

# STRATEGIJA PLAVOG OCEANA

---

Čović, Matea

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Zagreb School of Business / Poslovno veleučilište Zagreb**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:180:550210>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-14**



Repository / Repozitorij:

[Repository ZSB - Final papers Zagreb School of Business](#)



POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB

Matea Čović

# **STRATEGIJA PLAVOG OCEANA**

Završni rad na prediplomskom stručnom studiju

Zagreb, listopad 2019. godine

# **POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB**

Stručni studij marketinga i komunikacija

Smjer manager marketinga

## **STRATEGIJA PLAVOG OCEANA**

(završni rad)

MENTOR

Mr. Sc. Neven Šipić

STUDENT

Matea Čović

Zagreb, listopad 2019. godine

## SAŽETAK

Plavi ocean je metafora na posve drugačije razmišljanju o strategijama i načinu upravljanja poslovanjem poduzeća i organizacija. Novi pristup se zasniva na otkrivanju neosporavanog i neupitnog prostora na tržištu, čime konkurencija gubi na značaju jer postaje sporednom činjenicom poslovanja. Ključni uvid u strategiju plavog oceana rijetko proizlazi iz projiciranja samog trenda. Oni proizlaze iz uvida u posao kako će trend promijeniti vrijednost za kupce i djelovati na poslovni model kompanije. Radni okvir od četiri radnje koje se sastoje od četiri ključna pitanja omogućuju nam da sustavno pronalazimo kako možemo prepraviti elemente vrijednosti za kupce kroz alternativne djelatnosti, kako bismo ponudili kupcima potpuno nov doživljaj dok istodobno zadržavamo svoju strukturu troška niskom. U prijevodu ovo je najtočnija definicija i postupak strategije plavog oceana.

## ABSTRACT

The Blue Ocean is a metaphor for thinking completely differently about the strategies and ways of managing businesses and organizations. The new approach is based on discovering an unchallenged and unquestionable space in the market, which makes competition less important as it becomes a side fact of business. The key insight into the blue ocean strategy rarely comes from projecting the trend itself. They stem from the insight into the business that the trend will change value for customers and act on the company's business model. A four-action framework consisting of four key questions allows us to systematically find how we can remodel elements of value for customers through alternative activities, to offer customers a whole new experience while keeping our cost structure low. In translation, this is the most accurate definition and procedure of the Blue Ocean strategy.

**KLJUČNE RIJEČI:** tržište, plavi ocean, crveni ocean, strategija

**KEYWORDS:** market, blue ocean, red ocean, strategy

## SADRŽAJ

UVOD .....	1
1. NASTANAK PLAVOG OCEANA .....	2
1.1 INOVACIJA VRIJEDNOSTI .....	3
1.2 CRVENI OCEAN vs. PLAVI OCEAN .....	4
1.3 KORACI U PLAVOM OCEANU .....	6
1.3.1 ČETIRI PRINCIPA STRATEGIJE PLAVOG OCEANA.....	6
1.3.2 PLATNO STRATEGIJE.....	6
1.3.3 RADNI OKVIR OD ČETIRI RADNJE I NJEGOVA MREŽA.....	8
2. OBLIKOVANJE STRATEGIJE.....	9
2.1 RADNI OKVIR OD 6 SMJEROVA .....	9
3. DRUGI DIO STRATEGIJE .....	12
3.1 USMJERITI SE NA VELIKU SLIKU.....	12
3.2 VIZUALNO PRIKAZIVANJE STRATEGIJE.....	12
3.2.1 ČETIRI KORAKA .....	14
4. DOSEGNUTI DALJE.....	15
4.1 TRI SLOJA NE- KUPACA.....	15
4.2 IZVRŠENJE U STRATEGIJU.....	21
5. POVIJESNI MODEL STVARANJA PLAVOG OCEANA.....	24
5.1 AUTOMOBILSKA INDUSTRIJA .....	25
5.2 RAČUNALNA INDUSTRIJA .....	25
5.3 KINEMATOGRAFSKA INDUSTRIJA .....	27
6. PLAVI OCEAN U HRVATSKOJ .....	29
ZAKLJUČAK .....	33
POPIS LITERATURE I IZVORA .....	34
POPIS SLIKA I TABLICA.....	35

## UVOD

Kako bi shvatili razliku između pojedinih vrsta tržišta, svrhu njihovo rada i korištenja moramo prvo dobro poznavati samo tržište. Tržište je mjesto gdje se susreću ponuda i potražnja odnosno definira se s pozicije razmjene kao ekonomski proces kod kojeg se uslijed ponude i potražnje stvara cijena. U marketinškom svijetu tržište možemo gledati kroz više različitih pogleda, ali ona najbitnija su da ih možemo podijeliti na strategiju plavog i crvenog oceana. Strategija crvenog oceana je tržište u kojem se svako poduzeće već nalazi. Karakteristike su mu prihvaćene i određene granice tržišta te već poznata konkurentska igra. U ovom radu je razrađena strategija plavog oceana, koje su njene koristi i njena specifičnost koja ju odvaja od klasičnog upravljanja poduzećem i tržištem. Drugim riječima strategija plavog oceana nije bazirana na konkurentskoj utakmici već suprotno, cilj svakog poduzetnika koji se nalazi u plavom oceanu je stvoriti potražnju i povoljne poslovne prilike za visoko unosan rad.

Prolazeći kroz poglavlja u radu možemo vidjeti kako se oblikuje sama strategija, koraci i situacije kako dosegnuti dalje, povijesni model poduzeća koja su u dalekoj prošlosti koristili strategiju plavog oceana, a da nisu ni svjesni i naravno popis poduzeća u Republici Hrvatskoj koji su svjesno preuzeli svu potražnju i uspjeh i napraviti plavi ocean.

Zašto je plavi ocean tako bitna i važna stvar za uspjeh bilo kojeg poduzeća? Koja je njegova važnost? Strategija plavog oceana ima novi pristup i nova stajališta koja se zasnivaju na otkrivanju novog prostora na tržištu, čime konkurencija gubi na značaju jer postaje sporedna činjenica poslovanja. U današnje vrijeme nije jednostavno napraviti proizvod ili uslugu koja još nije viđena i isprobana, ali ona poduzeća koja se uspiju posvetiti svojem poslovanju i proizvodu ili usluzi te pritom da se orijentiraju samo na savršenstvo, jedinstvenost i naravno na svoje korisnike te spremni su usavršiti svoju organizaciju poslovanja i zaposlenika. Takvo poduzeće može sigurno zaplivati u plavi ocean i preuzeti svoje mjesto na tržišnom prostoru.

# 1. NASTANAK PLAVOG OCEANA

Mjesto susreta ponude i potražnje je tržište, a ono se definira s pozicija razmjene kao ekonomski proces kod kojeg se uslijed ponude i potražnje stvara cijena. U marketinškoj teoriji i praksi tržište se, kao složen pojam, može podijeliti na više vrsta. Na tržištu se susrećemo s velikim brojem različitih kupaca koji imaju različite potrebe i čiji motivi nisu jednaki, već su vrlo različiti, te je zbog toga potrebno obaviti segmentaciju tržišta. Segmentacija tržišta se može shvatiti kao pomoćno sredstvo u marketing-istraživanjima, ali i kao jedan od načina provedbe marketing strategije.

Tržišnu strukturu čini savršena i nesavršena konkurencija koju ubrajamo monopolističku konkurenciju, monopol, duopol i oligopol. Ali s druge strane tržišne strukture postoje dva područja koja se nazivaju crveni oceani i plavi oceani. Crvene oceane predstavljaju sve postojeće industrijske grane danas. To je već poznati tržišni prostor u kojem kompanije nastoje izbaciti svoje protivnike kako bi ugrabile što veći dio postojeće potražnje.

Plavi oceani označavaju sve industrijske grane koje danas ne postoje, to je nepoznati tržišni prostor. U plavim oceanima određeni su još ne otvoreni tržišni prostori, stvaranjem potražnje i povoljnih poslovnih prilika za visoko unosan rast. Neki plavi oceani su stvoreni daleko izvan granica industrijskih grana, većina njih je nastala proširivanjem dosadašnjih granica industrijskih grana unutar crvenih oceana.

Razlika između plavih i crvenih oceana jest da uvjet za uspješno plivanje u crvenim oceanima je važno biti bolji i pobijediti konkurenciju, dok u plavim oceanima konkurencija je sporedna jer pravila igre tek čekaju da se pojave.

Pojam *plavi oceani* je izrazito nov, ali njihovo postojanje nije. Plavi oceani se smatraju obilježjem poslovnog života, prošlost i sadašnjost. S obzirom na činjenicu da industrijske grane nikad ne miruju i neprekidno se mijenjaju i razvijaju, unapređuju se postupci, šire se tržišta, a igrači dolaze i odlaze. Povijest nas uči da imamo golemu podcijenjenju sposobnost za stvaranje novih djelatnosti i ponovo oživljavanje postojećih. Ali danas ubrzani tehnološki napredak je ubrzao proizvodnost industrijskih grana i omogućio dobavljačima da proizvedu do sad ne zamislivu količinu proizvoda i usluga. Posljedica ubrzanog pretvaranja proizvoda i usluga u potrošnu robu dovela je do jačanja bitke cijenama i smanjenjem profitne marže. Danas na tržištu ima iznimno veliki broj proizvoda i usluga različitih marki ali svi oni međusobno počinju sličiti jedni drugima te kupcima ostaje na izbor odabrati proizvod ili usluga na temelju cijena. Kupci

se više ne ustručavaju kao što su nekad da njihovo sredstvo za pranje rublja bude Tide ili da najpoznatiji namaz bude Nutella već kupuje Spar čokoladni namaz na akciji.

Kako kompanija može prekinuti s crvenim oceanom jake konkurencije? Kako može stvoriti plavi ocean? Ako ne postoje kompanije koje bi u svom djelovanju bile vječno na vrhuncu, ako ista kompanija u jednom trenutku može biti odlična, a u drugom trenutku loša, čini se da kompanija nije prikladna jedinica analize otkrivanja uzorka vrhunske učinkovitosti i plavih oceana.<sup>1</sup> Prema tome možemo zaključiti da je strateški pomak, a ne kompanija ili industrijska grana, prava jedinica analize da bi se objasnilo stvaranje plavih oceana i održive vrhunske učinkovitosti.

## 1.1 INOVACIJA VRIJEDNOSTI

Inovacija vrijednosti je kamen temeljac strategije plavog oceana. Ona nije usmjerena na pobjeđivanje konkurencije već se orijentirala na to da konkurenciju učini sporednom, stvarajući korak u vrijednosti za kupce i kompaniju, čime otvara nov i neosporan tržišni prostor. Što je zapravo vrijednost bez inovacije i inovacija bez vrijednosti? Vrijednost se nastoji usmjeriti na stvaranje vrijednosti na višem stupnju, nešto što poboljšava vrijednost, ali nedovoljno da vas istakne na tržištu. Inovacija teži biti vođena tehnologijom, želi predvoditi tržište ili biti futuristička, te često jureći ispred onoga što su kupci spremni prihvatiti i platiti. Zbog toga je bitno raditi razliku između inovacije vrijednosti i tehnološkom novitetu i predvođenju tržišta. Inovacije vrijednosti pojavljuju se samo ako kompanije povežu inovaciju s korisnošću, cijenom i stanjem troškova. U suprotnom ako ne uspiju zadržati siguran položaj inovacije i vrijednosti dolazi do toga da na sve što je određena kompanija ciljala druga kompanija bolje i brže iskoristi i izbacilo to na tržište.

Inovacija vrijednosti je nov način promišljanja o strategiji i njezinom provođenju, iz kojeg nastaje stvaranje plavog oceana i odmak od konkurencije. Važno je da inovacija vrijednosti pobija jednu od općeprihvaćenih dogmi o strategiji koja ima osnovicu u konkurenciji: ili vrijednost – ili trošak.

Uobičajeno je uvjerenje da kompanije mogu ili stvoriti veću vrijednost za potrošače uz visok trošak ili pak proizvesti neku prihvatljivu vrijednost uz nizak trošak. Ovdje se strategija doživljava kao odabir između raznolikosti i niskog troška.<sup>2</sup>

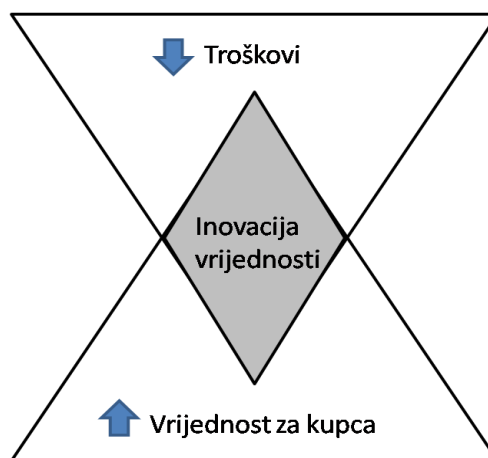
---

<sup>1</sup>IZVOR:W. Chan Kim, Renee Mauborgne (2007)

<sup>2</sup>(W. Chan Kim, R. Mauborgne; 26.str)



Slika 1. Inovacija vrijednosti



IZVOR: W. Chan Kim, Renee Mauborgne (2007)

Slika 1. prikazuje inovaciju vrijednosti odnosno kamen temeljac strategije plavog oceana. Na prikazu se može vidjeti nastajanje plavog oceana na mjestu gdje se troškovi snižavaju uz istodobno dizanje vrijednosti za kupce. Ovdje se radi o tome da se postiže skok u vrijednosti za kompaniju ali isto tako i za njezine kupce. Inovacija vrijednosti je stvorena kako bi djelovanje kompanije povoljno utjecalo na strukturu troškova, ali i na vrijednost za kupce. S obzirom na to da vrijednost za kupce dolazi iz korisnosti i cijene, a vrijednost za kompaniju dolazi iz cijene i strukture troškova, inovacija vrijednosti je uspješna jedino ako je sustav korisnosti, cijena i troškova pravilno postavljen.

## 1.2 CRVENI OCEAN vs. PLAVI OCEAN

Crveni ocean je poznat po već određenim i prihvaćenim granicama tržišta te poznata su pravila konkurentске igre. U ovom oceanu poduzetnici pokušavaju kroz razne strategije izbaciti konkurente i u grabiti što veći udio na tržištu. Tržišni prostor je pretrpan raznim kompanijama koje imaju isti cilj te iz tog razloga izgledi za zaradu i rast na tržištu su smanjeni. S obzirom na to da plavi ocean nije baziran na konkurentskoj utakmici već suprotno, cilj svakog poduzetnika koji se nalazi na plavom oceanu je stvoriti potražnju i povoljne poslovne prilike za visoko unosan rast. U prijevodu svi poduzetnici koji se nalaze na tom oceanu cilj je unaprijediti kompaniju i dovesti ju do savršenstva uz što veći profit na kraju godine.

Tablica 1. Tablica crvenog oceana nasuprot plavog oceana

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

IZVOR: W. Chan Kim, Renee Mauborgne (2007)

### 1.3 KORACI U PLAVOM OCEANU

S obzirom na to kako plavi ocean je iznimno rizičan i nestabilan za kompanije koje su do sad bile na sigurnom tržišnom prostoru kao što je crveni ocean. Jedno od uvjerenja je da vjerojatnost za uspjeh kompanije je manja ako planiraju izaći iz postojećeg prostora industrijske grane. Ali kako onda uspjeti na plavom oceanu? Kako kompanije mogu maksimalno stvoriti povoljne prilike i ujedno smanjiti rizike? Da li se radi o strategiji plavog ili crvenog oceana, tu će se uvijek raditi da svaka strategija ima svojih povoljnih prilika ali naravno i rizik. Kompanije mogu sebi olakšati i učiniti proaktivne promjene u industrijskim ili tržišnim temeljima putem smislene primjene pomagala i radnih okvira plavog oceana, koji su utemeljeni na ishodima povoljne prilike, ali i rizika. Da bi se kompanije probile iz crvenih oceana, moraju prekinuti s prihvaćenim granicama koje određuju njihov način konkuriranja. način da stvore plave oceane menadžeri moraju promatrati kroz alternativne djelatnosti, preko strateških grupa, grupa kupaca te kroz ponudu dopunjujućih proizvoda i usluga i kroz funkcionalnu i emocionalnu usmjerenost djelatnosti, pa čak i vrijeme uzeti u obzir.

#### 1.3.1. ČETIRI PRINCIPA STRATEGIJE PLAVOG OCEANA

Prvi princip su *Principi oblikovanja* koji se odnose na rekonstruiranje granice tržišta, usredočavanje na veliku sliku, ne na brojke, dosegnuti iznad postojeće potražnje te načiniti ispravan strateški slijed.

Drugi princip je *Principi provedbe* a oni nas uče da nadvladamo ključne organizacijske zapreke i ugradimo izvršenje u strategiju.

Sljedeći princip je *Faktor rizika koji svaki princip umanjuje*, a on ubraja sljedeće rizike: rizik istraživanja, rizik planiranja, opseg rizika te rizik poslovnog modela.

Posljednji princip se sastoji od organizacijskog rizika i rizika menadžmenta.<sup>2</sup>

### **1.3.2. PLATNO STRATEGIJE**

Platno strategije je analitički radni okvir koji je od središnje važnosti za inovaciju vrijednosti i stvaranje plavih oceana. Platno strategije je dijagnostička i radna okosnica koja pomaže kod izgradnje uvjerljive strategije plavog oceana. Obuhvaća stanje igre na poznatom tržišnom prostoru te omogućuje da shvatimo gdje konkurencija sada ulaže, čimbenike s kojim industrija sada konkurira u proizvodima, uslugama i isporuci ujedno i što kupci dobivaju iz postojeće konkurentske ponude na tržištu. Jedna od smjernica kako djelomično izaći iz crvenog oceana, platno strategije industrijske grane moramo odvesti prema usmjerenju konkurenata na alternativu, a kupce na ne- kupce ali unutar industrijske grane. Kako bi se oduprijeli staroj logici benchmarkinga konkurenata na postojećem području moramo nastaviti stvarati vrijednost i niski trošak. Mijenjanjem svojeg strateškog usmjerenja od sadašnje konkurencije na alternativu i na ne- kupce, dobivamo uvid kako ponovo odrediti problem usmjerenosti industrijske grane i time rekonstruirati elemente vrijednosti za kupce koji se nalaze preko granica industrijske grane.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> W. Chan Kim, Renee Mauborgne (2007)

<sup>3</sup>Izvor: W. Chan Kim, Renee Mauborgne; (2007)

### 1.3.3. RADNI OKVIR OD ČETIRI RADNJE I NJEGOVA MREŽA

Najbolji način kako bi rekonstruirali vrijednost kupaca u vještom kombiniranju nove krivulje vrijednosti kao što je platno strategije razvila se još jedna od načina uspješnosti, a to je radni okvir od četiri radnje. Pomoću ovog okvira prekinulo se cjenkanje između diferencijacije i niskog troška da bi se stvorila nova krivulja vrijednosti.

Postoje četiri ključna pitanja:

1. Koje bi od faktora koje industrija uzima kao gotove činjenice trebalo *ukloniti*?
2. Koji bi faktori trebali biti  *smanjeni* znatno ispod standarda industrijske grane?
3. Koji bi faktori trebali biti *podignuti* znatno iznad standarda industrijske grane?
4. Koje bi faktore trebalo *stvoriti*, a industrijska grana ih nikad nije ponudila?

Prvo pitanje vas tjera da razmotrite uklanjanje činitelja na osnovi kojih kompanije u vašoj djelatnosti dugo vremena konkuriraju. Drugo pitanje vam pomaže da odredite jesu li vaši proizvodi ili usluge možda previše dizajnirani u utrci da se približimo i pobijedimo konkurenciju. Treće pitanje služi kako bi vas potaknulo da otkrijete i uklonite kompromise na koje vaša djelatnost tjera kupce. Te zadnje pitanje pomaže da otkrijete potpuno nove izvore vrijednosti za kupce i da stvorite novu potražnju te izmijenite strateško određivanje cijena u industrijskoj grani.<sup>4</sup>

Kao zaključak i svrha ovog radnog okvira jest da u praćenju prvih dva pitanja dobivamo uvid u to kako smanjiti strukturu troška u odnosu na konkurente. Druga dva faktora daju nam uvid u to kako podići vrijednost za kupce i stvoriti novu potražnju. Radni okvir od četiri radnje koje se sastoje od četiri ključna pitanja omogućuju nam da sustavno pronalazimo kako možemo prepraviti elemente vrijednosti za kupce kroz alternativne djelatnosti, kako bismo ponudili kupcima potpuno nov doživljaj dok istodobno zadržavamo svoju strukturu troška niskom. U prijevodu ovo je najtočnija definicija i postupak strategije plavog oceana.

---

<sup>4</sup>Izvor : W. Chan Kim, Renee Mauborgne; (2007)

## 2. OBLIKOVANJE STRATEGIJE

Prvi princip strategije plavog oceana je Princip oblikovanja odnosno rekonstruiranje granica tržišta kako bi se odvojilo od konkurencije i kako bi nastao plavi ocean. Ovaj princip vodi kompanije na istraživanje rizika, a izazov je uspješno prepoznati komercijalno uvjerljive i povoljne poslovne prilike. Princip oblikovanja se sastoji od šest smjerova koji usmjeravaju kompaniju u koridor komercijalno održivih ideja plavog oceana.

### 2.1. RADNI OKVIR OD 6 SMJEROVA

Kako bi temeljno pristupili preuređenju granica tržišta pomoći će nam radni okvir od šest smjerova. Nijedan od tih smjerova ne zahtijeva posebnu viziju ili predviđanje budućnosti već se temelje na promatranju poznatih podataka s novog stajališta.

SMJER 1 se naziva *Promatranje alternativnih djelatnosti*. Što je zapravo alternativa i koja je razlika između alternative i supstituta? Prvenstveno alternativa je širi pojam od supstituta. Proizvod ili usluga različitih oblika kojenude istu funkcionalnu ili bitnu korisnost ili prednost, najčešće su supstituti jedni drugima. A s druge strane alternativa uključuje proizvode ili usluge koje imaju različite funkcije i oblike ali istu namjenu. Cilj je da usredotočujući se na ključne faktore koje navode kupce da mijenjaju alternativnu djelatnost te uklanjaju ili smanjivanjem svega ostalog, može stvoriti plavi ocean novog tržišnog prostora.

Primjer NetJets: Kompanija koja je stvorila plavi ocean na djelomičnom vlasništvu zrakoplova na mlazni pogon. NetJets je promatrao postojeće mogućnosti i prepoznao da poslovni ljudi žele putovati zrakoplovom te da imaju dva glavna izbora. Prvi izbor je da izvršni direktori kompanija mogu putovati poslovnom ili prvom klasom na komercijalnim avionskim linijama. S druge strane kompanija može nabaviti vlastiti zrakoplov kako bi služio njezinim potrebama putovanja. Glavno pitanje je: Zašto bi kompanija odabrala jednu alternativnu djelatnost umjesto druge? Najčešće kompanije biraju komercijalne avionske linije zbog troškova odnosno izbjegava se visok početni fiksni trošak investicije u mlazni zrakoplov, a s druge strane kompanije kupuju godišnje samo potreban broj avionskih karata snižavajući tako varijabilne troškove. NetJets nudi svojim kupcima jednu šestinu vlasništva nad avionom, da dijele avion s drugim kupcima te svatko od njih ima pravo na pedeset sati letenja godišnje. Kupci dobivaju pogodnosti privatnog aviona na mlazni pogon ali po cijeni zrakoplovne karte

na komercijalnim zrakoplovnim linijama. Što se tiče NetJets- a, izbjegli su goleme troškove koje komercijalne zrakoplovne kompanije pokušavaju pokriti popunjavanjem sve većih aviona. NetJets ima male avione, koristi se manjim regionalnim zračnim lukama i ograničenim brojem osoblja, zadržava troškove u minimumu. Razlog tome je njegova fleksibilnost i strateško određivanje cijena i poboljšavanje usluge.<sup>5</sup>

SMJER 2 vodi se kao *Promatranje strateških grupa unutar industrijskih grana*. Kako se smjer 1 bavi alternativnim djelatnostima koje mogu stvoriti plavi ocean tako se i otvaranje i motrenjem strateških grupa može dovesti do stvaranja plavog oceana. u većim industrijskih grana temeljne strateške razlike među igračima obuhvaćene su malim brojem strateških grupa. Strateške grupe mogu općenito biti poredane u grubom hijerarhijskom redu oslanjajući se na dvije dimenzije, a to su cijena i izvedba. Svaki skok u cijeni nastoji donijeti odgovarajući skok u nekim dimenzijama izvedbe. Većina kompanija se usredotočuje na poboljšanje svojeg konkurentskog položaja unutar strateške grupe ili se usmjeravaju da nadmaše druge kompanije ali nitko od tih kompanija ne pazi na to što drugi rade, jer sa stajališta ponude ne čini im se da su u konkurenciji. Rješenje za stvaranje plavog oceana preko postojećih strateških grupa jest probiti se iz tog uskog kuta gledanja spoznajom koji faktori uzrokuju odluke kupaca da kupe više ili manje od jedne grupe u odnosu na drugu.<sup>6</sup>

SMJER 3 je *Promatranje lanca kupaca*. Što se tiče definicije ciljanog kupca većina industrijskih grana se vodi istom teorijom. U praksi postoji lanac kupaca koji se neposredno ili posredno uključuju u odlučivanje o kupnji. Postoje tri grupe a to su kupci koji plaćaju za svoje proizvode i usluge i razlikuju se od druge grupe koji su stvarni korisnici te treća grupa je utjecajne osobe. Iako se te tri grupe međusobno preklapaju isto tako se iznimno razlikuju. One najčešće zadržavaju različite definicije vrijednosti. Pojedine kompanije rade segmentaciju kupaca, naprimjer veliki kupci nasuprot malih kupaca. Oспорavanje uobičajene razboritosti industrijske grane, o tome koju grupu kupaca odrediti kao ciljanu može voditi otkrivanju novog plavog oceana. Promatranjem skupina preko grupe kupaca kompanije mogu steći nove uvide u to kako ponovo nacrtati svoje krivulje vrijednosti da bi se usmjerili na prethodno predviđenu skupinu kupaca.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup>Izvor: W. Chan Kim, Renee Mauborgne (2007)

<sup>6</sup> (W. Chan Kim, Renee Mauborgne; 65 str.)

<sup>7</sup> (W. Chan Kim, Renee Mauborgne; 70 str.)

Primjer Novo Nordisk: To je danski proizvođač inzulina koji je stvorio plavi ocean u industriji za proizvodnju inzulina. Industrija za proizvodnju inzulina kao i većina farmaceutske industrije svoju pozornost je usmjerila na ključne utjecajne osobe (grupa kupaca broj 3) – liječnike. Novo Nordisk je spoznao kako se može odvojiti od konkurencije i stvoriti plavi ocean izmjenom dugogodišnje neprekidne usredotočenosti industrije od liječnika na korisnike odnosno pacijente. Kako bi pojednostavio pacijentima upotrebu inzulina, Novo Nordisk patentirao je NovoPen. NovoPen nalikovalo je nalivperu, a sadržavalo je inzulinsko punjenje koje je omogućilo pacijentu lakše korištenje bez neugodne kompliciranosti kao što je prije bilo s bočicom inulina, štrcaljkom i iglom. Novo Nordiskova strategija plavog oceana je izmijenila industrije i preobrazila kompanije od proizvođača inzulina u kompanije koje se brinu o oboljelima od dijabetesa.

SMJER 4 je Promatranje ponuda komplementarnih proizvoda i usluga. Malo se proizvoda i usluga upotrebljavaju u zrakoplovnom prostoru. U većini slučajeva drugi proizvodi i usluge djeluju na njihovu vrijednost. Jedino što su u većini industrijskih grana konkurenti slični unutar granica ponuda proizvoda i usluga unutar svojih vrijednosti. Nedimuta je vrijednost često skrivena u komplementarnim proizvodima i uslugama. Ključno je pobliže odrediti ukupno rješenje koji kupci traže kada odabiru proizvod ili uslugu. Jednostavan način da se to učini je razmisliti što se događa prije, za vrijeme i nakon što je proizvod upotrebljen.<sup>8</sup>

SMJER 5 naziva se Promatranje funkcionalnog ili emocionalnog privlačenja kupaca. Konkurencija unutar industrijske grane teži istom cilju, a to je osnova privlačenja pozornosti kupaca. Neke kompanije konkuriraju tako da se oslanjaju na cijenu i funkciju odnosno proračunsku korisnost, dok druge djelatnosti su većinom orijentirane na osjetilima drugim riječima rečeno njihova poruka je emocionalna. U periodu kad kompanije odluče dovesti u pitanje funkcionalno - emocionalnu usmjerenost svoje djelatnosti dolazi do koraka kada pronalaze nov tržišni prostor. Emocionalno usmjerene djelatnosti nude mnoge posebnosti što povećava cijenu njihovim proizvodima bez podizanja funkcionalnosti. Na takav način poslovanja dolazi do modela niskih cijena i troškova koji ide u korist kupcima. Funkcionalno usmjere djelatnosti često već potrošnim proizvodima daju novi život, dodajući dozu emocija može doći do nove potražnje.

---

<sup>8</sup> (W. Chan Kim, Renee Mauborgne; 73 str.)

SMJER 6 je Promatranje kroz vrijeme. Ključni uvid u strategiju plavog oceana rijetko proizlazi iz projiciranja samog trenda. Oni proizlaze iz uvida u posao kako će trend promijeniti vrijednost za kupce i djelovati na poslovni model kompanije. Promatrajući kroz vrijeme je strategija od vrijednosti koju tržište isporučuje danas na vrijednost koja bi se mogla isporučiti sutra. Menadžeri mogu aktivno mijenjati budućnost i izboriti pravo na plavi ocean. Gledanje kroz vrijeme je jedan od težih koraka u usporedbi s prijašnjih pet, no može ga se učiniti predmetom istog znanstvenog pristupa. Nije riječ o predviđanju budućnosti odnosno nešto što je realno u svojoj biti ne moguće. Ovdje se radi o poznavanju trendova koji su danas vidljivi. Nakon što identificiramo trend možemo pogledati kroz vrijeme odnosno pitati se kako bi izgledalo tržište da je trend krenuo prema svom logičnom završetku. Nakon toga vraćanjem strategije plavog oceana možemo saznati što mora biti promijenjeno danas da bi se ostvario plavi ocean.



### **3. DRUGI DIO STRATEGIJE**

Drugi princip strategije plavog oceana je usredotočiti se na veliku sliku, a ne na brojke. U ovom principu razvijamo alternativni pristup za postojeći proces strateškog planiranja koji se temelji na crtanju platna strategije. Taj pristup ima za posljedicu strategije koje oslobađaju stvaralaštvo niza ljudi unutar organizacije, otvara kompanijama oči za plave oceane te ga je lako shvatiti i prenijeti na one koji ga moraju djelotvorno provesti.

#### **3.1. USMJERITI SE NA VELIKU SLIKU**

S obzirom na to kako se ovdje radi o stvaranju strateškog planiranja koji se temelji na crtanju platna strategije. Platno strategije vizualno prikazuje sadašnji strateški položaj kompanije na njezinom tržišnom prostoru te ujedno pomaže skicirati njezine buduće strategije. Ako kompanije i njezini menadžeri izrađuju proces strateškog planiranja oko platna strategije dolaze do toga da usmjeravaju glavnu pozornost na veliku sliku umjesto da ugodno udubljeni u brojke i nerazumljiv jezik bivaju uhvaćeni u operativne pojedinosti. Crtanje platna strategije čine tri svari; prva prikazuje strateški profil industrijske grane opisujući faktore koji djeluju na konkurenciju između igrača u industrijskoj grani; drugo prikazuje strateški profil sadašnjih i budućih konkurenata pritom otkrivajući u koje faktore će strateški ulagati; i zadnje prikazuje strateški profil kompanije odnosno krivulju vrijednosti. Strateški profil s visokim potencijalom ima tri komplementarne kvalitete, a to su usredotočenje, grananje i uvjerljivu završnu poruku.

#### **3.2. VIZUALNO PRIKAZIVANJE STRATEGIJE**

Vizualno prikazivanje strategije na razini korporacije može u velikoj mjeri oživjeti dijalog između pojedinih poslovnih jedinica i središta korporacije u preoblikovanju kompanije iz crvenog oceana u igrača plavog oceana. Prilikom kada poslovne jedinice prikazuju svoja platna strategije jedna drugoj dolazi do toga da one produbljuju svoje poznavanje drugih poslova u portfelju korporacije. Vizualno prikazivanje strategije može pomoći menadžerima koji su odgovorni za strategiju korporacije da predvide i planiraju budući rast i zaradu kompanije. Sve kompanije koje su do sada stvorile plave oceane su pioniri u svojim industrijama, ne nužno u razvijanju novih tehnologija već u pomicanju vrijednosti koju nude

kupcima prema novim granicama. Postoji korisna vježba za menadžerski tim pod nazivom mapa PMN. Mapa PMN teži unošenju sadašnje i planirane portfelje kompanije. Mapa PMN se sastoji od pionira, migratora i naseljenika. Pioniri u kompanijama su poslovi koji nude do sada nepostojeće vrijednosti. Oni su najmoćniji izvori unosnog rasta i takvi poslovi imaju mnoštvo pratećih kupaca. A što se tiče njihove krivulje vrijednosti razlikuje se od konkurencije na platnu strategije. Naseljenici su poslovi čije krivulje vrijednosti su točne kao što su temeljene krivulje od industrije. Inače se nazivaju „ja također“ poslovi. Naseljenici neće osobito puno pridonijeti budućem rastu kompanije jer su u većini slučajeva zapeli u crvenom oceanu. Migratori su u pravilu između pionira i naseljenika. Oni šire krivulju djelatnosti dajući kupcima manje, no ne mijenjaju njezin osnovni oblik. Takvi poslovi nude poboljšanu ali ne i novu vrijednost odnosno to su poslovi čije strategije padaju na rub između plavog i crvenog oceana.<sup>9</sup>

Na primjer ako se sadašnji portfelj i planirane ponude sastoje uglavnom od naseljenika dolazi do toga da kompanija ima slabu rastuću putanju, a time je ograničena velikim djelom na crveni ocean i treba težiti za inovacijom vrijednosti. S obzirom da bi kompanija mogla biti probitačna danas zato što njezini naseljenici još uvijek zarađuju, vrlo vjerojatno će se dovesti do benchmarkinga konkurencije, kopiranja i snažne konkurencije cijenom, što u prijevod znači upast će u zamku crvenog oceana. U drugom slučaju ako se sadašnje i planirane ponude sastoje od migratora, oni koji se stalno nekamo sele, kompanija će vrlo vjerojatno imati očekivani i prihvatljivi porast. Ali kompanija ne iskorištava u ovom slučaju svoj potencijal rasta već riskira da bude marginalizirana kod kompanije koja uvodi nove vrijednosti. Kao zaključak, ovaj pristup i način vizualnog prikazivanja strategije jak je koristan top menadžerima koji žele vidjeti dalje od sadašnjeg načina rada. Mjere današnjeg položaja kompanije su prihod, ostvarivanje dobiti, udio na tržištu i zadnje i najbitnije zadovoljstvo kupaca.

Menadžeri često smatraju da strateško planiranje mora se više kretati u krugu izgrađivanja kolektivne mudrosti nego od gore prema dolje i obrnuto. Oni smatraju da bi se sve trebalo svesti na razini razgovora nego voditi uglavnom potkrijepljenim dokazima, a zapravo bi se trebalo više baviti izgrađivanjem odnosno stvaranjem velike slike i maknuti se od vježbanja premetanja brojki. Crtanje platna strategije i mape PMN nisu jedini dio procesa strateškog planiranja. Naravno tu se nalazi i brojke i dokazi koji se prikupljaju i raspravljaju. Ali najbitnije od svega toga je da će detalji lakše sjesti na svoje mjesto ako voditelji započnu s velikom slikom kako se odvojiti od konkurencije. Metode vizualnog prikazivanja strategije

---

<sup>9</sup> Izvor: W. Chan Kim, Renee Mauborgne (2007)

vratit će strategiju u strateško planiranje, a one će u velikoj mjeri poboljšati ulazak i stvaranje plavog oceana.

### **3.2.1. ČETIRI KORAKA**

Proces koji se gradi na šest smjerova stvaranja plavog oceana i uključuje mnogo vizualnog poticaja s ciljem oslobađanja ljudskog stvaralaštva ima četiri glavna koraka. Prvi korak je Vizualno izvješćivanje koje nam pomaže kako bi usporedili svoje poslovanje s konkurentskim skiciranjem svog „stvarnog“ plana strategije. Taj korak nas upućuje u to da pogledamo gdje trebamo promijeniti našu strategiju. Drugi korak je Vizualno istraživanje koje nas tjera da izađemo na teren kako bismo otkrili tih šest smjerova stvaranja plavog oceana te da promatramo izrazite prednosti alternativnih proizvoda i usluga. Glavna zadaća drugog koraka jest da pogledamo koje bi faktore uklonili, stvorili ili promijenili. Treći korak je jedan od najvažnijih a zove se Vizualna izloženost strategija. On nas upućuje da nacrtamo platno strategije (kakva bi trebala biti) koje je temeljeno zapažanjima na terenu; moramo pribaviti povratne odgovore o alternativnim platnima strategije od kupaca, kupaca konkurenata te onih koji kupuju i ne- kupaca. U ovom koraku moramo upotrijebiti povratne odgovore za izradu najbolje buduće strategije. Zadnji korak odnosno četvrti je Vizualna komunikacija. Vizualna komunikacija daje nam zadaću da podijelimo strateške profile prije i poslije na jednoj stranici (radi lakše usporedbe); da podržimo samo one projekte i operativna kretanja koja kompaniji omogućuju popunjavanje praznina da bi proveli u djelo novu strategiju.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Izvor: W. Chan Kim, Renee Mauborgne (2007)

## 4. DOSEGNUTI DALJE

Treći princip strategije plavog oceana jest doći što dalje od postojeće potražnje i to je ključna sastavnica provođenja inovacije vrijednosti. Prikupljanjem najveće potražnje za novu ponudu, taj pristup smanjuje visinu rizika povezanog sa stvaranjem novog tržišta. Kako bi se to ispunilo kompanije moraju osporiti dva uobičajena postupka strategije. Prvi je usredotočenost na postojeće kupce, a drugi je korak sklonost prema sve istančanijoj segmentaciji tržišta za prilagodbu razlikama kupaca. Kompanije nastoje zadržati ili proširiti postojeće kupce kako bi povećale svoj udjel na tržištu, a to često dovodi do finije segmentacije tržišta i preciznijeg krojenja ponuda kako bi se udovoljilo željama kupaca. Kompanije moraju krenuti suprotnim pravcem ako planiraju povećati veličine do najveće mjere svojih plavih oceana. Odnosno kompanije se cijelo vrijeme usredotočuju na kupce i njihove razlike, a što je zapravo s ne kupcima i s njihovim zajedničkim obilježjima koja kupci cijene. I to je način da kompanije stignu dalje od postojeće potražnje i da oslobode novo mnoštvo kupaca koje ranije nije postojalo.

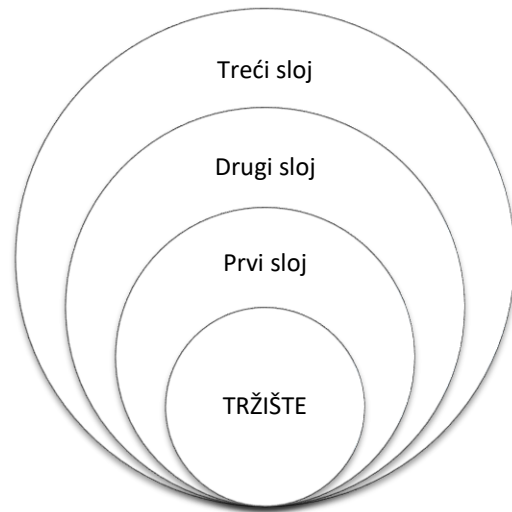
### 4.1. TRI SLOJA NE- KUPACA

Iako svemir ne-kupaca uobičajeno nudi velike poslovne prilike plavog oceana, tek nekoliko kompanija ima dublji uvid u to tko su ne-kupci i kako ih osloboditi. Da bi pretvorile tu golemu prikrivenu potražnju u stvarnu potražnju, pod uvjetom da novi kupci rastu, kompanije trebaju produbiti svoje poznavanje svemirskog prostranstva ne-kupaca.<sup>11</sup> Postoje tri sloja ne-kupaca koji se mogu pretvoriti u kupce, a razlika je u relevantnoj udaljenosti od tržišta.

---

<sup>11</sup> (W. Chan Kim, Renee Mauborgne; 109 str.)

Slika 2. Tri sloja ne- kupaca



Izvor: W. Chan Kim, Renee Mauborgne (2007)

Prvi sloj ne- kupaca se ujedno zove i uskoro će postati, a razlog tome zašto su dobili takav naziv je jer u najmanjim količinama koriste sadašnju tržišnu ponudu dok traže nešto bolje. To je vrsta kupaca koja prati sve tržišne ponude i u trenutku kada nađu sebi savršenu alternativu oni će vrlo rado uskočiti u taj brod. Unutar tog prvog sloja ne-kupaca nalazi se ocean nepokrivene potražnje koja samo čeka da se oslobodi. Ne-kupci nude daleko više informacija kako otvoriti i dovesti do rasta plavog oceana nego što to čine relativno zadovoljni postojeći kupci. Uzeti ćemo kao primjer jedan britanski lanac brze prehrane Pret A Manger koji je 1988. godine proširio svoj plavi ocean kada je otvorio golemu prikrivenu potražnju prvog sloja ne-kupaca. S obzirom na to kako su u to vrijeme službenici i svi zaposleni ljudi najčešće za vrijeme svojih pauza za ručak provodili u restoranima koji su nudili ukusnu hranu i ugodno okruženje, i kako je u tom periodu rasla zabrinutost o potrebi zdrave prehrane. Došlo je zapravo do problema, gdje službenici nisu više imali vremena dugo čekati u restoranu, osim toga određenima su restorani bili preskupi. Tu se pojavio Pret s vrlo jednostavnom formulom. On nudi restoransku kvalitetu sendviča, svježije pripremljenih svakoga dana samo od najboljih sastojaka, a hrana je brže raspoloživa negoli u restoranima pa čak i od restorana brze hrane. Što je on napravio? Osim ponude svježih zdravih sendviča i ostalih svježih prehrambenih proizvoda, pret je ubrzao proces naručivanja hrane odnosno uveo je ciklus potraži-uzmi-plati-otiđi. Dok restorani za posluživanje hrane imaju potražnju koja stagnira, Pret je pretvorio mnoštvo uskoro će postati ne-kupcima u važne kupce.

Drugi sloj ne-kupaca se zove odbijaju. To su ljudi koji ili ne upotrebljavaju ili si ne mogu priuštiti korištenje sadašnje tržišne ponude jer nalaze da su ponude neprihvatljive ili su iznad njihovih mogućnosti. Najčešće njihove se potrebe podmiruju drugim sredstvima ili su zanemarene. Odličan primjer kako je JCDecaux, francuski prodavač prostora za vanjsko oglašavanje, privukao na svoje tržište mnoštvo ne-kupaca koji odbijaju. Kako 1964. Godine oglašavanje u vanjski prostorima nije bio popularan medij provođenja oglašavanja za mnoge kompanije jer je bio viđen samo u prolazu, odnosno uključivalo je panoe na autobusima i taksijima. JCDecaux je gradskom poglavarstvu ponudio da na vlastiti trošak postavi reklame na stajalištima autobusa, gdje ljudi čekaju nekoliko minuta i pod utjecajem su reklama i čitaju ih. JCDecaux je izračunao da tako dugo dok bi prihod koji bi proizlazio od prodaje oglasnog prostora bio veći od troškova nabavljanja i održavanja opreme, uz privlačnu zaradu na razlici u cijeni, kompanija bi mogla biti na putanji snažnog i unosnog rasta. Tako JCDecaux je napravio prekretnicu u vrijednosti za drugi sloj ne-kupaca. Stime je pomogao stručnjacima da svoju kampanju izvedu u dva do tri dana, dok im je prije trebalo čak do petnaest dana. Reakciju koju su dobili jest ta da su drugi sloj ne-kupaca koji odbijaju pohrlilo u djelatnost.

Treći sloj ne-kupaca najviše je udaljen od postojećih kupaca djelatnosti odnosno nalazi najdalje od tržišta. Tako zvane neotkrivene ne-kupce uglavnom nitko od igrača u djelatnostima nije uzimao za ciljano tržišta niti se o njima razmišljalo kao o potencijalnim kupcima. A razlog tome je bio zato što se za njihove potrebe i poslovne prilike povezane s njima nekako uvijek pretpostavljalo kako pripadaju drugim tržištima. Mnoge kompanije nisu ni svjesne koliko su zapravo ne-kupaca iz trećeg sloja izgubile. Jedna od pretpostavki koja je bila dugi niz godina je usluga izbjeljivanja zuba koju su vi smatrali da se mogla dobiti jedino kod zubara, a ne i od kompanija koje proizvode sredstva za njegu usne šupljine. Zbog toga kompanije koje proizvode sredstva za njegu zubi sve donedavno nisu gledale na potrebe te vrste ne-kupaca, a nakon što su to učinile, pronašle su ocean prikrivene potražnje koji je samo čekao da ga se otvori. Ujedno su otkrile da su sposobne dati sigurna, visokokvalitetna i jeftina rješenja za izbjeljivanje zubi te je tržište naglo poraslo.

Što se tiče biranja sloja ne-kupaca nema nekih strogih određenih pravila. Strategija prikupljanja najveće količine vode kaže iako se opseg povoljnih poslovnih prilika plavog oceana koje pojedini sloj ne-kupaca može otvoriti, mijenja s vremenom i industrijskim granama te s time bi se morali usredotočiti na sloj koji u to vrijeme predstavljaju najveću količinu

prikupljene vode. Nakon toga usporediti i istražiti koja su zajednička obilježja sva tri sloja ne-kupaca te nakon toga možemo proširiti namjenu prikrivene potražnje koju možete osloboditi. S obzirom na to da većina kompanija ima strategiju zadržavanja postojećih kupaca i pokušaj unapređenja mogućnosti segmentacije tržišta, to je ispravno čak i s obzirom na konkurentski pritisak. Iako je to dobar put za stjecanje fokusirane konkurentске prednosti i povećanje udjela na postojećem tržištu, vrlo vjerojatno neće donijeti plavi ocean koji prerasta tržište i stvara novu potražnju.

Sljedeći izazov kako bi došli do plavog oceana je izraditi snažan poslovni model koji jamči unosnu zaradu na ideji plavog oceana. Odnosno radi se o izradi strateškog slijeda koji ideje učvršćuje i potvrđuje kako bi se osigurala njihova komercijalna održivost. Kompanije moraju izgraditi svoju strategiju plavog oceana prema rasporedu: korisnost za kupce, cijena, trošak i prihvaćanje. Početna točka je korisnost za kupce koje mora odgovoriti na pitanje postoji li u poslovnoj ideji izrazita prednost za kupce. Ako nešto nedostaje nema smisla otpočeti stvarati plavi ocean. Druga točka je određivanje prave strateške cijene, a ključno je pitanje je li cijena za tu ponudu takva da privlači masu ciljanih kupaca, tako da oni imaju uvjerljivu platežnu sposobnost da bi kupili tu ponudu. Prva dva koraka jamče stvaranje skoka čiste vrijednosti kupca, gdje je čista vrijednost za kupca jednaka korisnost koju je on primio, umanjena za cijenu koju je za nju morao platiti. Nakon ta dva koraka i izračuna dolazimo do treće stavke, a to je trošak. On mora odgovoriti na sljedeće pitanje: Može li se dostići ciljani trošak da bi se zaradilo na strateškoj cijeni? I kao odgovor je da ne smijemo dopustiti da nam trošak određuje cijene, ali ne smijemo niti umanjiti korisnost jer visoki troškovi sprječavaju da zaradimo uz stratešku cijenu. Posljednji korak jest prihvaćanje odnosno Koje su ograde prihvaćanja u ostvarivanju poslovne ideje? Jesmo li na njih unaprijed pripremljeni? Oblikovanje strategije plavog oceana dovršeno je samo onda kada se unaprijed možete pripremiti na prepreke koje nameće uspješno ostvarenje ideje. Ako smo ispunili sve ove korake i ispravno ih napravili nastaje komercijalno održiva ideja plavog oceana.

Tablica 2. Učinkovitost strateškog slijeda

		<b>Philipso v CD-i</b>	<b>Motorolin Iridium</b>	<b>DoCoMoov i-mode Japan</b>
Korisnost	Postoji li izuzetna korisnost? Postoje li uvjerljivi razlozi a kupnju njihove ponude?	-	-	+
Cijena	Je li cijena lako dostupna većini kupaca?	-	-	+
Trošak	Udovoljava li struktura troška ciljanom trošku?	-	-	+
Prihvaćanje	Jesu li unaprijed pripremljeni na ograde prihvaćanja?	-	+/-	+

Izvor:W. Chan Kim, Renee Mauborgne (2007)

Iz tablice 2. možemo vidjeti učinkovitost strateškog slijeda. U ovom primjeru može se vidjeti kako Philipsov CD-i i Motorolin Iridium nakon što su procijenili svoje ideje prema kazalu ideja plavog oceana (korisnost, cijena, trošak, prihvaćanje) stigli su daleko od otvaranja unosnih plavih oceana. Philipsov CD-i nije stvorio nikakvu korisnost za kupce s ponudom složenih tehnoloških funkcija, postavljena je previsoka cijena time da je njegov proizvodni proces složen i skup. Procjenjivanjem poslovne ideje CD-i prema kazalu ideja plavog oceana može se vidjeti nedostaci u ideji i treba se unaprijed pripremiti na pojednostavljenje proizvoda. Što se tiče Motorolinog Iridiuma ima sličan problem. Njihov proizvod je bio iznimno skup, a razlog tome je preveliki troškovi proizvodnje. Proizvod nije pružao korisnost za većinu kupaca, a kada je došao u fazu prihvaćanja Motorola je svladala mnoge propise i osigurala prijenos prava na brojne zemlje. U slučaju DoCoMoov i-mode dogodilo se da su oni uspjeli u ideji plavog oceana, razlog tome je što su 1999. godine u Japanu, dok su se svi telekomunikacijski operateri borili za konkurentsku prednost u odnosu na zvučne bežične uređaje, DoCoMoo je uveo na tržište i-mode kako bi ponudio mogućnost korištenja interneta na mobilnim telefonima. I-mode usluga davala je izrazito veliku korisnost za kupce po prihvatljivoj cijeni.



## 4.2. IZVRŠENJE U STRATEGIJU

Kompanija nije samo menadžment, nju čini svaki čovjek u organizaciji od vrha do prvih redova. Kompaniju izdvaja kao osobito vještog i dosljednog izvršitelja jedino ako su svi njezini članovi u strategiji i podržavaju je u dobru i zlu. U kompaniji se mora steći kultura povjerenja i predanosti koja motivira ljude da provedu dogovorenu strategiju. Taj princip služi kako bi se smanjio rizik upravljanja od nepovjerenja, nesuradnje i sabotaze. Rizik upravljanja je vrlo važan za provođenje strategije u crvenom oceanu, ali i u plavom oceanu, no veći je kod strategije plavog oceana jer njezino provođenje često zahtijeva veću promjenu. Iz toga, dakle proizlazi kako je smanjivanje takvog rizika bitno jer kompanije provode strategije plavog oceana. Pravedan proces je ključna varijabla koja razlikuje uspješne strateške pomake plavog oceana od onih neuspješnih.

Pravedan proces je izraz koji služi za teoriju proceduralne pravde odnosno kao i kod zakonskih odredbi, pravedan proces ugrađuje provođenje u strategiju kako bi ju ljudi unaprijed prihvatili. Nakon što se pravedan proces primjeni u nastajanju strategije ljudi vjeruju da postoji izjednačeno polje igre te ih to potiče da dobrovoljno surađuju u provođenju proizašlih strateških odluka.<sup>12</sup>

Postoje tri principa koja određuju pravedan proces, a nazivaju se E principima. Prvi je uključenost (engagement) koji podrazumijeva uvođenja pojedinca u strateške odluke koje ih se tiču, jer traže njihov ulog dopuštajući im da ukažu na vrline nekih drugih ideja i pretpostavki. Uključenost odražava uvažavanje pojedinaca i njihovih ideja od strane menadžmenta. Drugi princip je tumačenje (explanation) razmišljanja koje u podlozi odluka uvjerava ljude kako su menadžeri uzeli u obzir njihovo mišljenje i nepristrano odlučili o ukupnim interesima kompanije. I zadnji princip je jasnoća očekivanja (expectation clarity) koja zahtijeva da nakon što je strategija postavljena, menadžeri jasno prikažu nova pravila igre. Iako su nekad očekivanja zahtjevna, zaposlenici moraju unaprijed znati po koji će standardima biti ocijenjeni i koje su kazne za propuste. Kao zaključak ta tri principa zajedno procjenjuju da li je proces pravedan.

Strategija plavog oceana sadrži velika ograničenja za imitaciju, neka od njih su operativna, a neka spoznajna. Strategija će proći bez uvjerljivih izazova, nego što bi

---

<sup>12</sup> (John W. Thibaut i Laurens Walker)

netkomislio, čak desetak ili petnaestak godina za pokretače bez bilo kakvih izazova. Neke od zapreka imitiranja u strategiji su:

- Inovacija vrijednosti nema smisla za uobičajenu logiku kompanije.
- Strategija plavog oceana mogla bi biti u sukobu s brandom drugih kompanija.
- Prirodni monopol: tržište često ne može podržati drugog igrača.
- Patenti i pravne dozvole sprečavaju imitiranje.
- Visok obujam vodi brzom prednosti u trošku za onoga tko provodi inovaciju vrijednosti, obeshrabrujući one koji slijede od ulaska na tržište.
- Vanjske okolnosti mreže obeshrabruju imitiranje.
- Imitiranje često zahtijeva velike političke, operativne i kulturne promjene.
- Kompanije koje provode inovaciju vrijednosti postižu uočljivost marke, a privrženi je kupci slijede, što imitatori pokušavaju izbjeći.

13

Pomoću ovoga može se vidjeti da su zapreke iznimno visoke, a razlog je što smo tako rijetko svjedoci kopiranja strategije plavog oceana. S time da je strategija plavog oceana sustavni pristup koji ne traži da svaki strateški element bude ispravan, nego ujedno traži njihovu podjelu u integrirani sustav za iskazivanje inovacije vrijednosti. A odlukom kopiranja takvog sustava neće biti lako izvedivo. Svejedno, na kraju će se gotovo svaka strategija plavog oceana imitirati, a kako imitatori pokušavaju ugrabiti dio kompanijinog plavog oceana, treba pametno postupiti i krenuti u ofenzivu da bi se obranila teško stečena baza kupaca. Razlog zašto se upadne u zamku konkurencije i utrkuje u namjeri da se slomi nova konkurencija, često dolazi da poduzeće postane opsjednuto ovisnošću o udjelu na tržištu.

Nakon nekog vremena konkurencija, a ne kupci, može postati središte strateškog promišljanja i djelovanja, ako se ostane na tom smjeru dolazi do toga da krivulja vrijednosti prelazi u krivulju vrijednosti konkurencije. U slučaju da krivulja vrijednosti ima i dalje svoje središte, grananje i uvjerljivu završnu poruku, treba poduzeti korak i oduprijeti se iskušenju ponovne inovacije vrijednosti te umjesto toga usredotočiti se na produljenje, proširenje i produblivanje toka prihoda putem operativnih poboljšanja i geografskih proširenja kako bi postigli maksimalnu ekonomiju obujma i pokrivenost tržišta.

---

<sup>13</sup>Izvor: W. Chan Kim, Renee Mauborgne (2007)

S obzirom na to da plavi i crveni ocean oduvijek supostoje, praktična stvarnost zahtijeva da kompanije uspiju u oba oceana i da usavrše njezine strategije. Svakoj kompaniji je već poznato kako konkurirati u crvenim oceanima, ali treba naučiti kako konkurenciju učiniti sporednom.

Slika 3. Plivanje u crvenom i plavom oceanu



Izvor: <https://pcpress.rs/industrija-4-0-iot-plovidba-plavim-oceanom>

## 5. POVIJESNI MODEL STVARANJA PLAVOG OCEANA

S obzirom na to kako još u davnoj povijesti i poslovnom svijetu mnoga poduzeća i industrije su otkrivali nova tržišta tako je bilo i u Americi. Što se tiče američke povijesti postojale su tri glavne industrije, a to su automobilska, računalna te kinematografska industrija. S njihovih stajališta ponude glavnih proizvoda i usluga one su otvorile nove tržišne prostore i izazvale veliku i novu tržišnu potražnju. Kroz te tri reprezentativne industrijske grane može se iščitati nekoliko obrazaca.<sup>14</sup>

- Nema vječno izvrsne industrijske grane i/ ili posla. Privlačnost svih industrijskih grana je rasla ili pak opadala tijekom razdoblja istraživanja.
- Nema vječno izvrsnih kompanija. Kompanije su kao i industrijske grane, tijekom vremena rasle i padale. Ta dva prva nalaza potvrđuju i dodaju daljnji dokaz kako trajno izvrsne kompanije i industrijske grane ne postoje.
- Ključna odrednica je li neka industrijska grana ili kompanija imala uzlaznu putanju snažnog, unosnog rasta bio je strateški pomak stvaranja plavog oceana. stvaranje plavog oceana bio je ključni katalizator postavljanja industrijske grane na uzlazni rast i putanju dobiti.
- Plavi su oceani bili stvoreni u postojećim industrijskim granama, ali i kod novopridošlih osporivši tako dogmu kako početnici imaju prirodne prednosti naspram utemeljenih kompanija u stvaranju novog tržišnog prostora.
- Stvaranje plavih oceana nije bila tehnološka inovacija sama po sebi. Gdje kad je vodeća vrhunska tehnologija bila prisutna, no često to nije bilo bitno obilježje plavih oceana.
- Stvaranje plavih oceana učinilo je više od sudjelovanja u snažnom, unosnom rastu, taj je strateški pomak izvršio snažan pozitivan učinak na ustanovljenje uglednog imena marke kompanije u sjećanjima kupaca.

---

<sup>14</sup> Izvor: W. Chan Kim, Renee Mauborgne (2007)

## 5.1. AUTOMOBILSKA INDUSTRIJA

Henry Ford je, dok je pet stotina američkih proizvođača automobila izrađivalo automobilske novotarije po narudžbama kupaca, predstavio 1908. godine model T. Ford ga je nazvao vozilom „za široke slojeve ljudi, izrađenim od najboljih materijala“. Model T se proizvodio samo u jednoj boji (crnoj) i u samo jednom modelu, ali je bio pouzdan, trajan i mogao se lako popraviti. Modelu T je imao prihvatljivu cijenu koju si je većina Amerikanaca mogla priuštiti.

Slika 4. Ford Model T 1908.



Izvor: <https://www.history.com/topics/inventions/model-t>

1924. godine automobil je postao dio svakog kućanstva, a i poraslo je bogatstvo prosječnog američkog kućanstva. General Motors je te godine otkrio liniju automobila koja je mogla stvoriti novi plavi ocean u automobilskoj industriji. Suprotno od Fordove funkcionalne, jednobojne, jednomodelne strategije, General Motors je predstavio „vozilo za svaki novčanik i svaku namjenu“. Ford se više orijentirao na funkcionalniji koncepciji automobila kao „kočije bez konjske zaprege“. General Motors je automobile učinio zabavnijim, udobnijim, uzbudljivijim u široko spektru modela, novih boja i stilova.

1970. godine se pojavila naftna kriza u Americi te su Japanci iskoristili priliku i napravili novi plavi ocean izazvavši automobilsku industriju SAD-a. Japanci su na tržište izbacili male i ekonomične automobile za kojima su poludjeli američki potrošači jer su štedljivi ali i snažni automobili koji su proizvedeni u Hondi, Toyoti i Nissanu. Njihovi čvrsti, štedljivi automobili stvorili su novi plavi ocean poslovnih prilika i potražnja je ponovo skočila u visine.

## 5.2. RAČUNALNA INDUSTRIJA

1914. godine CTR i Thomas Watson koji je bio izvršni direktor kompanije National Cash Register, sklopili su dogovor te na tržište su izbacili već prije napravljen stroj za računanje. U strateškom pomaku koji bi na tržište mogao uvesti industriju računala, Watson je kombinirao snage stroja za računanje s lakoćom upotrebe i niskim troškovima olovaka i vođenja računa dugovanja i potraživanja. Pod Watsonom CTR-ovi strojevi su bili pojednostavljeni i prilagođeni te je kompanija počela nuditi pakete: održavanje, obrazovanje korisnika i nadzor. Kupci bi tu dobili brzinu i učinkovitost stroja za računanje bez potrebe da zaposlenike moraju specijalizirati za rad na njima. Skočimo sada u 1952. godinu kada je Remington Rand u ured za popis stanovništva isporučio UNIVAC, prvo komercijalno električno računalo u svijetu. Plavi ocean je bio na vidiku tek kad je Thomas Watson Jr. koji je radio za IBM uočio neotkrivenu potražnju u nečemu što je izgledalo kao malo tržište bez velikih mogućnosti. IBM-ovo proširenje plavog oceana bilo je osobito izraženo 1964. godine s predstavljanim System/360. To je prvi iz velike porodice računala koja koriste međusobno zamjenjiv računalni program, vanjsku opremu te paket usluga.

Slika 5. IBM System/360, 1964. godine



Izvor: <https://www.ibm.com/ibm/history/ibm100/us/en/icons/system360/impacts/>

Računalna industrija se nastavila razvijati tijekom 1960-ih i 1970-ih godina. 1978. godine, kada su glavni proizvođači računala naumili izrađivati veće, moćnije strojeve za poslovno tržište, pojavio se Apple Computer Inc. koji je stvorio potpuno novi tržišni prostor sa svojim kućnim računalom Apple II. Temeljeći se uglavnom na postojećoj tehnologiji, Apple je stvorio plavi ocean tako da je ponudio rješenje „sve u jednom dizajnu“ plastičnu kutiju,

uključujući tipkovnicu, priključak i grafiku koja je bila laka za uporabu. Apple II dolazio je s računalnim programom u rasponu od igrica do poslovnih programa kao što su Apple Writer i VisiCalc. Apple je promijenio način razmišljanja ljudi o računalima, računala više nisu bili proizvodi za tehnološke čudake te su postala kao i Model T dio američkog kućanstva.

Dell Computer Corporation je sredinom 190. godine stvorio drugi plavi ocean u računalnoj industriji. Već prema tradiciji, proizvođači računala su konkurirali nudeći brža računala s više svojstva i programa. Dell je međutim osporio tu tradiciju te se usmjerio na mijenjanje iskustva kupaca u nabavi i isporuci. Svojom neposrednom prodajom kupcima Dell je mogao prodavati svoje PC-e 40 % jeftinije od prodavača IBM-a i još je pritom i zaradio. Dodatno je privuklo kupce to što je Dell nudio neviđeno vrijeme dostave. Dell-u je trebalo samo četiri dana za isporuku dok ostalim proizvođačima čak punih deset dana. Uz to Dell-ova prodaja se vršila putem interneta i sustavom telefonskog naručivanja.

Svaki je plavi ocean pojačao izvorno već etablirano ime marke i vodio plimi ne samo njezina unosnog rasta, već unosnom rastu ukupne industrije računala.<sup>15</sup>

### **5.3. KINEMATOGRAFSKA INDUSTRIJA**

S obzirom na to kako kinematografijsku industriju u SAD-u možemo pratiti još od 1893. godine kada je Thomas Edison izumio kinetoskop, aparat za snimanje i prikazivanje filmova. Izgledalo je poput drvene kutije iz koje je svjetlo projiciralo slike s filmske role, a gledatelji su promatrali radnju kroz malu rupicu, jedan za drugim, a predstava se zvala „peep show“. Dvije godine kasnije Thomas Edison i njegova ekipa razvili su kinetoskop za projiciranje filma na platnu.

1905. godine Harry Davis je sve promijenio otvaranjem svog prvog „kina za groš“ (Nickelodeon). Kino za groš je iznimno utjecalo na filmsku industriju u SAD-u i stvorilo golemi plavi ocean. Do tada cijena ulaznica za opere, kino i vodvilj su bile iznimno skupe i radnička klasa u to doba nije si mogla priuštiti opuštanje nakon radnog dana. Cijena ulaznica za Davisonog kina iznosila je 5 centi, a predstave su se održavale tako da su bile klupe i platno u jeftinom prostoru u susjedstvu radničke klase. 1907. godine izmjerena je dnevna nazočnost ljudi koja je prelazila brojku od dva milijuna. Kino za groš se proširilo diljem zemlje, a 7 godina kasnije SAD je imao osamnaest tisuća kina s dnevnim posjetom od sedam milijuna ljudi. Iste

---

<sup>15</sup>Izvor: W. Chan Kim, Renee Mauborgne (2007)

te godine pojavio se Samule „Roxy“ Rothapfel koji je odlučio privući srednju i gornju klasu Amerikanaca tako da je otvorio prvi u zemlji Palace Theater u New York-u. Palace Theater za razliku od kino za groš, bilo je poslovno osmišljeno s ekstravagantnim svijećnjacima, ogledalima ukrašenim ulazima u dvorane te velebnim predvorjima, osoblje je parkiralo automobile, imalo je plišana „ljubavna sjedala“ i dugačke filmove pune teatralnih zapleta. Odjednom je odlazak u kino postao iznimno važan zabavni događaj za sve slojeve Amerikanaca. Roxy je naglasio *„Davati ljudima ono što žele u osnovi je pogrešno i katastrofalno. Ljudi ne znaju što žele... Dajte im nešto bolje.“*

Palace Theater je spojio izgled opernih kuća s gledanjem sadržaja kina za groš – filmova- te je otvorio novi plavi ocean u filmskoj industriji.

1963. godine Stan Durwood napravio je korak koji je industriju okrenuo naglavce. S obzirom na to kako je Durwoodov otac davne 1920. godine u Kansas City-u otvorio prvo obiteljsko kino, Stan Durwood je oživio kinematografsku industriju stvaranjem prvog multipleks kina u trgovačkom centru Kansas City-a. Multipleks kino je gledateljima dao veći broj filmova, a vlasnici su se mogli prilagođavati da bi zadovoljili potražnju za filmovima, a ujedno su mogli raspodijeliti svoj rizik i zadržati troškove niskima. Durwoodova kompanija American Multi-Cinema Inc. (AMC) postala je druga najveća filmska kompanija u zemlji kako se plavi ocean multipleksa raširio diljem Amerike. 1995. godine AMC je ponovo podignuo kinematografsku industriju tako što je predstavio prva megapleks kina s dvadeset i četiri filmska platna. Multipleks kina su često bila tijesna, bučna i ne osobito spektakularna, megapleks je imao sjedala koja su bila raspoređena na način kao što je izgledao stadion, udobne i lake stolce, ali je nudio i više filmova uz izuzetnu vidljivost i zvuk. S time da troškovi megapleksa su bili daleko niži od troškova multipleksa, a razlog tome je što su megapleks kino smjestili izvan središta grada. Njegova mu veličina daje ekonomičnost u nabavi i pogonu te veći utjecaj na distributere filmova.



## 6. PLAVI OCEAN U HRVATSKOJ

Plavi ocean je metafora na posve drugačije razmišljanju o strategijama i načinu upravljanja poslovanjem poduzeća i organizacija. Novi pristup se zasniva na otkrivanju neosporavanog i neupitnog prostora na tržištu, čime konkurencija gubi na značaju jer postaje sporednom činjenicom poslovanja. Poslovni svijet današnjice pretežno je uređen prema načelu i nekoj logici crvenog oceana koja se temelji na konkurenciji na poznatom tržišnom prostoru. Crveni ocean je metafora za krvavu i bespoštednu konkurenciju interesa koja je bitna odrednica globalne ekonomije i tržišta. Kako sam i prije navela kroz ovaj rad, ima mnogo primjera plavih oceana u svijetu iz različitih industrija, kao što su proizvodnja vina „Yellow tail“, autobusa za javni prijevoz, farmaceutske industrije, javni sektor kao što je primjer stvaranje plavog oceana u policiji New York-a, industrije obrane SAD-a i F-35 borbenog aviona za Pentagon i sve do računalne industrije, medija, financijskih usluga, usluga zračnog prijevoza i ostalo. Zaključak je da stvaranje plavog oceana je moguće bez obzira na industriju, u postojećim ili novopokrenutim poslovima, poduzećima koje vodi mlada ili stara uprava, pa čak i ne obazirući se na vrijeme.

Na Hrvatskom tržištu ima iznimno mnogo različitih industrija i definitivno i kod nas ima poduzeća i osoba koje su uspjele postići plavi ocean na ovom tržišnom prostoru iako možda neki od njih nisu ni svjesni te činjenice. Jedan od velikih uspjeha i definitivno otvaranje plavog oceana, napravila je Janica Kostelić 2006. godine u Zagrebu. Grad Zagreb je bio domaći utrke Svjetskog kupa u skijanju pod nazivom Snježna kraljica. Svjedoci smo kako je konkurencija u svim skijaškim disciplinama nemilosrdna, oprema, tehnologija skijanja, fizička pripremljenost, uvjeti skijališta, sve su to izjednačene okolnosti za sve natjecatelje. U takvim uvjetima o pobjedniku odlučuje vrijeme mjereno u sekundama i trenutačna fizička i psihička pripremljenost na nastup. Na prvim slalomskim vratima Janica Kostelić je ostala bez jedne rukavice i skijaškog štapa i u tom trenutku postojale su samo dvije moguće reakcije: odustati ili nastaviti s vožnjom. Janica se odlučila za drugu mogućnost te je tako postigla treće mjesto u poretku najboljih. S ovim primjerom možemo zaključiti kako je Janica svojom odlukom da nastavi vožnju otvorila novi tržišni prostor u industriji skijaških natjecanja tako da svoje konkurente učini sporednima. u svijetu medija, mali broj njih su zanimale njezine konkurentice, austrijske skijašice koje su zauzele prvo i drugo mjesto. Moralna pobjednica i stvarna Snježna kraljica bila je Janica Kostelić. Janica je svojim skijanjem bez rukavice i skijaškog štapa

osporila uobičajena pravila natjecanja te je otvorila plavi ocean neupitnog tržišnog prostora u industriji natjecanja u alpskom skijanju, čime je svoju konkurenciju učinila sporednom. Pitanje je kakve su šanse za hrvatsko gospodarstvo i poduzetništvo da zaplivaju vodama plavog oceana. Obe hrvatske industrije duboko su zapele u zamku crvenog oceana. mjereno kriterijem crvenog oceana, konkurentska sposobnost, poduzetništvo i gospodarstvo u cjelini su smješteni na samom začelju svjetskih standarda poslovanja.

Ali ako ćemo pogledati neke primjere iz prakse, može se vidjeti da ipak ima plavih oceana u različitim industrijama. Davne 1906. godine 24. siječnja Eduard Penkala je patentirao prvu mehaničku olovku na svijetu, a već iduće godine i prvo nalivpero na svijetu s čvrstom tintom. U to doba Penkaline olovke i nalivpera si se izvozila u više od sedamdeset zemalja u razdoblju od 1912. – 1926.

S obzirom na to kako je tada tvornica Penkala- Moster d.d. doživljavala procvat i vodila se kao jedna od najvećih tvornica pisaćeg pribora u svijetu, zapravo Eduard Penkala je otvorio plavi ocean nakon što je patentirao prvo nalivpero koje je imalo iznimno puno koristi i utjecalo na napredak industrije. Osim toga što je otvorio plavi ocean je prvi patentirao takav proizvod, Penkala je nastavio širiti svoj plavi ocean gdje se nije obazirao na konkurenciju nego na potrošače i svoje članove obitelji, kako njima olakšati posao i život. Neki od najpoznatijih izuma su bili zrakoplov dvosjed zbog kojeg je izgradio i hangar te pistu na zagrebačkom Črnomercu, ujedno je patentirao i rotirajuću četkicu za zube i deterdžent, ali samo za kućnu uporabu.

Slika 6. Penkala nalivpero



Izvor: [http://genius-croatia.com/dt\\_portfolio/eduard-slavoljub-penkala/](http://genius-croatia.com/dt_portfolio/eduard-slavoljub-penkala/)

Jedan od hrvatskih proizvoda koji je jako poznat i dan danas se koristi je Sumamed koji je promijenio farmaceutsku industriju davne 1986. godine. Sumamed odnosno azitromicin je antibiotik koji je razvio tim hrvatskih farmaceutskih stručnjaka iz tvornice lijekova Pliva. Tim

stručnjaka koji je predvodio kemičar Slobodan Đokić, u sastavu Gorjana Radoboja- Lazarevski, Zrinka Tamburašev i Gabrijela Kobrehel je 1980. godine otkrio formulu kemijskog spoja azitromicina koji se pokazao iznimno efikasn pri terapijskom liječenju bakterijskih infekcija. Pliva je 1988. godine lansirala Sumamed na tržište Centralne i Istočne Europe. Iz ovog primjera može vidjeti kako je Pliva pomoću antibiotika Sumamed u potpunosti zauzela novi tržišni prostor i otvorila plavi ocean u Hrvatskoj.

1959. godine se pojavila svima poznata Vegeta koja je nastala u istraživačkom laboratoriju Podravke. Vegeta je univerzalni dodatak slanim jelima, a sadrži jedinstvenu kombinaciju nekoliko vrsta začina i sedam vrsta sušenog povrća. To je jedan od najpoznatijih hrvatskih proizvoda koji je zauzeo mnoga tržišta diljem Europe i svijeta. S obzirom na to kako je Vegeta prvi proizvod odnosno prvi dodatak svim slanim jelima, Podravka tim korakom je postigla plavi ocean jer su prvi u svom tada istraživačkom laboratoriju izumili takav proizvod koji je bio koristan svim kuharicama, a time da se nisu obazirali na konkurenciju nego na svoje potrošače i kako bi im olakšali kuhanje raznih jela.

Slika 7. Vegeta 1959



<http://www.humanost.ba/drustvena-odgovornost/in-memoriama/izumiteljica-vegete-potjece-iz-travnika/>

Na hrvatskom tržištu kroz povijest se može vidjeti da su mnoge industrije postigle doći do plavog oceana tako da proizvedu i osmisle nove proizvode koji su tada bili bazirani na koristi za potrošače i u jednu ruku nije se gledalo na konkurenciju jer je tada nije bilo mnogo. Ali danas je to već malo teže jer je hrvatsko tržište iznimno prošireno i napredno, i teško je izbaciti i

osmisлити novi proizvod koji već ne postoji u svijetu. Ali postoji nekoliko poduzeća koji su uspjeli u današnje vrijeme gdje je konkurentska prednost iznimno jaka i teško je napraviti nešto novo i drugačije. Jedan od primjera je poduzeće Rimac Automobili. Hrvatska tvrtka za proizvodnju električnih vozila koja je osnovana 2009. godine. Rimac Automobili je razvio i predstavio automobilski koncept električnog automobila Concept\_One, koji je kasnije krenuo u serijsku proizvodnju. Osnivač tvrtke Rimac Automobili je Mate Rimac, započeo je svoju ljubav prema automobilima te je svoj stari BMW E30 pretvorio u trkaće električno vozilo. Prvi primjerak Concept\_One isporučen je u siječnju 2013. godine španjolskom kupcu, tvrtki Applus + IDIADA. Svoj drugi komercijalni model Concept\_One koji je bio proizveden u samo osam primjeraka, predstavili su na međunarodnom salonu automobila u Ženevi 1. ožujka 2016. godine. Iz pouzdanih izvora objavljeno je 14. svibnja 2019. godine da je u sjedištu Rimac Automobila tvrtka Kia Motors, dio Hyundai Motor Group.

Rimac Automobili je poduzeće koje daje primjer savršenog plavog oceana u Hrvatskoj, a razlog tome što se poduzeće bazira samo na vlastite proizvode i kako podići kvalitetu i što veću korisnost i adrenalin svojim klijentima i ne obazire se na konkurenciju na tržišnom prostoru. Ujedno možemo reći da Rimac Automobili imaju monopol na Hrvatskom tržištu i da su postigli osvojiti cijeli tržišni prostor bazirajući se na kvaliteti i posebnosti, a odličnom organizacijom poslovanja i dalje su jedna od vodećih poduzeća.

## ZAKLJUČAK

Plavi ocean je metafora na posve drugačije razmišljanju o strategijama i načinu upravljanja poslovanjem poduzeća i organizacija. Novi pristup se zasniva na otkrivanju neosporavanog i neupitnog prostora na tržištu, čime konkurencija gubi na značaju jer postaje sporednom činjenicom poslovanja. Svakoj kompaniji je već poznato kako konkurirati u crvenim oceanima, ali treba naučiti kako konkurenciju učiniti sporednom i zaplivati u plavi ocean. U današnje vrijeme nije lako proizvesti i predstaviti neki novi proizvod ili uslugu na određenom tržišnom prostoru pogotovo jer je tržište prepuno raznih proizvoda koji međusobno konkuriraju i u konačnicu su iznimno slični. Ali ona poduzeća koja uspiju se posvetiti svojem poslovanju svome proizvodu da bude savršen, jedinstven i u potpunosti orijentiran na korisnike i potrošače te usavrši svoju organizaciju poslovanja i zaposleniku. Takvo poduzeće je spremno zaplivati u plavi ocean i preuzeti svoje mjesto na tržišnom prostoru. Nakon što se odrede svi ti ciljevi treba po određenim koracima izvesti tu strategiju rada. Razlika između plavih i crvenih oceana jest da uvjet za uspješno plivanje u crvenim oceanima je važno biti bolji i pobijediti konkurenciju, dok u plavim oceanima konkurencija je sporedna jer pravila igre tek čekaju da se pojave.

Svaka kompanija koja sebe smatra izvrsnom i koja radi na tome da bude savršena, trudi se da njezini zaposlenici budu zadovoljni ali da ujedno i obavljaju svoja zaduženja kako treba. Kompanija koja se orijentira na potrošače i na vlastiti proizvod, koja nastoji usavršiti svoj proizvod da bude specifičan i da se razlikuje od konkurencije. Jedino takva kompanija može se smatrati uspješnom jer je zauzela svoje mjesto na tržišnom prostoru i definitivno otvorila vlastiti plavi ocean. Naravno nakon što se stvori plavi ocean tu nije ništa završilo, nakon određenog perioda slave, prihoda i zadovoljstva treba nastaviti dalje i graditi i širiti svoj plavi ocean. Odnosno svaka kompanija mora nastaviti stvarati i kontrolirati svoju poziciju i svoju kompaniju na tržištu, samo jedan krivi korak može dovesti kompaniju da se vrati na područje crvenog oceana. Plavi ocean je za velike igrače, ali i za nova poduzeća koja su spremna boriti se i dati sve kako bi uspjeli u svojoj namjeri i slobodno zaplivali u plavi ocean.

## POPIS LITERATURE I IZVORA

### Mrežne stranice:

1. Genius Croatia, internet: [http://genius-croatia.com/dt\\_portfolio/eduard-slavoljub-penkala/](http://genius-croatia.com/dt_portfolio/eduard-slavoljub-penkala/)
2. Humanost.ba, internet, godina publikacije nepoznata <http://www.humanost.ba/drustvena-odgovornost/in-memoriam/izumiteljica-vegete-potjece-iz-travnika/>
3. history.com editors, A&E Television Networks, pristup: 27.11.2019. (2010), <https://www.history.com/topics/inventions/model-t>
4. Milutin Cvetković , Izvor: internet, Business Development Manager, Saga, (2018)
5. PC Press: <https://pcpress.rs/industrija-4-0-iot-plovidba-plavim-okeanom/>
6. Veronika Vurginec Hitrec ,Pregled knjige, Tržište, (2007)

### Knjiga:

1. W. Chan Kim, Renee Mauborgne, Strategija plavog oceana, Poslovni dnevnik, Masmedia, Zagreb,( 2007)
2. Izvor: John W. Thibaut i Laurens Walker, Izvor: Strategija plavog oceana, (2007)

## POPIS SLIKA I TABLICA

1. Slika 1. Inovacija vrijednosti.....	5
2. Tablica 1. Tablica crvenog oceana nasuprot plavog oceana.....	6
3. Slika 2. Tri sloja ne- kupaca.....	18
4. Tablica 2. Učinkovitost strateškog slijeda.....	21
5. Slika 3. Plivanje u crvenom i plavom oceanu.....	24
6. Slika 4. Ford Model T 1908.....	26
7. Slika 5. IBM System/360, 1964. Godine.....	27
8. Slika 6. Penkala nalivpero.....	31
9. Slika 7. Vegeta 1959.....	32

U Zagrebu, lipanj, 2020. godine

## IZJAVA STUDENTA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom

### Strategija plavog oceana

izradio/la samostalno, pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora

mr.sc. Neven Šipić.

Izjavljujem da je završni rad u potpunosti napisan i uređen prema Pravilniku o završnom radu na stručnim preddiplomskim i specijalističkim diplomskim stručnim studijima PVZG-a te sukladno uputama u priručniku Metodologija pisanja seminara i završnog rada.

Izjavljujem da je završni rad lektoriran na jeziku na kojemu je napisan.

Izjavljujem i da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj završni rad

### Strategija plavog oceana.

u javno dostupnom institucijskom repozitoriju *Poslovnog veleučilišta Zagreb* i javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14 i 60/15).

Ime i prezime studenta:

**Matea Čović**

**OIB: 30207100799**

---

(potpis)