postojećem tržištu, kompanija koja primjenjuje ovu strategiju nastoji stvoriti nova tržišta, koji stvaraju potpuno nove segmente kupaca, slobodna od intenzivne konkurencije. „Kompanije se trebaju odmaknuti od konkurencije. Da bi se domogle nove zarade i povoljnih prilika za rast, one ujedno trebaju stvoriti plavi ocean.“ (Kim & Mauborgne, 2007:19) Cilj je, dakle, stvoriti „plavi ocean“ koji je jedinstven u odnosu na postojeće tržište, pružajući kupcima novu vrijednost i kompanijama mogućnost za visoku profitabilnost i rast. Kim i Mauborgne (2015) tvrde da kompanije koje su stvorile plave oceane nisu koristile konkurenciju kao mjerilo, već su se fokusirale na vrijednosnu inovaciju. Inovacija vrijednosti je srž strategije plavog oceana. Visokim porastom vrijednosti za kompaniju i kupce, konkurencija postaje potpuno nevažna, a na tržištu se otvara novi prostor. Na slici 10 prikazana je strateška inovacija. Suprotno tome, postoje proizvodne inovacije koje se postižu unutar pojedinih podsustava, bez promjene šire strategije kompanije. Inovacije koje se odvijaju u proizvodnom procesu kompanije, mogu sniziti njezine troškove, no pritom ne mijenjaju ponudu i ne povećavaju vrijednost za njihove kupce. Takve inovacije omogućavaju kompanijama bolje pozicioniranje na postojećem tržištu, no vrlo rijetko će kreirati plavi ocean. Vrijednosna inovacija predstavlja specifičan koncept koji potpuno mijenja djelovanje kompanije. Osim što donosi visoku vrijednost za kupce, utječe i na

uspješnost poslovanja same kompanije. Kreatori plavih oceana otvorenog su uma, za njih ne postoje tržišne granice, a cilj im je stvoriti nova „pravila igre“.



Slika 10. Istovremena potraga za diferencijacijom i niskom cijenom

Izvor: prijevod autorice prema Kim & Mauborgne (2015)

Strategija plavog oceana fokus stavlja na smanjenje rizike, a ne na njegovo prihvaćanje. U tablici 1, prikazana je usporedba crvenog i plavog oceana.

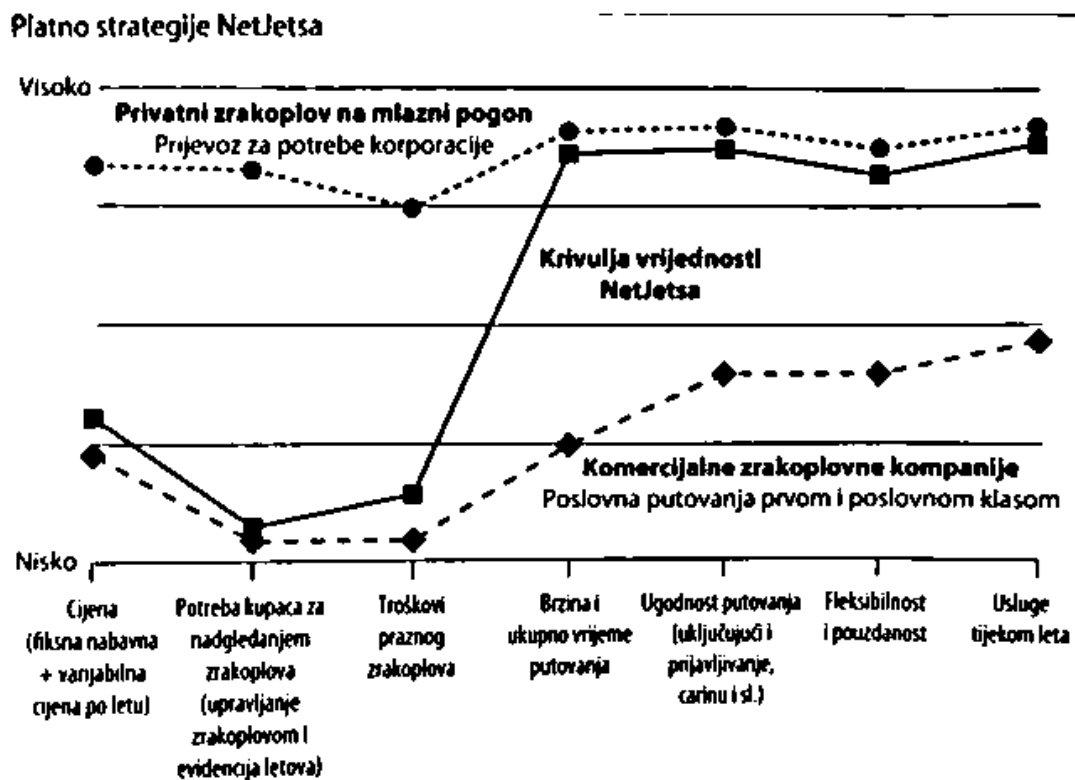
Tablica 1. Strategija crvenog oceana protiv strategije plavog oceana

| STRATEGIJA CRVENOG OCEANA  | STRATEGIJA PLAVOG OCEANA   |
|--|--|
| Natječite se u postojećem tržišnom prostoru.   | Stvorite neosporan tržišni prostor.  |
| Pobijedite konkurenciju.   | Učini konkurenciju nevažnom.   |
| Iskoristite postojeću potražnju.   | Stvorite i uhvatite novu potražnju.  |
| Napravite kompromis između vrijednosti i cijene.   | Prekinite odnos vrijednosti i cijene.  |
| Uskladite cijeli sustav aktivnosti poduzeća s njegovim strateškim izborom diferencijacije ili niskih troškova. | Uskladite cijeli sustav aktivnosti tvrtke u potrazi za diferencijacijom i niskim troškovima. |

Izvor: prijevod autorice prema Kim & Mauborgne (2015)



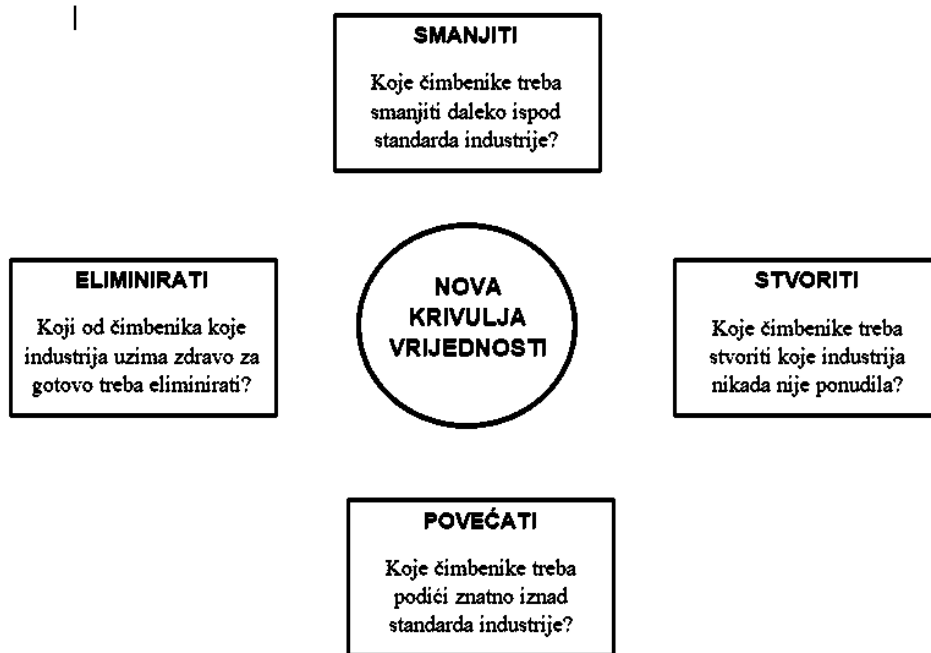
Postoje razni alati koji povećavaju uspješnost strategije plavog oceana. Jedan od njih je strateško platno, koje se koristi za bilježenje trenutnog stanja na poznatom tržištu. To kompanijama omogućuje dublji uvid u konkurenciju, ponudu na tržištu te usporedbu različitih čimbenika. Na X-osi prikazuju se ključni čimbenici konkurencije na tržištu, dok se na Y-osi prikazuje pozicija koju svaka kompanija ili proizvod nudi u odnosu na te čimbenike. Tijekom izrade platna, kompanija može zaključiti gdje se nalaze praznine (*gaps*), te će praznine za kompaniju označavati nove prilike za poboljšanje.



Slika 11. Primjer strateškog platna NetJetsa

Izvor: (Kim & Mauborgne, 2007:19)

Kako bi prilagodili elemente vrijednosti za kupce Kim & Mauborgne (2015) osmislili su okvir „četiri akcije“. Kako bi izradile nove krivulju vrijednosti, kompanije mogu koristiti četiri ključna pitanja prikazana na slici 12.



Slika 12. Okvir četiri akcije

Izvor: prijevod autorice prema Kim & Mauborgne (2015)

Prvo se pitanje odnosi na čimbenike koji ne doprinose ponudi vrijednosti ili ju čak smanjuju, iz tog razloga ih treba u potpunosti eliminirati. Drugo pitanje potiče kompaniju da razmisli o tome pretjeruje li u borbi s konkurencijom, jesu li troškovi neopravdano visoki i trebali smanjiti određene čimbenike. Ova dva pitanja fokusiraju se na smanjivanje nepotrebnih troškova, dok se druga dva pitanja fokusiraju na povećanje vrijednosti. Dakle, treće pitanje pruža priliku za uklanjanje kompromisa na koji su kupci primorani pristati zbog načina poslovanja industrije, kompanija bi se trebala pitati koje čimbenike je potrebno podići. Konačno, četvrto pitanje otkriva, u cijelosti, nove vrijednosti za kupce. Kada kompanije primjene ovaj okvir, dobit će potpuno novu percepciju i priliku za stvaranje plavog oceana.

U empirijskom dijelu rada dan je prikaz inoviranja ponude vrijednosti u kompaniji L'Oréal.

## **5. Inoviranje ponude vrijednosti na praktičnom primjeru kompanije L'oreal**

Početak poslovanja L'Oréala seže sve do davne 1909. godine. Mladi kemičar Eugène Schueller, 1907. godine razvio je formulu za jednu od prvih sintetičkih boja za kosu. Ubrzo ju je proizveo i počeo prodavati pariškim frizerima, pod nazivom „Oréale“. Ta je boja, za razliku od ostalih, bila potpuno sigurna za zdravlje žena te je zbog toga od samog početka potražnja za njom bila visoka. Dvije godine nakon otkrivanja formule, osnovana je kompanija. Ubrzo nakon toga, kreće se širiti na međunarodno tržište, njegova se boja prodavala diljem svijeta. Eugène Schueller, 1934. i 1935. godine, razvija nove proizvode „Dop“, prvi moderni šampon i „Ambre Solaire“ prvo ulje za tamnjenje sa zaštitom od štetnih UV zraka. 1970-ih ponovno je osvojio tržište bojom za kosu za kućnu upotrebu „Préférence“. Tih je godina, ne samo kompanija, već i cijeli svijet doživio prekretnicu, zbog njihovog slogana „Jer ja to zaslužujem“. Slogan je ostao zapamćen sve do danas, kao prva promidžbena poruka koja je naglašavala važnost samopouzdanja žena. Ulaskom u 2000. tu godinu kompanija se suočila s ubrzanim širenjem poslovanja na nova tržišta, nove tržišne segmente i distribucijske kanale. Nova linija proizvoda „L'Oréal Man Expert“ obuhvaćala je proizvode protiv starenja namijenjene muškarcima. Za uspješnost kompanije u ranoj fazi životnog ciklusa, zaslužna je sposobnost razumijevanja potreba i očekivanja kupaca, koju je posjedovao Schueller. On je od samih početaka predviđao trendove. Znao je da su inovacije koje su vođene tehnologijom pravo rješenje potreba i želja kupaca. Eugène Schueller potaknuo je koncept istraživanja i inovacija u području ljepote, na kojem se temelji i današnje poslovanje L'Oréala. S obzirom da se na tržištu pojavio prvi, s proizvodima koji do tada nisu postojali, osigurao je snažne temelje kompanije i sagradio snažan odnos s kupcima. U ovom trenutku, kompanija L'Oréal jedan je od svjetskih lidera na kozmetičkom tržištu. Uspješno posluje već 115 godina s portfeljom od 35 različitih međunarodnih brendova. Ima oko 85.400 zaposlenika širom svijeta. Zauzima 14% svjetskog tržišta ljepote, najprofitabilniji dio tržišta trenutno je Europa, a tržište koje najbrže raste Latinska Amerika. L'Oréal pokriva širok asortiman proizvoda za kosu, njegu kože, šminku i parfeme) u više od 150 zemalja. Cilj je pružiti prilagođena, ekskluzivna rješenja ljepote koja zadovoljavaju specifične individualne želje. L'Oréalova strategija u tom pogledu temelji se na brižljivom obraćanju kupcima i dubokom poštovanju njihovih različitih potreba, životnih stilova, težnji i tradicija. Kompanija također koristi svoj portfelj kulturno raznolikih brendova, svoju sposobnost razvoja regionalnih inovacija s globalnim potencijalom i niz personaliziranih proizvoda i usluga.

Svake godine ulaže više od milijardu eura u istraživanje, kombinirajući znanost i kreativnost kako bi stvorila sigurnu budućnost. Istraživanje i inovacije, otkrića te jedinstvena kreativnost i intuicija marketinškog tima temelj su za sve učinkovitiju, i održiviju ljepotu. L'Oréal se izdvaja po korištenju inovacija na različitim razinama. Jedan od ključnih aspekata njihovog uspjeha je uzastopno ulaganje u istraživanje i razvoj (R&D). Kompanija ima više od 4.000 stručnjaka u sferi R&D i upotrebljava razne laboratorije širom svijeta, što omogućava kreiranje proizvoda koji su u skladu sa suvremenim istraživačkim dostignućima i tržišnim zahtjevima. U više od jednog stoljeća svojeg djelovanja L'Oréal je izgradio jedinstveni portfelj robnih marki koji ispunjava sve kozmetičke zahtjeve u svojoj beskrajnoj raznolikosti. Sada je bogatiji, jači i raznovrsniji od bilo kojeg u globalnoj industriji ljepote. Kao dio svojih napora da oblikuje budućnost ljepote, kompanija nastavlja širiti svoj portfelj putem ciljanih akvizicija. L'Oréal u svojoj povijesti bilježi oko 25 akvizicija. Čvrsto vjeruje da će ljepota budućnosti biti izgrađena oko zelene znanosti, kombinirajući učinkovitost, prirodu i održivost kako bi se donijele konkurentne prednosti proizvodima, formulama i pakiranjima robnih marki. Održivi razvoj dio je strateškog usmjerenja L'Oréal-a. U 2013. Godini Jean-Paul Agon, izvršni direktor L'Oréal-a, najavio je dvije velike promjene 21. stoljeća: digitalnu transformaciju i održivu transformaciju. L'Oréal je postigao svoje ciljeve održivosti prve generacije do 2020. godine. Proučavanje inovacije ponude vrijednosti pruža uvid u to na koji način kompanija aktivno ispunjava promjenjive potrebe tržišta i istodobno postiže dugoročnu održivost. U praktičnom dijelu rada, bit će provedene neke od analiza trenutnog stanja tržišta i kompanije te primijenjene metode za inoviranje ponude vrijednosti na primjeru kompanije L'Oréal. Cilj ovog dijela rada je utvrditi na koji način L'Oréal implementira strategije inovacije i predložiti mogućnosti za unaprjeđenje ponude vrijednosti.

## 5.1 Strategije inovacije u razvoju proizvoda

Kako bi se utvrdilo trenutno stanje kompanije L'Oréal, u nastavku će biti provedena SWOT i PESTEL analiza. Provođenje analiza omogućit će bolje razumijevanje unutarnjih i vanjskih čimbenika koji utječu na trenutnu uspješnost L'oreala.

Tablica 2. SWOT analiza na primjeru kompanije L'Oréal

| SNAGE   | SLABOSTI  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• globalna prepoznatljivost brenda</li><li>• široki asortiman proizvoda</li><li>• intenzivna ulaganja u istraživanje i razvoj</li><li>• vodeća pozicija u digitalnoj transformaciji</li></ul>                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• visoke cijene određenih proizvoda koje mogu ograničiti pristup kupaca</li><li>• složenost upravljanja globalnim poslovanjem</li></ul>   |
| PRILIKE   | PRIJETNJE   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• pozitivan trend <i>online</i> kupovine i digitalnih kanala</li><li>• povećanje potražnje za prirodnim i organskim proizvodima</li><li>• razvijanje na novim tržištima (azijsko i afričko tržište)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• dinamičnost u industriji</li><li>• promjene potrošačkih preferencija prema održivosti</li><li>• rizik od nelojalne konkurencije</li><li>• ovisnost o regulacijama i promjenama u zakonima</li></ul> |

Izvor: Prilagođeno prema Adizes, I. (1988)

L'Oréal je u ovom trenutku u snažnoj poziciji na tržištu i otvaraju mu se brojne mogućnosti za rast. Međutim, nužno je pažljivo upravljati izazovima koji mogu utjecati na njegovu dugoročnu održivost i profitabilnost. PESTEL analiza pomoći će u dobivanju cjelovitog uvida u vanjske čimbenike koji utječu na trenutno poslovanje L'Oréala. Na temelju ove analize kompaniji se pruža mogućnost prilagodbe strategija za učinkovitije upravljanje rizicima i iskorištavanje prilika na globalnom tržištu.

Tablica 3. PESTEL analiza na primjeru L'Oréal

| P   | E   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>REGULACIJE O SASTOJcima PROIZVODA</b></li> </ul> <p>U Europskoj uniji postoje stroga pravila o upotrebi kemikalija, kao što su paraben i sulfat, a određeni sastojci su potpuno zabranjeni.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>CARINE I TRGOVINSKI SPORAZUMI</b></li> </ul> <p>Brexit je donio promjene u trgovinskim odnosima između Ujedinjenog Kraljevstva i Europske unije, što je moglo izazvati promjene u lancu opskrbe za L'Oréal.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>EKONOMSKE NESTABILNOSTI ILI RECESIJA</b></li> </ul> <p>Tijekom pandemije COVID-19, potražnja za šminkom je pala, no s druge strane, potražnja za proizvodima namjenjenim njezi kože je porasla.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>INFLACIJA I TEČAJNE OSCILACIJE</b></li> </ul> <p>L'Oréal posluje globalno, a fluktuacije tečaja utječu na cijene proizvoda i marže.</p> |
| S   | T   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>SVIJEST O ODRŽIVOSTI</b></li> </ul> <p>Potrošači danas preferiraju prirodne, organski certificirane proizvode bez štetnih sastojaka.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>STARENJE POPULACIJE</b></li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>DIGITALIZACIJA I E-TRGOVINA</b></li> </ul> <p>Veća ulaganja u digitalizaciju, osobito tijekom pandemije.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>INOVACIJE U KOZMETIČKOJ TEHNOLOGIJI</b></li> </ul> <p>Potrebno uvođenje napredne tehnologije za razvoj novih proizvoda</p>   |
| E   | L   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>EKOLOŠKI PRITISAK</b></li> </ul> <p>Nužno smanjenje emisije ugljika, upotreba obnovljivih izvora energije i pakiranje proizvoda u ekološki prihvatljive materijale</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>REGULACIJA TESTIRANJA NA ŽIVOTINJAMA</b></li> </ul> <p>Europska unija je zabranila testiranje kozmetičkih proizvoda na životinjama.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ZAŠTITA PODATAKA</b></li> </ul>   |

Izvor: Prilagođeno prema Hitt i drugi (2020)

L'Oréal kroz svoje strategije uspješno odgovara na izazove koji se pojavljuju na tržištu. Kako bi uskladio svoje djelovanje s političkim čimbenicima, aktivno reformulira svoje proizvode i prilagođava lanac opskrbe. Tijekom pandemije kompanija je stavila veći fokus na proizvode

koji su vezani uz njegu kože i na taj se način prilagodila željama tržišta. Kontinuirano rade na smanjivanju nepotrebnih troškova kako bi izbjegli utjecaj inflacije i oscilacije tečaja. S obzirom na to da na tržištu ima sve više kupaca čija se svijest o održivosti povećala, L'Oréal je lansirao liniju „Garnier bio“. Proizvodi sadržavaju organske sastojke, a ambalaža je reciklirana i spremna za ponovni proces reciklaže. Kako bi zadovoljio stariju populaciju kupaca kontinuirano plasira proizvode kao što su *anti-age* kreme. Kupci, također, mogu koristiti digitalne alate namijenjene za virtualno isprobavanje šminke. Osim toga, njihove aplikacije nude personalizirane preporuke pomoću umjetne inteligencije radi poboljšanja procesa kupovine na internetu. . Nedavno je L'Oréal predstavio pet inovacija koje koriste proširenu stvarnost, umjetnu inteligenciju i Web3 tehnologije. Jedna od inovacija je proizvod „HAPTA“, uređaj koji je namijenjen osobama sa slabim motoričkim vještinama, koji omogućava precizno nanošenje šminke. Održive prakse i društvena odgovornost odgovor su L'Oréala na ekološke čimbenike. Kompanija je svjesni koliko je očuvanje okoliša i društvena odgovornost važna, osobito posljednjih godina, shodno tome prilagođavaju svoj poslovni model. Razvijaju održive proizvode te za njihovu izradu koriste održive sastojke i ambalaže. Kupci su u posljednje vrijeme postali vrlo osjetljivi kada je riječ o testiranju proizvoda na životinjama, no L'Oréal koristi alternativne metode testiranja svojih proizvoda. Koristi "Episkin" kao model za testiranje na ljudskoj koži stvorenoj u laboratoriju. Kako bi osigurali podatke svojih kupaca usklađuju svoje poslovanje s GDPR uredbom.

L'Oréal se služi raznim strategijama inovacija vrijednosti da bi održao svoju vodeću ulogu u industriji ljepote i zadovoljio sve sofisticirane potrebe potrošača. Veliku pažnju pridaje ulaganju vremena i značajnih resursa u istraživanje i razvoj (R&D). Posjeduje više od 20 istraživačkih centara diljem svijeta, što mu osigurava da bude na vrhu novih znanstvenih otkrića u kozmetici. Njihovi centri kontinuirano osmišljavaju nove formule, testiraju učinkovitost proizvoda i istražuju najnovije sastojke. Kompanija je otvorena za akvizicije s manjim poslovnim subjektima suradnje s akademskim institucijama, istraživačkim kompanijama te *start-upovima*. To joj, kao partnerstvo s kompanijama koje djeluju na području IT sektora, umjetne inteligencije i proširene stvarnosti, omogućava dijeljenje informacija i iskustva te ubrzava proces inovacije. Osim toga, brzo se prilagođava promjenama na tržištu i plasiraju nove proizvode koji odgovaraju na suvremene trendove. L'Oréal se na tržištu ističe po inovativnim formulama, visokokvalitetnim sastojcima i atraktivnom dizajnu. Njihovi proizvodi za njegu kože i kose često koriste napredne tehnologije i ekskluzivne formule koje privlače kupce te se na taj način diferenciraju od

konkurencije. Usmjereni su na stalno poboljšanje operativnih procesa radi optimizacije troškova proizvodnje i distribucije. L'Oréal objedinjuje znanost, tehnologiju i kreativnost da bi omogućio budućnost ljepote i istražio nove vidike.

L'Oréal aktivno dodaje vrijednost svojim proizvodima kroz različite aspekte ponude vrijednosti. Primjerice, kreira personalizirana rješenja namijenjena njezi kože. Recimo, „Le Teint Particulier“ prilagođeni tekući puder, koji se proizvodi na temelju analize tona kože svakog potrošača, primjer je prilagodbe ponude vrijednosti, koji odlično prikazuje na koji način kompanija osigurava visoku razinu zadovoljstva korisnika i lojalnost njihovom brendu.



Slika 13. Proizvod: „Le Teint Particulier“, prilagođeni tekući puder

Izvor: <https://www.lancome.fr/le-teint-particulier-lancome/le-teint-particulier.html>

(preuzeto 1.7.2024.)

Isto tako, kroz aspekt novosti uvode inovativna rješenja poput alata za bojanje kose koji kupcima olakšava proces bojanja i pruža željeni izgled od kuće. L'Oréal je prilikom kreiranja ovog proizvoda primijenio strategiju plavog oceana, stvorivši novi tržišni prostor minimizirajući prisutnost konkurencije. Ova inovacija predstavlja potpunu novost, podiže vrijednost za kupce, a da pritom ne povećava troškove na razinu salonskih usluga, što predstavlja srž strategije plavog oceana.





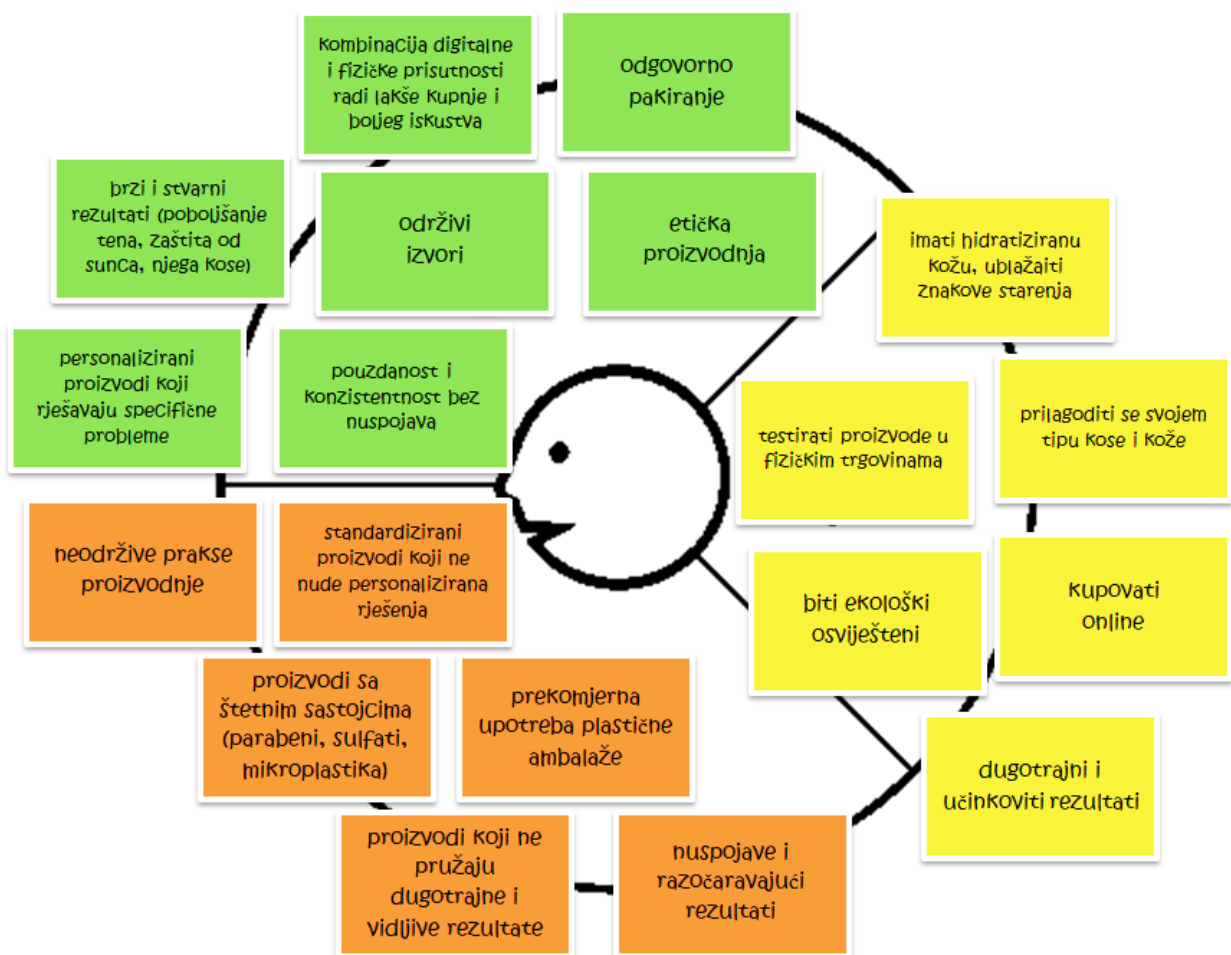
Slika 14. Color & Co , prvi uređaj za bojanje kose kod kuće

Izvor: <https://www.tportal.hr/lifestyle/clanak/l-oreal-predstavio-prvi-uredaj-za-bojanje-kose-kod-kuce-koji-ce-vas-spasiti-od-katastrofe-u-kupaonici-20220104> (preuzeto 3.9.2024.)

L'Oréal je primijenio ključno pitanje iz okvira „četiri akcije“. Povećao je čimbenike iznad standarda industrije, na te je način uklonio tradicionalni kompromis. Kupci su nerijetko primorani birati između jeftinog bojanja kose kod kuće koje je poprilično nepouzđano. S druge strane, mogu odabrati skupo, ali profesionalno bojanje u salonu. Uređaj koji je ova kompanija osmislila omogućio je novu alternativu kupcima, pružajući mogućnost visokokvalitetne i personalizirane njege kose kod kuće po pristupačnoj cijeni. Osim toga, omogućio je kupcima da pomoću interneta i aplikacije dobivaju personalizirane savjete o boji kose, što je privuklo potpuno novi segment kupaca koji je ranije bio skeptičan i bojanje kose obavljao je u frizerskim salonima. Diversifikacija u *Beauty Tech* pokazuje strateški pristup koji omogućava razvoj novih tržišta. Ulazak u tehnološku zonu omogućuje kompaniji da otkrije nove prilike za rast i inovaciju, a da pritom zadrži vodeću poziciju u kozmetičkoj industriji. Diversifikacija u *Beauty Tech* nije samo logičan slijed događaja, već strateški opravdana radi osiguravanja buduće konkurentnosti i relevantnosti na tržištu ljepote. Može se reći kako je ovim potezom L'Oréal promijenio „pravila igre“ u industriji ljepote.

## 5.2 Personalizacija i pristup kupcima

Uz pomoć alata *Customer Profile*, utvrđuju se nedostaci koje kupci L'Oréala žele zaobići, prednosti koje očekuju i poslove koje žele postići. Na slici 15, zelenom bojom prikazane su koristi, narančastom bojom bolovi, a žutom bojom poslovi kupaca. Ovaj segment kupaca je u dobi od 25 do 55 godina, pretežno žene, iako ne isključuje muškarce. To su kupci srednje do visoke platežne moći. Većinom žive u urbanim sredinama, a mogu biti profesionalci, zaposleni pojedinci, majke i utjecajne osobe. Žive moderan i aktivan život, dok su njihovi interesi obično ljepota i moda.



Slika 15. *Customer profile* na primjeru kompanije L'Oréal

Izvor: prilagođeno prema Osterwalder i dr., 2014:45

*Customer profile* pomaže kompaniji L'Oréal da zaobiđe nedostatke koje kupci, ovog segmenta, ne žele i ponudi vrijednosti koje su im zaista važne, pri čemu se dodatno jača njihov međusoban odnos. L'Oréalovi programi, kojima se zalaže za budućnost, predočavaju njihovu posvećenost socijalnoj osjetljivosti kupaca prema okolišu i društvu. Na taj način ukazuje na to da kompanije mogu igrati presudnu ulogu u rješavanju ekoloških i društvenih prijetnji današnjice. L'Oréal veliku pažnju usmjerava na suzbijanje svog ekološkog otiska putem mnogobrojnih inicijativa. Smanjuje emisiju ugljika, efikasnije koristi vodu i reducira otpad. Kroz projekt „*L'Oréal for the Future*“, uvodi perspektivne ciljeve održivosti za 2030. godinu. L'Oréal ulaže veliku količinu financijskih sredstava za obnovu ekosustava i razvoj cirkularne ekonomije. Osim što smanjuje svoju emisiju ugljika i unaprjeđuje ekološku efikasnost proizvodnih pogona, također želi neizravno utjecati na aktivnosti dobavljača i kupčevo korištenje proizvoda. L'Oréal sakuplja podatke o kupcima pomoću raznih kanala, kao što su društvene mreže, online kupovina i njihove povratne informacije. Analiza tih podataka pruža im priliku da lakše razumiju njihove preferencije i da, u skladu s time, prilagode svoje proizvode i usluge.

## 6. Rasprava i zaključak

Da bi kompanije uspješno konkurirale na dinamičnom tržištu, nužno je da kontinuirano inoviraju ponudu vrijednosti. Kompanije su primorane poznavati ključne aspekte ponude vrijednosti kako bi ju lakše i jednostavnije definirale. U svakom trenutku moraju biti u doticaju s kupčevim željama i potrebama. Kompanije koje jasno definiraju očekivanja kupca, uz pomoć kupčevog profila i mape vrijednosti, uspješnije će inovirati svoju ponudu vrijednosti. Prikupljanjem stvarnih podataka o ciljnoj skupini kupaca, lakše otkrivaju koje bi strategije trebale primijeniti u svom poslovanju. Isto tako, uz pomoć analize trenutnog stanja tržišta, kompanije mogu uvidjeti koji vanjski i unutarnji čimbenici utječu na njihovo trenutno poslovanje. Primjenom analiza lakše će utvrditi u kojem se smjeru trebaju kretati u budućnosti. Od iznimne je važnosti način na koji će kompanije razviti svoje ideje i provesti ih u djelo. Tijekom tog procesa nužno je minimizirati troškove upotrebom različitih metoda, koje će smanjiti rizik od gubitaka. Osim toga, važno je razmišljati izvan ustaljenih okvira. Primjenom strategije plavog oceana kompanije će kreirati potpuno nova tržišta i stvoriti značajnu vrijednost te nove segmente kupaca. Kompanija L'Oréal izvrstan je primjer na koji način treba djelovati u poslovnom okruženju. L'Oréal, primjenom strategije plavog oceana, stvara nova tržišta i na taj način svakodnevno zauzima sve veći dio udjela na globalnom tržištu. Uspješno se bori s izazovima. Trendovi i preferencije kupca mijenjaju se iz dana u dan, no kompanija uspijeva pronaći načine kako da se nosi s njima. Održivo poslovanje i prihvaćanje tehnoloških promjena, ključ su njezinog uspjeha na svjetskom tržištu. Digitalizacija je ključan aspekt suvremenog poslovanja, koji L'Oréal uspješno integrira u svoj poslovni model, kroz internet trgovinu i umjetnu inteligenciju. Kompanija osigurava konzistentnost i postojanost ponude vrijednosti, na taj način stvara poseban odnos sa svojim kupcima, povećava njihovu lojalnost i povjerenje. Kupci sve više cijene brendove koji su ekološki osviješteni. L'Oréal ne teži samo podizanju svijesti kupaca, već također igra ključnu ulogu u poticanju odgovornog poslovanja svojih partnera. Uspjeh L'Oréala dokaz je da su uporaba metoda, alata i strategija, navedenih u ovom radu, temelj za uspjeh u dinamičnom poslovnom okruženju i izgradnju učinkovite ponude vrijednosti.

## Literatura

### KNJIGE:

1. Adizes, I. (1988). *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It*. Prentice-Hall.
2. Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Dow Jones-Irwin.
3. Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
4. Drucker, P.F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Harper & Row.
5. Golob, B. (2009). *Inovacija od ideje do tržišta*. Rijeka: Dragon d.o.o.
6. Grant, R.M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition*. John Wiley & Sons Incorporated.
7. Green, J. V. (2015). *The Opportunity Analysis Canvas*. Venture Artisans, LLC.
8. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2020). *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. Cengage Learning.
9. Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. Pearson Education Limited.
10. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2007). *Strategija plavog oceana*. Zagreb: Poslovnidnevnik, Masmmedia.
11. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *Blue Ocean Strategy*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
12. Liker, J.K. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill LLC.
13. Martin, K. & Osterling, M. (2013). *Value Stream Mapping: How to Visualize Work and Align Leadership for Organizational Transformation*. McGraw-Hill Education.
14. Miller, D. & Friesen, P.H. (1984). *Organizations: A Quantum View*. Prentice Hall.
15. Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda (2014). *Stvaranje poslovnih modela*. Zagreb: Školska knjiga d.d.
16. Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., Bernarda, G. & Papadacos, P. (2014). *Value Proposition Design*. New Jersey: John Wiley & Sons.
17. Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.

18. Prester, J. (2010). *Menadžment inovacija*. Zagreb: Singerija-Nakladništvo d.o.o.
19. Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown.
20. Rother, M. & Shook, J. (2003). *Learning to See: Value Stream Mapping to Add Value and Eliminate Muda*. Taylor & Francis.
21. Sikavica, P. & Bahtijarević-Siber, F. (2004). *Menadžment: Teorija menadžmenta, veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: MASMEDIA.
22. Tidd, J. & Bessant, J. R. (2020). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Wiley.
23. Tim Brown, (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. HarperCollins.
24. Trías de Bes, F. & Kotler, P. (2016). *Inovacijom do pobjede: model od A do F*. Zagreb: Školska knjiga.
25. Wreden, N. (2010). *Profitabilno brendiranje: Kako povećati profitabilnost, odgovornost i održivost imena proizvoda*. Zagreb: VBZ.

#### **INTERNET IZVORI, IZVJEŠTAJI I PUBLIKACIJE:**

1. Brand Minds, (n.d.). *The Story Behind the Brand: L'Oréal*. Dostupno na: <https://brandminds.com/the-story-behind-the-brand-loreal/>. [Pristupljeno 3. rujna 2024].
2. Boston Consulting Group (2020). *The BCG Growth-Share Matrix*. Dostupno na: <https://www.bcg.com/publications/1970/strategy-the-product-portfolio>. [Pristupljeno 12. kolovoza 2024].
3. Fitzpatrick, S., (2021). *How L'Oréal is accelerating*, Beauty Packaging. Dostupno na: [https://www.beutypackaging.com/issues/2021-01-01/view\\_columns/how-loreal-is-accelerating/](https://www.beutypackaging.com/issues/2021-01-01/view_columns/how-loreal-is-accelerating/). [Pristupljeno 3. srpnja 2024].
4. Hirschmiller, S. (2023). *L'Oréal Hair And Beauty Innovations At Viva Tech: AR, AI, Web3 Driving D&I And Utility*, Forbes, 17. lipnja. Dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/stephaniehirschmiller/2023/06/17/5-loreal-hair-and-beauty-innovations-at-viva-tech-ar-ai-web3-driving-di-and-utility/>. [Pristupljeno 26. lipnja 2024].
5. L'Oréal, (2022). *Strategije inovacije u L'Oréalu: Invencija i prilagodba kao ključni elementi*. Dostupno na: <https://www.loreal.com/innovation-strategies>. [Pristupljeno 1. srpnja 2024].

6. L'Oréal, (2023). *Annual Report 2022*. Dostupno na: <https://www.loreal.com/en/investors/annual-report/>. [Pristupljeno 13. kolovoza 2024].
7. L'Oréal, (2024). *L'Oréal accelerates beauty tech leadership with advanced bioprinted skin technology and Gen AI*. Dostupno na: <https://www.loreal-finance.com/eng/news-event/loreal-accelerates-beauty-tech-leadership-advanced-bioprinted-skin-technology-and-gen-ai>. [Pristupljeno 2. srpnja 2024].
8. L'Oréal Paris Hrvatska, (n.d.). *O nama*. Dostupno na: <https://www.loreal-paris.hr/o-nama>. [Pristupljeno 1. srpnja 2024].
9. McKinsey & Company, (2022). *The New Rules of Beauty: How to Win in the Modern Beauty Market*. Dostupno na: <https://www.mckinsey.com>. [Pristupljeno 12. kolovoza 2024].
10. Nielsen, (2023). *The Beauty Consumer Today: Trends and Insights*. Dostupno na: <https://www.nielsen.com>. [Pristupljeno 10. kolovoza 2024].
11. tportal, (2022). *L'Oréal predstavio prvi uređaj za bojanje kose kod kuće koji će vas spasiti od katastrofe u kupaonici*. Dostupno na: <https://www.tportal.hr/lifestyle/clanak/l-oreal-predstavio-prvi-uredaj-za-bojanje-kose-kod-kuce-koji-ce-vas-spasiti-od-katastrofe-u-kupaonici-20220104>. [Pristupljeno 3. rujna 2024].
12. L'Oréal, (n.d.). *Our Purpose*. Dostupno na: <https://www.loreal.com/en/group/about-loreal/our-purpose/>. [Pristupljeno 3. rujna 2024].
13. L'Oréal, (n.d.). *About L'Oréal*. Dostupno na: <https://www.loreal.com/en/group/about-loreal/>. [Pristupljeno 5. rujna 2024].

## ČLANCI:

1. Ansoff, H.I. (1957). 'Strategies for Diversification', *Harvard Business Review*, 35(5), pp. 113-124.
2. Brown, T. (2008). 'Design Thinking', *Harvard Business Review*, 86(6), pp. 84-92.
3. Porter, M.E. (1979). 'How Competitive Forces Shape Strategy', *Harvard Business Review*, March-April.

## **ZAVRŠNI RADOVI:**

1. Kitanović, M., [2021]. Razvoj efikasnog poslovnog modela. Diplomski rad. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski Fakultet u Osijeku, Diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo.
2. Radočaj, T., [2023]. Uloga inovacija u stjecanju konkurentske prednosti. Diplomski rad. VELEUČILIŠTE s pravom javnosti Baltazar Zapešić, Zapešić, Specijalistički diplomski stručni studij Menadžment javnog sektora.



## Popis slika

|  |    |
|--|----|
| Slika 1. Prikaz produžavanja životnog ciklusa kompanije kroz proces inovacije..... | 8  |
| Slika 2. Održiva inovacija .....   | 10 |
| Slika 3. Disruptivna inovacija .....   | 10 |
| Slika 4. Costumer profile.....   | 11 |
| Slika 5. Value Map.....  | 13 |
| Slika 6. Porterova analiza pet konkurentskih sila.....                             | 16 |
| Slika 7. SWOT analiza .....  | 18 |
| Slika 8. BCG matrica.....  | 19 |
| Slika 9. Ansoffova matrica.....  | 20 |
| Slika 10. Istovremena potraga za diferencijacijom i niskom cijenom.....            | 24 |
| Slika 11. Primjer strateškog platna NetJetsa .....                                 | 25 |
| Slika 12. Okvir četiri akcije.....   | 26 |
| Slika 13. Proizvod: „Le Teint Particulier“, prilagođeni tekući puder .....         | 32 |
| Slika 14. Color & Co , prvi uređaj za bojanje kose kod kuće .....                  | 33 |
| Slika 15. Costumer profile kompanije L'Oréal.....                                  | 34 |

## Popis tablica

|   |    |
|---|----|
| Tablica 1. Strategija crvenog oceana protiv strategije plavog oceana..... | 24 |
| Tablica 2. SWOT analiza na primjeru kompanije L'Oréal .....               | 29 |
| Tablica 3. PESTEL analiza na primjeru L'Oréal .....                       | 30 |