

**МЕГАТРЕНД УНИВЕРЗИТЕТ БЕОГРАД
ФАКУЛТЕТ ЗА КУЛТУРУ И МЕДИЈЕ БЕОГРАД**

Марјан Д. Митић

**СТРАТЕГИЈСКИ ПРИСТУП ПРЕЗЕНТАЦИЈИ КЛАСИЧНЕ МУЗИКЕ У
ЦИЉУ ЊЕНЕ ПОПУЛАРИЗАЦИЈЕ И ПРИБЛИЖАВАЊА ШИРОКОЈ
ПУБЛИЦИ – СТУДИЈА СЛУЧАЈА АНДРЕ РИУ И ОРКЕСТАР JOHANN
STRAUSS**

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

Београд, 2024.

**МЕГАТРЕНД УНИВЕРЗИТЕТ БЕОГРАД
ФАКУЛТЕТ ЗА КУЛТУРУ И МЕДИЈЕ БЕОГРАД**

Марјан Д. Митић

**СТРАТЕГИЈСКИ ПРИСТУП ПРЕЗЕНТАЦИЈИ КЛАСИЧНЕ МУЗИКЕ У
ЦИЉУ ЊЕНЕ ПОПУЛАРИЗАЦИЈЕ И ПРИБЛИЖАВАЊА ШИРОКОЈ
ПУБЛИЦИ – СТУДИЈА СЛУЧАЈА АНДРЕ РИУ И ОРКЕСТАР JOHANN
STRAUSS**

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

Ментор:

Проф. др Драган Никодијевић

Кандидат:

Марјан Д. Митић

Београд, 2024.

РЕЗИМЕ

Класична музика, често перципирана као елитистичка и тешко приступачна, суочава се са изазовом одржавања релевантности у савременом друштву. Овај изазов може се превазићи стратегијским приступом презентацији класичне музике који би је приближио широј публици и повећао њену популарност. Упркос својој културној и уметничкој вредности, класична музика често остаје у сенци популарнијих жанрова, што захтева иновативне приступе њеној презентацији и популаризацији. Разумевање циљане публике и прилагођавање стратегије њиховим преференцијама и културним трендовима кључни су за успех. Едукација и коришћење дигиталних технологија могу значајно допринети популаризацији класичне музике. Организовање образовних програма и коришћење стриминг платформи, друштвених мрежа, и интерактивних апликација омогућава лакши приступ музичким делима и едукативним садржајима. Интерактивни концерти и мултимедијални перформанси могу привући ширу публику, док ефикасне маркетиншке кампање и колаборације са популарним музичарима повећавају видљивост и привлаче нове љубитеље музике. Један од главних изазова је одржавање аутентичности и уметничке вредности класичне музике у процесу модернизације. Предмет истраживања је анализа стратегијског приступа презентацији класичне музике. Андре Риу и његов оркестар Johann Strauss су се издвојили применом стратегије плавог океана, креирајући нову потражњу и повећавајући популарност класичне музике. Риу је реконструисао тржиште између класичне музике и поп концерата, што је резултирало великим комерцијалним успехом. Стратегија плавог океана омогућава креирање нових тржишта без конкуренције, а Риу је успео да привуче нову публику и оствари значајан раст профита. Циљ истраживања је идентификација карактеристика и ограничења конкурентске стратешке праксе у индустрији класичне музике, као и анализа улоге стратегијског приступа у популаризацији класичне музике. Истраживање је мултидисциплинарно и обухвата анализу глобалног тржишта класичне музике. Научни и друштвени допринос истраживања огледа се у примени резултата и имплементацији добре праксе стратегијског приступа презентацији класичне музике ради повећања њене популарности и приближавања широј публици.

Кључне речи: *плави океан, стратегија, музичка индустрија, Андре Риу*

ABSTRACT

Classical music, often perceived as elitist and difficult to access, faces the challenge of maintaining relevance in contemporary society. This challenge can be overcome by a strategic approach to the presentation of classical music that would bring it closer to a wider audience and increase its popularity. Despite its cultural and artistic value, classical music often remains in the shadow of more popular genres, which requires innovative approaches to its presentation and popularization. Understanding your target audience and adapting your strategy to their preferences and cultural trends is key to success. Education and the use of digital technologies can significantly contribute to the popularization of classical music. Organizing educational programs and using streaming platforms, social networks, and interactive applications allows easier access to musical works and educational content. Interactive concerts and multimedia performances can attract a wider audience, while effective marketing campaigns and collaborations with popular musicians increase visibility and attract new music fans. One of the main challenges is maintaining the authenticity and artistic value of classical music in the process of modernization. The subject of the research is the analysis of the strategic approach to the presentation of classical music. André Rieu and his Johann Strauss Orchestra distinguished themselves by implementing a blue ocean strategy, creating new demand and increasing the popularity of classical music. Rieu reconstructed the market between classical music and pop concerts, resulting in great commercial success. The blue ocean strategy allows for the creation of new markets without competition, and Rieu was able to attract new audiences and achieve significant profit growth. The aim of the research is to identify the characteristics and limitations of competitive strategic practice in the classical music industry, as well as to analyze the role of the strategic approach in the popularization of classical music. The research is multidisciplinary and includes an analysis of the global classical music market. The scientific and social contribution of the research is reflected in the application of the results and the implementation of good practice of a strategic approach to the presentation of classical music in order to increase its popularity and bring it closer to a wider audience.

Keywords: *blue ocean, strategy, music industry, Andre Rieu*

САДРЖАЈ

УВОД	8
I МЕТОДОЛОШКИ ОКВИР ИСТРАЖИВАЊА	13
1. ДЕФИНИСАЊЕ ПРОБЛЕМА ИСТРАЖИВАЊА	13
2. ОДРЕЂЕЊЕ ПРЕДМЕТА ИСТРАЖИВАЊА	14
2.1. ТЕОРИЈСКО ОДРЕЂЕЊЕ ПРЕДМЕТА ИСТРАЖИВАЊА.....	14
2.2. ОПЕРАЦИОНАЛНО ОДРЕЂЕЊЕ ПРЕДМЕТА ИСТРАЖИВАЊА.....	15
2.3. ВРЕМЕНСКО, ПРОСТОРНО И ДИСЦИПЛИНАРНО ОДРЕЂЕЊЕ ПРЕДМЕТА ИСТРАЖИВАЊА	16
3. ЦИЉ ИСТРАЖИВАЊА У ДОКТОРСКОЈ ДИСЕРТАЦИЈИ	16
4. ХИПОТЕЗЕ ОД КОЛИХ СЕ ПОЛАЗИ У ДОКТОРСКОЈ ДИСЕРТАЦИЈИ	17
5. МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА.....	18
6. НАУЧНА И ДРУШТВЕНА ОПРАВДАНОСТ ИСТРАЖИВАЊА.....	19
II УЛОГА СТРАТЕГИЈСКОГ МЕНАџМЕНТА У САВРЕМЕНИМ УСЛОВИМА ПОСЛОВАЊА	20
1. КАРАКТЕРИСТИКЕ СТРАТЕГИЈСКОГ МЕНАџМЕНТА	20
2. ПРОЦЕС СТРАТЕГИЈСКОГ МЕНАџМЕНТА.....	22
2.1. АНАЛИЗА СРЕДИНЕ ПРЕДУЗЕЋА	22
2.2. УСМЕРАВАЊЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ.....	24
2.3. СТРАТЕГИЈСКА ОДЛУКА	26
2.4. ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА СТРАТЕГИЈЕ.....	27
2.5. СТРАТЕГИЈСКА КОНТРОЛА	28
3. ФОРМУЛИСАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ	29
4. АНАЛИТИЧКИ ОКВИР ЗА ИЗБОР СТРАТЕГИЈЕ	33
4.1. СТРАТЕГИЈА РАСТА И РАЗВОЈА ПРЕДУЗЕЋА.....	34
4.2. СТРАТЕГИЈА ПЕНЕТРАЦИЈЕ ТРЖИШТА	36
4.3. СТРАТЕГИЈА РАЗВОЈА ТРЖИШТА	37
4.4. СТРАТЕГИЈА РАЗВОЈА ПРОИЗВОДА	38
4.5. СТРАТЕГИЈА ВЕРТИКАЛНЕ ИНТЕГРАЦИЈЕ.....	40
4.6. СТРАТЕГИЈА ДИВЕРСИФИКАЦИЈЕ.....	42

4.7. СТРАТЕГИЈЕ СПАЈАЊА И ПРИПАЈАЊА	45
---	----

III СТРАТЕГИЈСКИ ПРИСТУП ПРЕЗЕНТАЦИЈИ КЛАСИЧНЕ МУЗИКЕ..... 48

1. КЛАСИЧНА МУЗИКА КАО УМИРУЋА ИНДУСТРИЈА БЕЗ БУДУЋНОСТИ	48
2. КОМЕРЦИЈАЛИЗАМ И ПОПУЛИЗАМ КЛАСИЧНЕ МУЗИКЕ	51
3. СТРАТЕГИЈСКИ ПРИСТУП УСПЕХУ ФЕНОМЕНА АНДРЕ РИУ	54
4. ИНОВАЦИЈА ВРЕДНОСТИ КАО КАМЕН ТЕМЕЉАЦ СТРАТЕГИЈЕ ПЛАВОГ ОКЕАНА	59
5. ПРИНЦИПИ СТРАТЕГИЈЕ ПЛАВОГ ОКЕАНА	62
6. АНАЛИТИЧКИ ИНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГИЈЕ ПЛАВОГ ОКЕАНА	68

IV ПРИМЕНА СТРАТЕГИЈЕ ПЛАВОГ ОКЕАНА ОРКЕСТРА JOHANN STRAUSS У ЦИЉУ ПОПУЛАРИЗАЦИЈЕ КЛАСИЧНЕ МУЗИКЕ 77

1. УЛАЗАК АНДРЕ РИУ-А НА ТРЖИШТЕ КЛАСИЧНЕ МУЗИКЕ	77
1.1. РАНИ ЖИВОТ И ОБРАЗОВАЊЕ МУЗИЧАРА АНДРЕ РИУ-А	77
1.2. ОСНИВАЊЕ ОРКЕСТРА ЈОХАН ШТРАУС.....	81
1.3. СТРАТЕШКИ ПРИСТУП ОРКЕСТРА ЈОХАН ШТРАУС	83
2. РЕКОНСТРУКЦИЈА ТРЖИШНИХ ГРАНИЦА	85
2.1. ИДЕНТИФИКАЦИЈА КОНКУРЕНЦИЈЕ	86
2.2. ОД НЕПОСРЕДНЕ КОНКУРЕНЦИЈЕ ДО СТВАРАЊА ПЛАВОГ ОКЕАНА	92
3. ВИЗУЕЛИЗАЦИЈА СТРАТЕГИЈЕ.....	95
3.1. ВИЗУЕЛНО ОСВЕШЋИВАЊЕ	95
3.2. ВИЗУЕЛНО ИСТРАЖИВАЊЕ.....	96
3.3. ВИЗУЕЛНА ИЗЛОЖЕНОСТ СТРАТЕГИЈА	99
3.4. ВИЗУЕЛНА КОМУНИКАЦИЈА	103
4. ПРЕВАЗИЛАЖЕЊЕ ПОСТОЈЕЋЕ ТРАЖЊЕ	105
5. МОДЕЛИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ	108
5.1. КОРИСНОСТ ЗА КУПЦЕ	110
5.2. ИДЕНТИФИКАЦИЈЕ ЦЕНЕ	116
5.3. ЦИЉАЊЕ ТРОШКОВА.....	119
5.4. ПРИХВАТАЊЕ	123
6. ПРЕВАЗИЛАЖЕЊЕ КЉУЧНИХ ОРГАНИЗАЦИОНИХ ПРЕПРЕКА	126
6.1. КОГНИТИВНЕ ПРЕПРЕКЕ	126
6.2. ПРЕПРЕКЕ У РЕСУРСИМА	129

6.3. МОТИВАЦИОНЕ ПРЕПРЕКЕ.....	132
6.4. ПОЛИТИЧКЕ ПРЕПРЕКЕ	135
7. РЕЗУЛТАТИ СПРОВОЂЕЊА СТРАТЕГИЈЕ ПЛАВОГ ОКЕАНА	139
8. КОМЕРЦИЈАЛИЗАМ СПЕКТАКЛА АНДРЕ РИУ И КРИТИКЕ СТРУЧНЕ ЈАВНОСТИ	160
 ЗАКЉУЧАК	 164
 ЛИТЕРАТУРА	 170
 ПРИЛОГ	 178
 АНКЕТНИ УПИТНИК.....	 178

ЛИСТА СЛИКА, ТАБЕЛА И ГРАФИКОНА

Слика 1. Стилизови развоја стратегије	33
Слика 2. Компоненте вектора раста.....	34
Слика 3. Алтернативне стратегије раста.....	35
Слика 4. Фазе у расту и развоју предузећа	36
Слика 5. Нивои и типови диверсификације.....	43
Слика 6. Разматрање разлога за диверсификацију.....	45
Слика 7. Последица неуспеха стратегије спајања и припајања	46
Слика 8. Компоненте иновације вредности	60
Слика 9. Приступ имплементацији иновације вредности	62
Слика 10. Принципи стратегије плавог океана.....	64
Слика 11. Кључна питања оквира четири акције	69
Слика 12. Креирање стратешког платна.....	70
Слика 13. Кораци мреже Елиминиши-Смањи-Подигни-Креирај	71
Слика 14. Кораци оквира шест путева	73
Слика 15. Кораци за идентификовање и прислушкивање неклијената	74
Слика 16. Кораци имплементације стратегије плавог океана	76
Слика 17. Практична примена принципа Елиминиши-Смањи-Подигни-Креирај	84
Слика 18. Кораци у процени перформанси оркестра.....	97
Слика 19. Стратегије за повећање ангажовања публике оркестра Јохан Штраус	104
Слика 20. Три нивоа неклијената оркестра Јохан Штраус	106
Слика 21. Редослед стратегије плавог океана оркестра Јохан Штраус	110
Слика 22. Стратегија одређивања цена оркестра Јохан Штраус.....	118
Слика 23. Одређивање стратешке цене као први корак циљања трошкова	119
Слика 24. Одређивање жељеног профита као други корак циљања трошкова.....	120
Слика 25. Идентификација и анализа компоненти трошкова као трећи корак циљања трошкова.....	121
Слика 26. Стратегије смањења трошкова као четврти корак циљања трошкова.....	122
Слика 27. Континуирано праћење и прилагођавање као пети корак циљања трошкова ..	123
Слика 28. Промене у посећености концерта (2005-2020).....	156
Слика 29. Компаративна анализа посећености концерта и додатних фактора.....	158

Табела 1. SWOT анализа традиционалних конкурената у стратегији оркестра Јохан Штраус.....	87
Табела 2. Табеларни приказ пута од непосредне конкуренције до стварања плавог океана оркестра Јохан Штраус	93
Табела 3. Мапа корисности за купце оркестра Јохан Штраус – етапа Куповина	112
Табела 4. Мапа корисности за купце оркестра Јохан Штраус – етапа Испорука	112
Табела 5. Мапа корисности за купце оркестра Јохан Штраус – етапа Употреба.....	113
Табела 6. Мапа корисности за купце оркестра Јохан Штраус – етапа Додатна опрема....	114
Табела 7. Мапа корисности за купце оркестра Јохан Штраус – етапа Одржавање	114
Табела 8. Мапа корисности за купце оркестра Јохан Штраус – етапа Одлагање	115
Табела 9. Акције у циљу превазилажења когнитивних баријера оркестра Јохан Штраус	128
Табела 10. Акције у циљу превазилажења ресурсних препрека оркестра Јохан Штраус.	131
Табела 11. Акције у циљу превазилажења мотивационих препрека оркестра Јохан Штраус.....	134
Табела 12. Акције у циљу превазилажења политичких препрека оркестра Јохан Штраус.....	137
Табела 13. Процењени број посетилаца концерата Андре Риу-а у периоду 2005-2020. године	139
Табела 14. Кретање годишњег профита Риу-а у периоду 2005-2020. године	142
Табела 15. Област експертизе анкетираних експерата из области музике.....	144
Графикон 1. Стратешко платно оркестра Јохан Штраус и традиционалних симфонијских оркестара (крива вредности)	100
Графикон 2. Стратешко платно оркестра Јохан Штраус и Crossover извођача (крива вредности)	101
Графикон 3. Посећеност концерта (2005-2020)	141
Графикон 4. Кретање годишњег профита Риу-а у периоду 2005-2020. године	143
Графикон 5. Одговори експерата о утицају стратегије плавог океана на популарност класичне музике.....	146
Графикон 6. Утицај стратегије плавог океана на популарност класичне музике.....	147
Графикон 7. Успех оркестра у привлачењу нове и разноврсне публике	148
Графикон 8. Да ли је Риу-ов приступ поставио нови стандард за извођење класичне музике	149
Графикон 9. Кључни елементи који доприносе модернизацији класичне музике	150

Графикон 10. Реплицирање успеха Андреа Риуа од стране других ансамбала класичне музике	152
Графикон 11. Будући трендови у индустрији класичне музике као резултат модернизацијских стратегија	153
Графикон 12. Анализа изазова у индустрији класичне музике у контексту модернизације и привлачења нове публике	155

УВОД

Класична музика, са својом богатом историјом и дубоким културним значајем, вековима је била камен темељац уметничког изражавања. Упркос свом поштованом статусу, класична музика се суочава са значајним изазовима у данашњем убрзаном свету вођеном технологијом. Током последњих неколико деценија, приметан је пад популарности класичне музике, посебно међу млађом публиком. Различити фактори доприносе овом тренду, укључујући перцепцију класичне музике као застареле или елитистичке, конкуренцију савременијих музичких жанрова и општи недостатак изложености.

Старија публика класичне музике представља значајан изазов, при чему млађе генерације показују мање интересовања за присуствовање концертима уживо или ангажовање за садржајем класичне музике. Модерни музички жанрови као што су поп, рок и хип-хоп доминирају мејнстрим музичком сценом, често засењујући класичну музику. Широко распрострањена доступност популарне музике путем сервиса за стримовање, друштвених медија и других дигиталних платформи отежава конкуренцију класичној музици. Поред тога, продукцијске и маркетиншке стратегије модерне музике често су динамичније и ангажованије, привлачећи већу и разноврснију публику.

Географске и економске баријере играју улогу у ограничавању приступа класичној музици. Концертне дворане и опере се често налазе у већим градовима, што отежава људима у руралним или слабо покривеним подручјима да присуствују наступима. Трошкови посећивања догађаја класичне музике уживо могу бити превисоки за многе појединце, додатно ограничавајући приступ и ангажовање. Да би се ефективно проширила привлачност класичне музике, неопходно је разумети различите сегменте потенцијалне публике. Традиционална публика класичне музике обично је старија, добро образована и богата. Међутим, постоји огроман неискоришћен потенцијал у млађој, разноврснијој публици. Спровођење детаљних демографских анализа може помоћи у идентификацији преференција и понашања различитих сегмената публике, омогућавајући ефикасније стратегије ширења. Навике слушања значајно се разликују у различитим сегментима публике. На пример, млађа публика може преферирати стриминг музике на дигиталним платформама, док старија публика може фаворизовати наступе уживо или физичке медије. Разумевање ових преференција је кључно за прилагођавање маркетиншких стратегија и програма како би се задовољиле потребе и очекивања различитих група публике.

Један од најефикаснијих начина да се привуче шира публика класичној музици је примена иновативних стратегија. Ово може укључивати коришћење различитих

репертоара који спајају класична и савремена дела, као и тематске концерте који нуде јединствено и привлачно искуство. Пројекти који комбинују класичну музику са другим жанровима, као што су џез, рок или светска музика, такође могу помоћи привлачењу нових слушалаца и стварању инклузивније атмосфере.

Модернизација концертног искуства укључује преиспитивање традиционалног формата концерта како би га учинио приступачнијим и привлачнијим. Ово може укључивати експериментисање са различитим типовима места, као што су отворени простори, неконвенционалне локације и сл. Укључивање технологије и мултимедијалних елемената, као што су визуелне пројекције, интерактивне инсталације и проширена стварност, може побољшати свеукупно искуство и створити привлачније окружење.

Будућност класичне музике зависи од стратешког приступа који се бави изазовима и користи могућности које пружа савремено друштво. Разумевањем публике, иновирањем презентације класичне музике, применом ефикасних маркетиншких стратегија и коришћењем технологије, могуће је популарисати класичну музику и учинити је доступном широј публици. Неопходна је свеобухватна стратегија за постизање ових циљева, која наглаша значај сарадње, едукације и модерлизованог приступа представљању класичне музике. Уз заједнички напор свих заинтересованих страна, класична музика може наставити да напредује и инспирише будуће генерације.

I МЕТОДОЛОШКИ ОКВИР ИСТРАЖИВАЊА

1. Дефинисање проблема истраживања

Класична музика, често перципирана као елитистичка и тешко приступачна, суочава се с изазовом одржавања релевантности у савременом друштву. Овај изазов може се превазићи стратегијским приступом презентацији класичне музике који би је приближио широј публици и повећао њену популарност. Класична музика има богату историју која се протеже кроз векове, од средњовековне, ренесансне, барокне, класичне, романтичне, до савремене музике. Свака ера донела је специфичне стилове, композиторе и извођачке праксе. Упркос њеној културној и уметничкој вредности, класична музика често остаје у сенци популарнијих музичких жанрова, што захтева иновативне приступе њеној презентацији и популаризацији.

Разумевање циљане публике кључно је за стратегијску презентацију класичне музике. Традиционално, публику класичне музике чине старије генерације и образовани слојеви друштва. Међутим, за популаризацију класичне музике потребно је привући млађу публику и оне који немају формално музичко образовање. Анализа тржишта укључује истраживање преференција, демографских карактеристика, и културних трендова који могу утицати на перцепцију класичне музике. Едукација игра кључну улогу у популаризацији класичне музике. Организовање образовних програма, радионица, и предавања може помоћи у демистификацији класичне музике и приближавању њеним основама широј публици. Укључивање класичне музике у школске курикулуме и сарадња са образовним институцијама може значајно допринети овом циљу. Дигиталне технологије пружају бројне могућности за ширење и презентацију класичне музике. Стреаминг платформе, друштвене мреже, и интерактивне апликације омогућавају лак приступ музичким делима и едукативним садржајима. Виртуелне и проширене стварности могу створити искуства која приближавају публику извођачима и композицијама на јединствен начин.

Традиционални концертни формати често се доживљавају као формални и неприступачни. Иновативни приступи, као што су концерти на отвореном, интерактивни концерти, и мултимедијални перформанси, могу привући ширу публику. Коришћење модерних технологија, попут светлосних ефеката и видео пројекција, може учинити концертна искуства атрактивнијим и динамичнијим. Ефикасне маркетиншке кампање и брендирање кључни су за промоцију класичне музике. Коришћење друштвених мрежа и

колаборације са популарним музичарима може повећати видљивост и привући нове љубитеље музике. Креирање препознатљивог брэнда који комбинује традиционалне вредности класичне музике са савременим трендовима може бити од велике користи.

Један од главних изазова у популаризацији класичне музике је одржавање њене аутентичности и уметничке вредности. Балансирање између комерцијалних аспеката и очувања културног наслеђа захтева пажљиво планирање и имплементацију стратегија. Финансирање је често ограничавајући фактор за многе иницијативе у култури. Проналажење одрживих извора финансирања, укључујући јавне и приватне донације и спонзорства кључно је за успешну реализацију пројеката.

Популаризација класичне музике захтева разумевање и прилагођавање локалним културним контекстима, као и глобалним трендовима. Интернационалне колаборације и размена знања могу допринети развоју нових приступа и стратегија.

2. Одређење предмета истраживања

2.1. Теоријско одређење предмета истраживања

Предмет истраживања у овој докторској дисертацији је анализа стратегијског приступа презентацији класичне музике. Наиме, већ неколико деценија, индустрија класичне музике је у опадању са смањењем потражње, растом трошкова и смањењем профита, док се многи оркестри боре за опстанак. На овој позадини, Андре Риу и његов оркестар Johann Strauss су се издвојили. Уместо да се такмичи као сви остали оркестри, Андре Риу је реконструисао границе тржишта између класичне музике и поп концерата, стварајући стратегију огромне нове потражње. Риу и његов оркестар остали су на листи Billboard Top 25 Tours скоро две деценије, а његови ЦД-ови и ДВД-ови су продати у више од 40 милиона примерака у односу на 10.000 примерака за врхунски ЦД са класичном музиком.

Анализирајући успех феномена Андре Риу, као и велике зараде које овај ансамбл успешно бележи из године у годину, многи аутори из области менаџмента и културе су закључили да је стратегијски приступ био кључни фактор успеха. Наиме, за успех на глобалном тржишту Андре Риу је користио стратегију плавог океана, као менаџерски приступ који има заиста ефикасан и продуктиван ефекат. Креатори ове стратегије су W. Chan Kim и Renee Mauborgne, а њихов приступ је базиран на десетогодишњем истраживању које је укључило студију од преко 150 стратешких одлука у последњих 100 година у 30 различитих области пословања. Аутори ове стратегије напомињу да највећи број компанија „плива“ у црвеном океану пуном конкуренције нудећи сличне или скоро

исте услуге и производе, где постоје мале шансе да се оствари пословни раст и унапреди пословање. Борба је непрестана, профит све мањи укључујући и удео на тржишту.

Компаније у црвеном океану најчешће освајају и задржавају купце снижавањем цена или диференцијацијом производа и услуга. Са друге стране, плави океан је простор у коме је конкуренција слаба или чак и не постоји, а могућности за раст пословања и стварања профита су неограничене. Оно што треба урадити је да или креирати или открити нове просторе на тржишту где не постоји конкуренција.

Стратегија плавог океана је доста једноставна стратегија, код које највећи проблем представља раскид са конвенционалним стратешким размишљањем и посматрањем тржишта и купаца из једног сасвим новог угла, што је Риу и урадио. Основа ове стратегије је у томе да не треба посматрати своју конкуренцију, бар не начин на који је то рађено до сада. И ово је нешто што представља највећи проблем-промена начина стратегијског размишљања. Они које је Риу посматрао су купци, и то не само потенцијални, већ они који до сада никада нису ни били заинтересовани за класичну музику. Због свега овога, стратегија плавог океана представља мало већи изазов за све играче тржишне утакмице, јер правила која су до сада важила она представља као ограничавајуће факторе који спречавају да повећа свој тржишни удео а самим тим и профит.

Овако дефинисан предмет докторске дисертације није до сада на адекватан начин истраживан. Разлози за то су многобројни: проблеми финансијске нестабилности и нефлексибилности, промене конкурентских структура, као и повезивање конкурената који постају извор одрживе конкурентске предности.

2.2. Операционално одређење предмета истраживања

Да би се овако дефинисани предмет истраживања могао потпуније научно истражити, неопходно га је било рашчланити на следеће структуралне чиниоце:

Први структурални чинилац предмета истраживања обухвата улогу стратегијског менаџмента у савременим условима пословања јер резултат стратегијског менаџмента представљају одлуке којима се успоставља контакт са окружењем, те се подразумева темељно познавање стратегијских алтернатива и њихових последица на будућност, као и проактивна оријентација у пословању.

Други структурални чинилац предмета истраживања односи се на стратегијски приступ популаризацији класичне музике јер анализирајући успех феномена Андре Риу, као и велике зараде које овај ансамбл успешно бележи из године у годину, многи аутори из области менаџмента и културе су закључили да је стратегијски приступ био кључни фактор успеха.

Трећи структурални чинилац предмета истраживања усмерен је на формулисање стратегије плавог океана јер за успех на глобалном тржишту Андре Риу је користио стратегију плавог океана, као менаџерски приступ који има заиста ефикасан и продуктиван ефекат.

Четврти структурални чинилац предмета истраживања посвећен је процесу спровођења стратегије плавог океана зато што успешна примена стратегије плавог океана захтева и другачији организациони приступ, као и људе који ову стратегију познају.

Пети структурални чинилац предмета истраживања посвећен је студији случаја стратегијског приступа Андре Риу-а презентацији класичне музике у циљу њене популаризације и приближавања широкој публици.

2.3. Временско, просторно и дисциплинарно одређење предмета истраживања

Временски, предмет истраживања докторске дисертације обухвата период од 15 година, односно период од 2005. до 2020. године.

Просторно, предмет истраживања обухвата глобалну анализу оркестра класичне музике, са нужним компарацијама стања у индустрији класичне музике на светском тржишту пре стратегијског приступа њеној презентацији.

Дисциплинарно, предмет истраживања је мултидисциплинарног карактера и припада пољу друштвено-хуманистичких наука, научној области менаџерских наука и тежишно научним дисциплинама менаџмент, организација предузећа, менаџмент у култури, теорија организације и организационо понашању, стратегијски менаџмент, корпоративно управљање, пословно право и пословна етика.

3. Циљ истраживања у докторској дисертацији

Научни циљеви истраживања су идентификација карактеристика и ограничења конкурентске стратешке праксе у контексту анализе услова индустрије класичне музике; да демонстрира како је Андре Риу реконструисањем тржишта створио плави океан нове потражње у индустрији музике; да истакне важну улогу стратегијског приступа у омогућавању стварања нове потражње, односно популаризацији класичне музике, као и да анализира главне концепте, оквире и алате стратегије плавог океана током анализе стратешког потеза Андреа Риу-а.

Друштвени циљеви истраживања орјентисани су ка анализи и теоријском промовисању савременог концепта стратегијског менаџмента оркестра Андреа Риу-а,

идентификацији стратегије плавог океана и могућности њене имплементације и у другим областима и сферама културног деловања.

4. Хипотезе од којих се полази у докторској дисертацији

Хипотетички оквир истраживања у овој докторској дисертацији, чини једна општа и четири посебне хипотезе истраживања.

Општа хипотеза истраживања гласи: „Класичну музику је могуће презентовати, популаризовати и приближити широкој публици адекватним стратегијским приступом“.

Посебне хипотезе истраживања:

ПХ-1: *Планирањем и имплементирањем стратегије плавог океана Андре Риу је у посматраном петнаестогодишњем периоду у великој мери утицао на популаризацију класичне музике.*

Индикатори:

- методе анализе садржаја докумената;
- компаративна анализа, везана за број посетилаца концерата класичне музике.

У циљу доказивања ове хипотезе биће коришћене методе анализе садржаја докумената, односно анализа броја посетилаца концерта класичне музике Андреа Риу-а пре и након планирања и имплементирања стратегије плавог океана, након чега ће се компаративном анализом утврдити разлике у броју посетилаца, чиме ће се утврдити ниво популаризације класичне музике.

ПХ-2: *Стратегијски приступ Андреа Риу-а је у великој мери утицао на популарност овог музичара, чиме је у великој мери повећао свој профит.*

Индикатори:

- методе анализе садржаја докумената;
- анализа профита на годишњем нивоу;
- компаративна анализа профита пре и након спровођења стратегије.

У циљу доказивања ове хипотезе биће коришћене методе анализе садржаја докумената, односно анализа профита Андреа Риу-а пре и након планирања и имплементирања стратегије плавог океана, након чега ће се компаративном анализом утврдити разлике у профиту и ефикасност спровођења стратегије.

ПХ-3: *Планирањем и имплементирањем стратегије плавог океана Андре Риу је у посматраном петнаестогодишњем периоду у великој мери утицао на модернизацију класичне музике.*

Индикатори:

- методе анализе садржаја докумената;
- Делфи метода.

У циљу доказивања ове хипотезе биће коришћене методе анализе садржаја докумената и Делфи метода. Делфи метода је једна од основних метода прогнозирања и представља најпознатију и највише коришћену методу експертних оцена. Методе експертних оцена представљају значајно побољшање класичних начина добијања прогноза заједничком консултацијом групе експерата за проучавани феномен. Полазећи од резултата имплементације стратегије плавог океана, делфи методологијом биће сагледана перспектива и прогностичка концепција, на основу искустава музичких експерата, чиме ће се утврдити ниво модернизације класичне музике.

ПХ-4: *Стратегијски приступ Андреа Риу-а је у великој мери утицао на приближавање класичне музике широкој публици.*

Индикатори:

- методе анализе садржаја докумената;
- анализа прихода од продатих биоскопских улазница у целом свету на годишњем нивоу.

Концерти Андреа Риу-а су емитовани на телевизији и приказани у биоскопима у многим деловима света. ТВ преноси концерата уживо и наступа на догађајима повећали су продају албума и продају улазница за концерте, јер су њихови емоционални и визуелни утицаји толико снажни да људе маме да и сами искусе такав догађај. У циљу доказивања ове хипотезе биће коришћене методе анализе садржаја докумената, односно анализа прихода од продатих биоскопских улазница у целом свету пре и након планирања и имплементирања стратегије плавог океана, чиме ће се утврдити ниво приближавања класичне музике широкој публици.

5. Методологија истраживања

Дефинисани предмет истраживања, предвиђени научни и друштвени циљеви, постављене хипотезе и индикатори истраживања захтевају коришћење следећих метода, техника и инструмената истраживања.

Из корпуса основних метода сазнања и истраживања, у овој докторској дисертацији биће примењене скоро све основне методе истраживања, са посебним акцентом на методама: анализе (дескриптивна анализа), синтезе, специјализације, конкретизације, генерализације и индуктивно-дедуктивној методи.

Из корпуса опште научних метода, у овој дисертацији биће примењене: хипотетичко-дедуктивна метода, статистичка метода, компаративна метода и Делфи метода.

Прикупљање података ће се вршити из бројних примарних и секундарних извора, и подразумева њихову статистичку обраду. Неке од метода прикупљања података које ће бити коришћене су метода анализе докумената и метода студије случајева. За прикупљање неопходних података биће коришћене репрезентативне националне и међународне базе података и сва релевантна домаћа и страна литература. За идентификацију статистичке масе, узорковање, прикупљање података и анализу резултата добијених емпиријским истраживањем биће примењени статистички методи који се првенствено користе при оваквом типу анализе. У ту сврху вршиће се логичка и техничка контрола података, класификација према њиховим својствима, обрада и исказивање података у виду стандардних, групних исказа као што су серије, табеле, графикони и сл. Ради прегледније упоредивости, биће коришћене табеларне и графичке илустрације добијених резултата.

6. Научна и друштвена оправданост истраживања

Научни допринос ове докторске дисертације огледа се у научном открићу и објашњењу чинилаца стратегијског приступа презентацији класичне музике у функцији повећања популаризације и приближавања широкој публици, са посебним освртом на то како је Андре Риу реконструисањем тржишта створио плави океан нове потражње у индустрији музике.

Друштвени допринос ове докторске дисертације огледа се у практичној примени очекиваних резултата и у имплементацији добре праксе стратегијског приступа презентацији класичне музике у функцији повећања популарности и приближавања широкој публици.

II УЛОГА СТРАТЕГИЈСКОГ МЕНАЏМЕНТА У САВРЕМЕНИМ УСЛОВИМА ПОСЛОВАЊА

1. Карактеристике стратегијског менаџмента

Карактеристика стратегијског менаџмента је да не посматра и прихвата средину као дату што улогу стратегије ограничава на адаптацију и реаговање. Стратегијски менаџмент настоји да управља свим изворима да се оствари конкурентска предност са настојањем да се креира будућност.

Као процес, стратегијски менаџмент у себи садржи доношење одлука о мисији, циљевима, правцима и начинима реализације, алокацији инпута и креирање система за подршку. Стратегијско одлучивање је задатак топ менаџмента, те подразумева познавање целине предузећа и његовог односа са окружењем. Ради се о формулисању мисије и базичних циљева као и генералне стратегије где је нужно познавање суштине предузећа како би се могле разумети све импликације било које одлуке на позицију предузећа. „Резултат стратегијског менаџмента јесу одлуке којима се успоставља контакт са окружењем, те се подразумева темељно познавање стратегијских алтернатива и њихових последица на будућност предузећа као и проактивна оријентација у пословању. Како су одлуке из овог домена значајне, оне имају утицај и на структуру пословног портфолија компетентности и нужно се морају тестирати са становишта генерисања синергије и других избора за стицање конкурентске предности. Креирањем визије, мисије и реализације циљева, стратегијски менаџмент има за циљ увећавање економске вредности предузећа и мора узимати у обзир интересе и однос снага што већег броја стејхолдера који (ин)директно утичу на пословање предузећа. Стратегијски менаџмент кроз избор портфолија пословних потеза и обезбеђивање услова и инфраструктуре за подршку, има задатак балансирања вођен захтевима ефективности и ефикасности у пословању“ (Мунитлак-Ивановић, 2009).

Наговештава се да је средина у којој предузеће обавља своју пословну активност постала веома комплексна. Спољна средина предузећа састоји се из елемената (појединаца, група, организација и институција) и фактора (економских, технолошких, социолошких, правних и политичких) који битно утичу на резултате пословања предузећа. Предузеће није само себи довољно и не може бити искључиво оријентисано на решавање проблема у интерној средини. Оно је у сталном контакту са спољном средином од које зависи опстанак, а не само раст и развој предузећа. Елементи и фактори средине могу директно и индиректно

утицати на предузеће. Они могу бити стимулирајући за раст и развој предузећа, и ограничавајући, лимитирају подручја раста и развоја предузећа.

Полази се од чињенице да је за рационалност стратегијског менаџмента битно да предузеће сагледа факторе који условљавају резултате његовог пословања и да их по могућности класификује на оне на које може и на које не може да утиче. Потребно је сагледати и квалитет и интензитет деловања ових фактора на кратки, средњи и дуги рок. „Предузеће настоји да минимализује негативно и оптимализује позитивно деловање појединих фактора којима се прилагођава и на које утиче. Не постоји једном заувек дата класификација фактора на контролисане и неконтролисане, као и на оне који делују на кратак, средњи и дуги рок. Ова класификација се мора иновирати у одређеним временским интервалима“ (Wheelen, Hunger, 1992).

Процес управљања оспособљава предузеће да се суочи са проблемима у средини и да их успешно решава. С временом, са побољшањем процеса стратегијског менаџмента, повећава се способност предузећа да се ефикасно прилагођава и утиче на збивања у средини. Предузеће мора да проучава стимулансе који долазе из средине. Они долазе као могућност и опасности за предузеће, а последица су промена на тржишту, у технологији, у вредностима и ставовима потрошача, организација и институција са којима се предузеће суочава у средини.

„За успостављање великог степена усклађености са средином битна је промена у компетентности предузећа. Није довољна само измена неких елемената компетентности, па ни у самој суштини компетентности. Потребна је таква промена у суштини компетентности која ће имати за последицу различиту компетентност која омогућава доминирајућу позицију на тржишту“ (Ђуричин, Јаношевић, 2007). То је она врста компетентности коју уважавају потрошачи, што има за последицу преференцију производа и услуга предузећа на тржишту. Исти аутори наводе да се усклађеност посматра и као стање и као процес. Ако се направи снимак успешног предузећа слика ће показивати јаку везу између предузећа и његове средине. Такво предузеће по многим то постиже јер има добру стратегију. То су предузећа која обично немају само екстерну већ и интерну усклађеност која подржава стратегију предузећа.

Процес стварања екстерне усклађености почиње повезивањем предузећа са тржиштем налажењем начина да се обликују садашње и будуће потребе потрошача. Предузећа стално мењају своје стратегије да би одржавала усклађеност са средином.

Улога стратегијског менаџмента је посебно важна у случајевима када се предузеће суочава са отпором средине. Тада је потребно побољшати ефикасност и ефективност. Захтеви за улагање у иновативни напор постају већи да би се тржишту понудили нови

производи и услуге. Концепт стратегијског менаџмента се јавља као користан за предузеће у ситуацији када је временски интервал расположив за прилагођавање све краћи, а време потребно за стратегијско прилагођавање све дуже.

2. Процес стратегијског менаџмента

2.1. Анализа средине предузећа

Тодоровић, Ђуричин и Јаношевић (2000) наводе да је стратегијско управљање процес који се аналитички може поделити на три фазе: стратегијску анализу, стратегијски избор и стратегијску промену, односно примену одабране(их) стратегијске(их) опције(а). „Основна сврха стратегијске анализе је разумевање стратегијске позиције предузећа од стране менаџмента. У фокусу стратегијске анализе су средина (могућности и опасности) и извори (снаге и слабости) предузећа, тзв. SWOT анализа. Она обезбеђује критичну масу знања о стратегијској позицији предузећа – стању средине и изворима и способностима предузећа“ (Тодоровић, Ђуричин, Јаношевић, 2000).

Стратегијска анализа је основа за стратегијски избор. „Посебна компетентност произилази из два комплементарна фактора предузећа: извора и њихове способности. Она није статичка величина – може се побољшавати и погоршавати у времену. Способност предузећа се развија и одржава само на основу искуства“ (Тодосијевић, Бобера, Бољевић, 1997). На основу извора и способности сагледава се потенцијал за стварање одрживе конкурентне предности, а стратегија треба да на најбољи начин користи изворе и способности предузећа релативно према могућностима у пословној средини. Веома је тешко фронтално континуелно реаговати на промене у средини. Морају се идентификовати кључна стратегијска питања. Различита предузећа различито реагују на исте промене у средини јер су различитих способности сагледавања и реаговања.

Циљ екстерне анализе је идентификовање стратегијских могућности и опасности. Сврха интерне анализе је идентификовање снага, слабости и посебне компетентности предузећа. Посебна компетентност се односи на снагу предузећа која се не може лако изједначити или имитирати. Она представља јединствену снагу предузећа. Стварање конкурентске предности укључује стратегијско коришћење посебне компетентности, то је основа стратегије. Стратегијски значај посебне компетентности је што омогућава да предузеће буде међу водећим или водеће у грани и остварује натпросечну добит. Посебна компетентност проистиче из два комплементарна фактора предузећа: извора и њихових способности.

Петровић (2004) сматра да пословни успех предузећа зависи од међуодноса предузећа и средине. „Успех је функција усклађености структурних карактеристика предузећа и карактеристика средине. Предузеће настоји да на промене у средини реагује адаптирањем – променом својих акција да одговарају стању ствари у средини. Када то може предузеће утиче да се мења средина да више одговара потенцијалу предузећа“ (Петровић, 2004).

Анализа средине има три главне улоге. Прва је да, допринесе бољој информисаности менаџера о захтевима у средини, да би се боље дефинисала стратегијска питања. Друга улога је, помоћ менаџменту у стратегијском планирању на различитим нивоима у организационој структури, да се побољша квалитет одлука и координација у њиховом спровођењу. Анализа средине омогућава менаџменту да објективно оцени конзистентност стратегије предузећа са његовом позицијом у привреди. Начин и правци реаговања предузећа у основи зависе од карактера предузећа. Стратегијски треба реаговати када се идентификују кључна стратегијска питања, за која се претпоставља да имају високу вероватноћу дешавања и високу вероватноћу утицаја на резултате пословања предузећа. За нетипична стратегијска питања треба тражити нетипична решења, што често захтева не само промене у стратегији већ и у структури.

Анализа интерног окружења која има стратегијске основе базира се на концепту ланца вредности, моделу којег је развио Портер. Овај модел је погодна техника за идентификовање извора конкурентске предности предузећа. „Извори конкурентске предности могу бити трошкови или диференцирање, а код диверсификованих предузећа на конкурентску предност утичу односи између стратегијских пословних јединица“ (Porter, 1980).

Активности ланца вредности једног предузећа су само део већег тока активности система вредности. „У систему вредности добављачи имају улазну вредност а резултати предузећа, пролазећи кроз ланац вредности канала дистрибуције, додају систему вредности вредност канала. У концепту ланца вредности „вредност“ у конкурентском контексту, представља износ који је купац спреман да плати за конкретан производ или услугу. Вредност, са становишта предузећа се мери укупним приходом, а предузеће рентабилно послује, уколико је вредност већа од трошкова. Циљ сваке генеричке стратегије је стварање вредности која превазилази трошкове“ (Мунитлак Ивановић, 2009).

Концепт ланца вредности је веома користан у стратегијској анализи извора и способности предузећа. Помаже да се уоче оне активности које могу бити основа за стварање релативно трајне конкурентске предности. Омогућава уочавање активности код

којих су неопходне корекције. То су разлози све већег коришћења овог концепта у свим фазама стратегијског менаџмента.

2.2. Усмеравање организације

Визија је став о жељеној будућности предузећа у оквиру подручја пословања које је дефинисано мисијом. Pearce, Robinson и Richard (1988) сматрају да је визија оно што омогућава да се предузеће ментално помера из садашњости у будуће жељено стање. Визија се заснива на уверењу да се може утицати на будућност предузећа и да она није предодређена прошлошћу. „Визија је дефинисање будућности по слободном избору предузећа. Визија је слика како предузеће може да изгледа у будућности. Она треба да се заснива на изворима и способностима предузећа и усклађености са његовом средином. То је ангажована слика будућности која инспирише менаџере и запослене на активност, а сврха је да доведе до најповољнијих перформанси предузећа“ (Pearce, Robinson, 1988). Визија није само крајња тачка ка којој се тежи већ и смер развоја који треба следити. Визија мора бити усклађена са културом као базичном структуром кључних веровања и вредности менаџера и запослених у предузећу.

У анализирању менаџмента развоја, Панић (2006) сматра да стратегијска визија предузећа треба да има следеће карактеристике: „да буде оријентисана на будућност, да идентификује суштину компетентности предузећа и критичне факторе успеха, да има континуирано сагледавање, да уважава приоритете стејкхолдера предузећа односно оних који су заинтересовани за судбину предузећа, да стимулише конзистентну и интегративну акцију менаџмента предузећа, да буде специфична за предузеће и да буде трајна, а ипак флексибилна“ (Панић, 2006).

Стратегијска визија се дефинише и на основу ње се предузима стратегијска промена у предузећу као пословном систему у коме већ постоји подела моћи. Јоусе (2001) наводи да је „моћ способност различитих снага да остваре нешто заједнички, што не могу појединачно. Зато је битно балансирање интереса свих од којих зависи судбина предузећа. Разлог што се стратегијске промене не остварују је што организација није обједињена око стратегијске визије. Потребно је балансирати моћ оних који усклађују, одлучују и операционализују стратегијску визију“ (Јоусе, 2001).

Идентитет предузећа дају мисија или сврха. „Основна улога добро дефинисане мисије је да се усмеравају одлуке о стратегијској визији, циљевима и стратегијама. Мисија одражава како филозофију предузећа (вредности, веровања и ставове) тако и сврху (пословне активности које предузеће обавља или намерава да обавља, и врсту која јесте или жели да буде). Она изражава и етичке принципе пословног понашања који ће се

примењивати у пословној активности“ (Мунитлак Ивановић, 2009). Мисија треба да буде нешто остварљиво с обзиром на потенцијал предузећа и стање средине. То је нешто што вреди радити, због чега се треба залагати односно нешто што мотивише. Ефекти су већи ако запослени верују у оно што раде. Потреба за дефинисањем мисије доводи се у везу са односима са јавношћу. Добро дефинисана мисија усмерава стратегијско размишљање и одлучивање, даје границе или оквир подручју пословања предузећа и доприноси координацији целокупне активности предузећа у простору и времену.

„Сврха мисије треба да буде комуникација предузећа са запосленима, добављачима, инвеститорима и потрошачима да би се определили да ли желе да сарађују са предузећем. Мисија је дакле средство комуникације. Указује се, при томе, да предузећа имају и друге механизме да остваре оно што се жели са мисијом“ (Certo, Peter, Ottensmeyer, 1999).

„Циљеви су намеравана стања или ситуације којима се стреми на основу предузете пословне акције. Они одражавају аспирацију предузећа у будућности, и корак су даље у разради и прецизирању сврхе (мисије) оснивања предузећа. Једном када су формулисани они постају критеријуми рационалности пословних одлука при избору алтернативних праваца акција, и стандард контроле ефикасности и ефективности пословања. У првом случају, циљеви се користе као критеријуми рационалности пословне одлуке пре него што се акција предузме, а у другом случају, исти циљеви служе као стандард контроле пословања да би се знале последице по предузеће, које произилазе из донетих одлука и предузетих акција“ (Мунитлак Ивановић, 2009).

Формулисани циљеви омогућавају усмеравање и координирање активности предузећа, група и организационих јединица које раде на истом послу. Формулисани циљеви су оријентирани којима се усмерава разноврсна активност у предузећима. Људи осећају сврсисходност свог рада. Обезбеђује се да се у предузећу извори мобилишу и оријентисају на задовољење потреба потрошача, привреде и друштва у производима и услугама уз остварење добити. „Циљеви не дају само правац акцији већ омогућавају мотивацију да се она оствари на начин као што је намеравано. Мотивација је покретачка снага и кохезиони фактор у предузећу. Да би мотивисали и оријентисали на акцију циљеви треба да буду разумљиви за оне који учествују у њој. Циљеви не треба да буду уопштено формулисани, они морају бити прецизирани. Поред спецификованости, пожељно је да циљеви буду квантификовани да би се обезбедила њихова мерљивост. То није једноставно јер поред циљева које је једноставно квантификовати (рентабилност, стопа раста, обим продаје и др.) постоје и они од посебног значаја које није могуће квантификовати (сатисфакција потрошача, вођство на тржишту, престиж, иновативност и др.)“ (Wheelen, Hunger, 1992). За разлику од мисије и визије циљеви треба да буду временски и просторно

дефинисани. Као визија и мисија, циљеви су окренути будућности и одражавају аспирације предузећа према новим стањима која предузеће жели да реализује.

2.3. Стратегијска одлука

Chopra и Meindl (2001) наводе да се стратегија као основни начин остваривања циљева односи на пословне одлуке којима се регулише однос предузећа са средином: одређује подручје пословне активности, алоцирају извори на сегменте пословне активности, дефинише и користи предност у компетентности задовољења потреба грађана као потрошача, привреде и друштва у производима и услугама уз остварење добити. „Успех стратегије условљен је обезбеђивањем синергије у акцији. Потребно је рационално усклађивање са задацима на појединим подручјима пословне активности. Тактика се односи на одлуке које се доносе током реализације одлука стратегијског карактера. Њима се врши разрада и прилагођавање, стратегијских одлука које се доносе пре отпочињања пословне активности. Овакво дефинисање стратегије и тактике конзистентно је са њиховим схватањем у војној литератури одакле су термини преузети“ (Chopra, Meindl, 2001).

Полазећи од истог становишта, Милисављевић (2007) закључује да је стратегија рационално реаговање предузећа на догађаје у средини у којој обавља своју делатност. Полазећи од циљева она омогућава да се изабере најбољи могући начини реаговања у датој ситуацији, на основу оцене досадашњег развоја и предвиђања будућег тока догађаја. „Стратегија је потребна када предузеће има намеру да нешто мења у својој активности, или начин на који обавља своју активност. За разлику од циљева, као стања или ситуација ка којима је пословна активност усмерена, стратегија представља избор основних начина да се остваре циљеви пословања. Стратегије се формулишу према потреби за остварење одређеног циља. Када се један циљ оствари путем стратегије и формулишу нови циљеви стварају се, нове стратегије да се ти циљеви остваре“ (Милисављевић, 2007).

С обзиром да су извори предузећа ограничени и због немогућности да се једном алоцирани поново користе, битно је избор пословног подручја и алокацију извора предузећа симултано вршити. „Неопходно је одабрати приоритете односно одабрати стратегијски правац алокације: коме пословном подручју дати приоритет у задовољавању његових идентификованих потреба. Конкурентска предност је основни критеријум који се користи при установљавању приоритета између различитих пословних подручја на која треба алоцирати ограничене изворе предузећа“ (Jacobs, Bendoly, 2003).

Стратегијска одлука је условљена акцијама и реакцијама потенцијалних и садашњих конкурената и коопераната, и општим условима у средини а посебно у условима пословања. Предузеће мора своју стратегију да прилагођава постојећој и антиципираној

ситуацији у привреди. Уколико дође до промена циљева мора доћи и до промена стратегија, пошто су оне само начин остварења циљева и прилагодљиве отуда специфичним циљевима. Стратегијска позиција одређена је местом предузећа на главним тржишним сегментима и релативним обимом пословне активности на сваком од тих сегмената, производним програмом са којим се подмирују потребе на појединим тржишним сегментима и његовим односом са програмима других предузећа у грани, учешћем на тржишту, итд.

2.4. Имплементација стратегије

Да би предузеће остварило своје циљеве није довољно само формулисати већ и применити стратегију. Ако је један од та два задатка лоше обављен резултат је неуспех у укупној стратегији. Формулисање стратегије може бити добро и лоше и спровођење стратегије може бити добро и лоше. Четири су могућа исхода комбинације тих варијабила: успех, рулет, тешкоће и неуспех.

Успех је исход када предузеће има како добру стратегију тако и добру примену. Све што је било потребно урадити за успех стратегије урађено је. Фактори средине ван контроле предузећа могу да учине да стратегија не успе. Али најбоље шансе за успех су у овом пољу. Рулет је ситуација када се лоше формулисана стратегија добро спроводи. Два су могућа исхода. Добра примена може да превазиђе недостатке у формулисању. Сагледавајући проблеме менаџери у примени мењају начине приступа решавању проблема. Понекад добра примена лоше стратегије (велики напор у продаји лошег производа) може да повећа губитак. Зато је за ово поље одабран назив рулет јер се заиста тешко може тачно предвидети примена ове стратегије. „Уочљива је разлика између познавања проблема и знања решења проблема. То је посебно уочљиво у примени стратегије када се менаџмент суочава са проблемима који нису били антиципирани приликом формулисања стратегије. Најбоља стратегија за свако предузеће је она коју може да се спроведе. Активност код стварања стратегије мора бити на ономе што предузеће добро ради“ (Мунитлак Ивановић, 2009).

Аутори Ђуричин, Јаношевић и Каличанин (2009) наводе да постоји бар пет приступа у примени стратегије. Прва два спадају у такозване традиционалне приступе. Њихова основна карактеристика је да генерални директор прво дефинише, а после размишља о примени стратегије. „Први је, командни приступ. Генерални директор је преокупиран формулисањем стратегије, а онда се наредбом спровођење преноси на оне најстручније за њено спровођење. Други приступ акцентира контролу спровођења формулисане стратегије од топ менаџмент тима. Следећа два приступа акцентирају веће учешће менаџера у стварању стратегије. Трећи приступ је, настојање да се укључе сви кључни људи у предузећу, а четврти је када се пажња обраћа и на значај културе у

предузећу. Пети, новији приступ се карактерише стварањем и спровођењем стратегије од стране генералног директора. При томе он ангажује већи број кључних људи у предузећу“ (Ђуричин, Јаношевић и Каличанин, 2009). Од посебног значаја је укључивање оперативних менаџера од којих у највећој мери зависи успешност примене стратегије.

2.5. Стратегијска контрола

Контрола је фаза процеса управљања у којој се мери остварење циљева и стратегија и ефикасност организације и предузимају мере корективне акције када се установи да је неопходно. Контрола је континуелни процес путем кога се предузеће информисе да ли се пословна активност обавља сврсисходно, на основу чега се врше корекције ако су неопходне, да би се остварили циљеви пословања. Само на основу контроле могуће је запазити поремећаје у пословној активности и установити узроке који онемогућавају ефикасност и ефективност предузећа у остварењу циљева пословања.

Петковић и Јанићијевић (2008) наводе да је контрола неопходна, пошто у савременој привреди често долази до проблема у спровођењу стратегијских одлука. „Контрола треба да омогући рационално понашање и ефикасно функционисање предузећа. Она треба да допринесе спречавању неповољних девијација од дефинисаних циљева од стране менаџмента предузећа. Стварање система контроле претпоставља формулисање стандарда, стварање информационог feedback система који омогућава поређење намераваног и оствареног, да би се установиле девијације и на основу сагледавања узрока, понашања предузећа корективном акцијом усмерило ка остварењу циљева. Контрола не омогућава да се пословање само одвија према циљу већ даје потребне информације да се изврше евентуалне корекције стратегија ако услови пословања то захтевају“ (Петковић, Јанићијевић, 2008).

Процесом контроле менаџмент коригује грешке у претпоставкама пре него што се оне изразито неповољно одразе на резултате спровођења стратегије. Контрола омогућава да се акумулирано пословно искуство користи у адаптирању и утицају на средину у којој предузеће обавља своју пословну активност. Контрола прати, анализира и оцењује ефикасност и ефективност свих стратегијских одлука. Она информисе о стварном стању ствари. Контрола даје реалну оцену неусклађености циљева и њиховог остварења односно узроке девијације. Неопходно је знати да ли су грешке у претпоставкама или су се појавиле неочекиване промене у средини које се нису могле предвидети или су разлози у неадекватној организационој структури. Коначно, контрола треба да сугерише корективну акцију.

„Контрола је у уској вези са усмеравањем активности предузећа јер преко сугерисане корективне акције битно утиче на спровођење стратегије предузећа. Системом контроле, мерећи резултате пословања, ми их не мењамо већ само посматрамо, анализирамо и оцењујемо“ (Мунитлак Ивановић, 2009). Само мерење, анализа и оцена није никада потпуно објективна и неутрална. Стандарде које користимо при мерењу постављају људи па никада не треба елиминисати одговарајућу могућност грешке. Код неких активности није толико битно како меримо већ шта меримо.

3. Формулисање стратегије

У променљивој средини предузеће мора бити оспособљено да користи предности које има или може да створи ради свог повољнијег позиционирања у грани и привреди. Да би стратегија предузећа била успешна она мора бити конзистентна са циљевима и вредностима предузећа, са организационом структуром и системима који се користе, са расположивим изворима финансирања, као и са средином у којој обавља своју пословну активност. Основни захтеви за успешно позиционирање предузећа су избор атрактивних делатности у којима је могуће обезбедити конкурентну предност.

Стратегија као одлука о основним начинима остваривања циљева пословања оријентисана је на избор пословног подручја са циљем да се креира и одржава конкурентска предност у средини. У процесу формулисања стратегије кључно питање је одређивање пословног подручја. Може се слободно рећи да та одлука опредељује судбину предузећа у целини. Наћи пословна подручја која обезбеђују коришћење потенцијала предузећа није једноставно. „Предузеће мора настојати да обезбеди и перманентно очува конкурентску предност, своју позицију у односу на друга предузећа која се баве истом активношћу. То је добрим делом условљено обимом активности и начином њеног обављања. Због тога се и каже да је стратегија начин интеграције предузећа са средином“ (Панић, 2006).

Панић (2006) даље наводи да је избор пословног подручја позиционирање предузећа на тржишту и оријентисано је на ефективност пословања. Креирање и одржавање конкурентне предности значи да предузеће има повољније пословне резултате у односу на друге учеснике у привредном пословању. „Конкурентска предност омогућава остварење натпросечне добити предузећу. Стратегија се односи само на оне одлуке о избору пословног подручја и алокације извора које имају битан и трајан утицај на рентабилитет пословања предузећа. Основни елементи за дефинисање пословног подручја су производ, тржиште и технологија“ (Панић, 2006).

Jacobs и Bendoly (2003) истичу да је „конкурентска предност одређена потенцијалом предузећа односно његовом компетентношћу да боље од других учесника у привредном пословању задовољава одређено пословно подручје. Конкурентска предност је добрим делом резултат способности предузећа да на одговарајући начин концентрише изворе (обезбеди критичну масу) и обезбеди њихову комбинацију и начин употребе“ (Jacobs, Bendoly, 2003).

Стратегијом се одређује износ инвестиција предузећа у раст (да се уведе нови производ или иде на нова тржишта) или у одржавање постојеће стратегијске позиције у грани. „Дистинктивна компетентност извора и способности је основа за стварање релативно трајне конкурентске предности. Код великих предузећа није једноставно наћи објективне критеријуме за алокацију извора на пословне јединице. Још је теже у великим и комплексним предузећима обезбедити синергетске ефекте између пословних јединица у циљу стварања вредности путем подршке и комплементарности пословних јединица“ (Милисављевић, 2007).

Стратегија као одлука којом се одређују начини остварења циљева пословања мора да усклађује своје битне елементе: пословно подручје, алокацију извора и дистинктивну компетентност. Неопходно је бирати она пословна подручја за акцију где постоји маркетинг и технолошка компетентност као начин да се обезбеди релативно трајна конкурентна предност.

Милисављевић (2007) указује да би се јавиле разлике у добити коју остварују предузећа која конкуришу у једној грани мора доћи до екстерних или интерних промена у њој. „Промене екстерног карактера за грану су промене у екстерној средини: нова преференција купаца, промена у државној регулативи, промена релативних цена инпута или напредак у науци. Интерне промене су инициране у самој грани и обично настају као резултат иновација, појава нових производа и производних процеса, нових техника управљања или нових маркетинг приступа“ (Милисављевић, 2007).

Претпоставка за успешну диференцијацију претпоставља разумевање потреба и преференција потрошача, спремност да се изађе у сусрет захтевима потрошача и да се иде у иновације познавајући сопствене могућности. Ћировић (2009) истиче да је стратегија потребна да би предузеће рационално реаговало на промене у средини. Наиме, „не постоји адекватна заштита предузећа од промена које угрожавају његову стратегијску позицију сем прилагођавања променама. Привредна историја нас учи да су у привреди дуго присутна предузећа која су се успешно прилагођавала променама бивајући и сама, у одређеним временским интервалима и одређеним подручјима пословања, иницијатори промена“ (Ћировић, 2009).

Основне карактеристике стратегије су постојање стратегијске ситуације и стратегијског понашања. „Стратегијска ситуација је конкурентски међуоднос између различитих купаца и продаваца одређене линије производа на одређеном тржишту односно пословном подручју. Конкуренција се може назвати и проширеним ривалством. Тржишни сигнал је свака акција предузета од стране конкурената која даје директну или индиректну индикацију о њиховим интенцијама, мотивима, циљевима или интерној ситуацији“ (Ђуричин, Јаношевић, Каличанин, 2009).

Стратегијска ситуација укључује елементе конфликтне ситуације као у теорији игара. Међутим, у привредном пословању ситуација се разликује од претпоставки датих у теорији игара. Стратегија претпоставља сет међусобно повезаних одлука које се доносе у одређеним временским интервалима. Отуда постоји могућност сталног преиспитивања и модификовања донетих одлука да се акција води ка остварењу формулисаног циља. Некада се стратегијске одлуке доносе да разреше конфликтне циљеве и интересе и обезбеде сарадњу међу учесницима у привредном пословању. Нема увек јасне ситуације да један добија а остали губе. Понекад се усаглашавањем налазе решења која одговарају учесницима у привредном пословању.

Ђуричин, Јаношевић и Каличанин (2009) наводе да предузеће мора имати стратегију односа са свим учесницима у привредном пословању. „У једном случају, предузеће може одабрати стратегију прилагођавања средини другим организацијама и институцијама у средини од чије активности зависе резултати његовог пословања. У другом случају, предузеће је иницијатор разних облика сарадње са осталим учесницима у привредном пословању да се превазиђу ограничења у средини. Предузеће може одабрати стратегију прихватања конфликтних ситуација и конфронтирања са другим учесницима у привредном пословању. Када се не налази заједнички језик са добављачима може се ићи на производњу у сопственој режији одређеног дела или склопа производа. У другом случају, ако има неспоразума са трговинским предузећима може се ићи на отварање сопствених продавница“ (Ђуричин, Јаношевић, Каличанин, 2009). Од положаја предузећа у средини и његовог потенцијала зависи опредељење за одређену стратегију или комбинацију стратегија (поједине стратегијске пословне јединице примењују своје стратегије на својим стратегијским пословним подручјима).

Неке теорије сугеришу да у условима када су способности претпоставка успеха, „менаџмент предузећа треба да повеже пет фактора у формулисању стратегије: усмеравање, фокус производ/ тржиште, изворе, операционалну способност и организациону културу. Прва два елемента (усмеравање и фокус производ/ тржиште) су битна за позиционирање, а остала три (извори, операциона способност и организациона

култура) за способност спровођења. Полазна претпоставка је да стратегија није само позиционирање или спровођење, већ и једно и друго“ (Милисављевић, 2007).

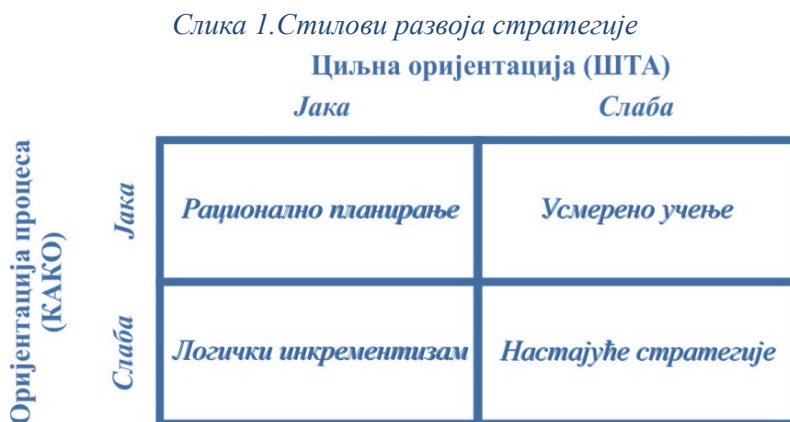
Милисављевић (2007) даље наводи да у интеграцији постојећих елемената постоје три фазе. „Прво, повезати оно што је битно у оквиру пет група елемената. Друго, повезати групе елемената: групе позиционирања, групе спровођења и групе позиционирања и спровођења. Треће, ићи на екстерно повезивање између предузећа и средине. Повезаност између група у моделу је критична за перформансе предузећа. Многи теоретичари превиђају неопходност повезаности између позиционирања и спровођења, што им се замера“ (Милисављевић, 2007).

У променљивој средини тешко је прецизно дефинисати све алтернативне стратегијске правце акција за дужи временски период. Стратегијски избори (између алтернативних стратегијских праваца акције) се у неким случајевима свode на адекватно позиционирање предузећа у грани што му омогућава коришћење конкурентне предности на идентификованим потенцијално рентабилним подручјима делатности. „Одабрана стратегија за поједина пословна подручја треба да буде конзистентна са стратегијском визијом и циљевима пословања као и са организационом структуром и системима регулисања пословне активности. Атрактивност пословног подручја опредељује чиме ће предузеће да се бави. То је полазна основа за стварање стратегије предузећа“ (Ћировић, 2009). Предузеће треба да нађе прави начин да се диференцира у односу на конкурентска предузећа. Тржишна позиција предузећа на одређеном пословном подручју најбитније утиче на могућност предузећа да оствари рентабилност и раст.

Доста дуго је у литератури присутно схватање да постоје три начина стварања стратегије: предузетнички, адаптивни и плански. „Код предузетничког приступа карактеристично је настојање да се нађу или створе нове могућности за раст предузећа. Могућности за раст су примарни, а проблеми у пословању секундарни као подстицај за доношење стратегијских одлука. Прихвата се ризик и постоји склоност ка централизацији одлучивања. Адаптивни начин посматра процес одлучивања о стратегији као рефлекс поделе моћи велике коалиције у, и изван, предузећа. Овакав приступ је релевантан за предузеће које послује у комплексној и динамичној средини. Код планског приступа аналитичари играју значајну улогу у стварању стратегије. Акценат је на систематској анализи трошкова и ефеката за предложене правце акција. Све ово одговара предузећу које пословну активност обавља у стабилној и предвидивој средини“ (Панић, 2006).

У матрици (слика 1) се посматрају две фундаменталне димензије стратегије - циљна оријентација односно шта (која може бити јака и слаба) и оријентација процеса односно како (која може бити јака и слаба). Ђуричин, Јаношевић и Каличанин (2009) овиме указују

да је рационално планирање адекватан стил када су циљна оријентација и оријентација процеса јаки.



Извор: Ђуричин, Д., Јаношевић, С., Каличанин, Ђ., (2009), Менаџмент и стратегија (четврто, прерађено и допуњено издање), Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд, стр. 251.

Планирање као процес усмереног учења „одговара да је циљна оријентација слаба, а оријентација процеса јака. Логички инкрементализам као стил развоја стратегије одговара предузећу када је циљна оријентација јака, а оријентација процеса слаба. Ради се етапно и свака наредна етапа се заснива на претходној: структура следи стратегију, али и организациона структура има утицај на стратегију. Уважава се понашање људи и политички процеси у предузећу ситуацији“ (Ђуричин, Јаношевић, Каличанин, 2009).

4. Аналитички оквир за избор стратегије

У привреди у којој се дешавају структурне промене долази до настајања нових грана делатности. Нове гране се карактеришу појавом новог тржишта, технологија и појавом сета нових производа. Нова тржишта се карактеришу растом тражње. Предузеће може само или у сарадњи са другим да допринесе стварању нове гране. Међутим, то је неповољна опција уколико предузеће није способно да сноси ризик евентуалног неуспеха. Неке емпијске анализе су показале да предузећа која диверсификују своју пословну активност имају већи успех уколико су то активности повезане са постојећим пословањем.

„Стратегијске опције се могу посматрати са два становишта: 1. сврха стратегије и 2. избор интерне или екстерне оријентације на раст и/или рентабилност. Предузећа су обично оријентисана при избору стратегијске опције на интерни или екстерни раст у настојању да се максимизују снаге или минимизирају слабости. То значи да предузеће себе види превише оријентисаним на одређено пословно подручје где су могућности за раст ограничене или постоји ризик. Једна од разумних солуција је вертикална интеграција која

омогућава предузећу да смањи ризик смањењем неизвесности било у инпутима или у приступима потрошачима“ (Милисављевић, 2007).

Предузеће може да иде и на неповезану диверсификацију која омогућава рентабилне алтернативе за инвестиције без одвајања пажње менаџмента од базичног пословања. Нормално је да предузећа траже стратегијске опције које су засноване на снази предузећа. Дobar број предузећа је оријентисан на опције које повећавају тржишно учешће на основу економије величине.

„Максимизација снаге проширењем пословања често захтева екстерни метод раста предузећа. Хоризонтална интеграција је веома атрактивна јер омогућава брзо повећање укупне пословне активности. Друга повољна опција, из истог разлога је повезана диверсификација. Један од начина је оријентација на заједничка улагања са предузећима из земље или иностранства“ (Панић, 2006). Од посебног значаја за пословни успех је да се траже пословне могућности које нису уочљиве за конкурентска предузећа и да се траже начини да се могућности искористе. Уколико предузеће види могућности које не виде друга предузећа, али нема потенцијал да их искористи мора се фокусирати на јачање своје компетентности.

4.1. Стратегија раста и развоја предузећа

Потрошач је актуелни купац производа, а његова мисија је потреба за производом. Економске јединице (појединац, домаћинство и предузеће) поседују – потребу и новац да је задовоље. За сагледавање могућности раста потребно је спознати ширину односа производ – тржиште. Вектор раста индицира смер у коме се предузеће креће са својим производ – тржиштем.

Слика 2. Компоненте вектора раста

Мисија Тржиште	Постојећа	Нова
Постојеће	Пенетрација тржишта	Развој производа
Ново	Развој тржишта	Диверсификација

Извор: Тодосијевић, Р., Бобера, Д., Бољевић, А., (1997), Утицај културе фирме на менаџмент стратегијских промена, Стратегијски менаџмент, 1/97, Економски факултет, Суботица, стр. 114.

То се објашњава матрицом (слика 2) у којој се посматрају производ (постојећи и нов) и тржиште (постојеће и ново). „Пенетрација тржишта (исти производ, исто тржиште) је остварење раста повећањем тржишног учешћа на постојећем производ – тржишту. Код развоја тржишта (постојећи производ, ново тржиште), тражи се нова мисија за постојећи производ. Развој производа (нов производ, постојеће тржиште) је креирање нових да замене постојеће производе у производном програму. Коначно, диверсификација (нови производ, ново тржиште) је особена јер су производ и тржиште нови“ (Тодосијевић, Бобера, Бољевић, 1997).

Поред четири стратегије раста (пенетрација тржишта, развој тржишта, развој производа, и диверсификација) које су опште прихваћене у литератури, у новије време се као посебна додаје и стратегија вертикалног раста (слика 3).

Тодосијевић, Бобера и Бољевић (1997) сугеришу да се „при дефинисању стратегије раста на нивоу предузећа посебна пажња поклања пословима којима ће се оно бавити и тржиштима на којима ће наступати са својим производима и услугама. Предузеће може одлучити да се концентрише на једно пословно подручје, да се вертикално integriше у повезане послове и да се диверсификује у нова пословна подручја. Са становишта тржишта предузеће се може оријентисати локално, регионално, национално и међународно“ (Тодосијевић, Бобера, Бољевић, 1997).

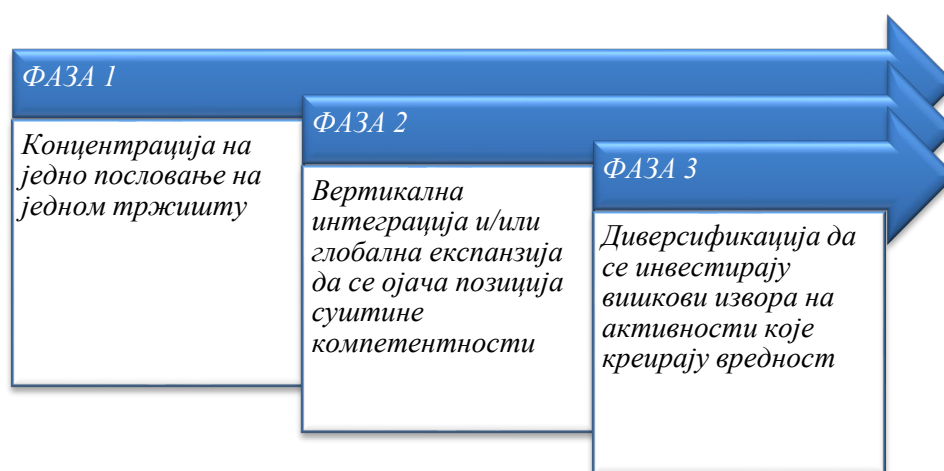
Слика 3. Алтернативне стратегије раста



Извор: Тодосијевић, Р., Бобера, Д., Бољевић, А., (1997), Утицај културе фирме на менаџмент стратегијских промена, Стратегијски менаџмент, 1/97, Економски факултет, Суботица, стр. 115.

Највећи број предузећа отпочиње своју пословну активност оријентацијом на једно пословно подручје на једном тржишту. За та предузећа максимизирање добити значи налажење најбољег начина конкуренције на том тржишту. Уколико наиђе на баријере раста предузеће се оријентише на вертикалну интеграцију, а међународно се оријентише да се ојача његова суштина компетентности. „Уколико ова оријентација наиђе на лимите иде се на диверсификацију: екстра извори и способност предузећа се инвестирају у активности које креирају вредност. Сматра се да су концентрација, вертикална интеграција и диверсификација три уобичајене етапе раста предузећа на домаћем и међународном тржишту“ (слика 4) (Тодосијевић, Бобера, Бољевић, 1997).

Слика 4. Фазе у расту и развоју предузећа



Извор: Тодосијевић, Р., Бобера, Д., Бољевић, А., (1997), Утицај културе фирме на менаџмент стратегијских промена, Стратегијски менаџмент, 1/97, Економски факултет, Суботица, стр. 116.

Велики број предузећа се одлучује за стратегије стабилног раста. То су предузећа која су задовољна перформансама пословања и опредељују се да следе и даље постојећу стратегију. Предузећа очекују да остварују приближно сличну стопу раста из године у годину. Менаџмент није спреман да преузима већи ризик промена постојеће стратегије. Извори и способности се добро користе и тешко би се прилагодили промени стратегије.

4.2. Стратегија пенетрације тржишта

Предузеће које користи стратегију пенетрације тржишта је оријентисано на освајање постојећег тржишта постојећим производом. Готово сва предузећа почињу са концентрацијом на један производни програм на домаћем тржишту. То се може односити на предузеће у целини или његове СБУ (стратешке пословне јединице). Користе се стратегије вођства у трошковима, диференцирања, или усредсређености (на основу

трошкова или диференцирања). Према Wheelen и Hunger (1992) „пенетрација тржишта као стратегија је корисна у ситуацији:

- када постојеће тржиште није засићено постојећим производима и услугама,
- када би стопа коришћења производа од постојећих купаца могла да се значајно повећа,
- када се тржишно учешће главних конкурената смањује, а укупна продаја гране се повећава,
- када је корелација између оствареног прихода и маркетинг трошкова висока и
- када повећање економије величине представља основу за стварање конкурентне предности“ (Wheelen, Hunger, 1992).

Пенетрација тржишта је усмерена на повећање тржишног учешћа за постојеће пословање што доводи до промене конкурентске позиције. Када је тржиште у расту лакше је остварити повећање тржишног учешћа, јер су сва предузећа још увек у расту или нису у стању да задовоље растућу тражњу. Уколико је грана у опадању није опортуно ићи на експанзију.

Предузеће повећава профит ако нађе примене које до сада нису биле познате. То води значајном повећању обима продаје. Pearce, John и Robinson (1988) наводе да „постоје следећи начини повећања продаје постојећих производа на постојећим тржиштима:

- повећање стопе коришћења постојећих купаца (повећањем величине куповине, повећањем стопе застаревања производа, пропагирањем других коришћења дајући бонификације од цена да се повећа коришћење),
- привлачењем потрошача конкурената (појачавањем диференцирања марке, повећаним промоцијом напором и иницирањем снижења цена),
- привлачењем оних који до сада нису користили производ (привлачним начинима да се проба производ, снижењем или повећањем цена и пропагирањем нових коришћења)“ (Pearce, John, Robinson, 1988).

Стратегија која се заснива на постојећој стручности и способности има скромну стопу ризика. Стручност и способност се продубљују што ојачава конкурентску предност. Предузеће може да буде осетљиво на захтеве потрошача, да буде блиско са њима и на томе ствара своју репутацију.

4.3. Стратегија развоја тржишта

Развој тржишта је оријентација да се са постојећим производима освајају нова тржишта. Панић (2006) сугерише „да се користи у следећим ситуацијама: када су нови расположиви канали дистрибуције поуздани, економични и доброг квалитета, када је

предузеће задовољно са оствареним перформансама пословања, када постоји непокривено тржиште, када предузеће има потребан капитал и кадрове да спроведе експанзију тржишта, када предузеће има вишкове неискоришћених капацитета и када предузеће у базичној делатности постаје глобално“ (Панић, 2006).

Ова стратегија се остварује изналажењем нових тржишних сегмената у земљи или оријентацијом на међународно тржиште. Сегментација тржишта се заснива на постојању више криви тражње које се односе на понуду производа и услуга што подстиче диференцирање. То помаже малим предузећима која су специјализована да се оријентишу и да покрију потребе релативно малих тржишта.

Стратегија развоја тржишта се заснива на постојећој сврси, изворима и способностима. То је стратегија са малим ризиком јер се са постојећим или мало модификованим производом иде на повезана тржишта. Акценат је на коришћењу промоције и дистрибуције као подршке у спровођењу ове стратегије. „Предузећа у одређеној мери модификују своје производе да их учине атрактивним за потрошаче на пар иностраних тржишта. Некада је потенцијал за експанзију стварно велики. То важи за географску експанзију и за експанзију на нове тржишне сегменте. Потребна је анализа атрактивности нових тржишних сегмената. Треба установити потенцијал предузећа да успешно конкурише уколико зато постоје могућности“ (Панић, 2006).

Пословни успех зависи од тога да ли је марка производа заиста атрактивна, пре свега, на домаћем (националном) тржишту. Потребно је сагледати и размотрити различите варијабиле сегментације. Некада другачији поглед на тржиште открива постојање нових тржишних сегмената. Битно је идентификовати сегменте који нису добро покривени. Атрактивни су они тржишни сегменти за које марка обезбеђује посебну вредност. Без додајне користи – веће вредности, не треба ићи на нова тржишта.

4.4. Стратегија развоја производа

Стратегија развоја производа је оријентација на промене у производу да би се повећала пенетрација тржишта у оквиру дате групе потрошача. Често је повезана са напором да се прошири животни циклус производа, што се гради на већ стеченој репутацији производа, која се даље побољшава. Код трајних, али и неких нетрајних потрошних добара иде се на изношење на тржиште нових модела производа. Тиме се привлаче нови купци а они који поседују стари модел стимулишу се да га замене. „Ова стратегија је атрактивна када:

- предузеће има успешан производ који је у фази зрелости животног циклуса. Идеја је да се привуку потрошачи да пробају нове (побољшане) производе као резултат њиховог позитивног искуства са постојећим моделима,
- предузеће конкурише у грани коју карактерише брзи технолошки развој,
- главни конкуренти нуде бољи производ по упоредивим ценама,
- предузеће конкурише у грани са високом стопом раста,
- када предузеће има добар истраживачко развојни сектор“ (Мунитлак Ивановић, 2009).

Иновирани производи су усмерени на постојеће тржиште предузећа. То укључује нове типове производа као резултат технолошког развоја или адаптације и побољшања. У неким гранама је иновација претпоставка за опстанак предузећа. Иновација производа може имати битан утицај на раст гране јер омогућава да се подмире потребе или побољшају перформансе у односу на супституте. „Постоје три могуће опције у стратегији развоја производа:

- развити нове атрибуте производа: адаптацијом (идејама других, развојем), модификовањем (промена боје, форме и сл.), повећањем (јаче, дуже, дебље, екстра вредности), умањивањем (мање, краће, јасније), супституцијом (други састојци, процеси, моћ), реаранжирањем (други начини извођења, компоненте), обртањем (споља, унутра), комбиновањем (асортиман),
- развити варијације квалитета,
- развити додајне моделе и величине“ (Wheelen, Hunger, D. 1992).

Кузмановић (2003) сугерише да се „највећи број предузећа се оријентише на додавање нових атрибута постојећим успешним производима. То често значи и проширење линија производа што је атрактивно како за потрошаче тако и предузеће. Мора се добро проценити тражња пре него се одлучи да се прошири линија производа. У фокусу истраживања маркетинга су користи које потрошачи имају од проширења линије производа. Морају се вршити поређења прихода и трошкова да се установи ефекат на профит. Подршка не само истраживања и развоја већ и маркетинга је неопходна за успех ове стратегијске оријентације. Компатибилност са постојећим маркама производа је битна“ (Кузмановић, 2003).

Нова технологија даје велике могућности предузећу посебно ако уме да користи конкуренцију засновану на времену појаве нових производа на тржишту. То је од посебног значаја као солуција ако се предузеће нашло у грани са опадајућом тражњом.

4.5. Стратегија вертикалне интеграције

Стратегија вертикалне интеграције проширује конкурентно подручје деловања предузећа у оквиру исте гране, и укључује проширење оквира делатности предузећа уназад (узводно) ка изворима снабдевања и/или унапред (низводно) ка крајњим корисницима финалних производа. „Стратегија вертикалне интеграције се може одвијати интеграцијом унапред, уназад или истовремено у оба смера. То зависи да ли менаџмент жели да предузеће којим управља буде потпуно интегрисано (сировине → полупроизводи → финални производи → дистрибуција → малопродаја) или делимично интегрисано предузеће којим управља. Основни разлог да се иде на вертикалну интеграцију је да се ојача тржишна позиција предузећа и/или да се обезбеди конкурентна предност. Интегришући се уназад у пословну активност добављача предузеће може да преведе центре трошкова у центре профита (нови производни погони – изграђени или припојени предузећу). Та солуција је атрактивна ако добављачи остварују високе стопе добити. Слично је и са стратегијом вертикалне интеграције унапред ако се граде или припајају ефективни продајни објекти“ (Тодоровић, Ђуричин, Јаношевић, 2000).

Вертикална интеграција се може дефинисати као комбинација технолошки различите производње, дистрибуције и/или других економских процеса у оквиру једног предузећа. „Она представља одређење предузећа да користи пре интерне трансакције него тржишне трансакције да се остваре циљеви пословања. Бројне одлуке о вертикалној интеграцији су у оквиру одлука куповати или продавати са фокусом на финансијске консеквенце“ (Certo, Peter, 1995).

Често се одлука да се одустане од вертикалне интеграције и иде на екстерно снабдевање везује само за уштеду у издацима у капиталу. „Одлука да се иде на екстерно снабдевање ослобађа капитал (који би био уложен у производњу у предузећу) који се може уложити у неке друге сврхе. Са друге стране, трошкови набавке материјала и компоненти од добављача чине често 50% од укупних трошкова производње. Управљање набавком са акцентом на ланац трошкова је критичан елемент у општем управљању трошковима и унапређењу рентабилности предузећа. Производна предузећа имају мноштво компоненти које се могу како производити у предузећу тако и ефикасно куповати код добављача“ (Ђуричин, Јаношевић, 2007). Погрешне одлуке могу да воде већим трошковима производа, погрешном коришћењу извора и губљењу могућности, потрошача и тржишног учешћа.

На вертикалну интеграцију унапред се иде када су садашњи дистрибутери предузећа скупи или непоуздани или неспособни да задовоље дистрибутивне потребе предузећа. Када предузеће конкурише у грани која је у расту и очекује да расте са тржиштем, интеграција унапред смањује способност предузећа да се диверсификује ако је

базична грана нестабилна. „Вертикална интеграција је атрактивна када предузеће има капитал и кадрове потребне да само обавља дистрибуцију својих производа – када је предност сопствене производње висока битно је ако предузеће може да повећа предвидивост тражње за својим аутпутот путем интеграције унапред“ (Тодоровић, Ђуричин, Јаношевић, 2000).

На вертикалну интеграцију се иде када постојећи дистрибутери или малопродавци остварују високе марже што сугерише да предузеће може рентабилно да дистрибуира сопствене производе и одређује цене које су конкурентније.

Стратегија вертикалне интеграције, као и све друге стратегије има предности и недостатке. „У интерне предности се убрајају:

- интеграција снижава трошкове елиминисањем фаза, снижењем дуплирања општих трошкова и снижењем трошкова (технолошки зависних),
- побољшањем координације активности смањују се залихе и други трошкови,
- избегавањем активности чије обављање тражи доста времена, као што су куповина по нижим ценама, преговарања и сл.“ (Ћировић, 2009).

У „конкурентне користи спадају:

- избегавање посредног приступа инпутима, услугама или тржиштима,
- побољшава се технолошка и маркетинг обавештеност,
- могућности за креативно диференцирање производа су веће,
- супериорна контрола економске средине предузећа (тржишна моћ),
- стварање потенцијала за нове производе,
- стварање синергије стручном координацијом вертикалних активности“ (Ћировић, 2009).

Сва су предузећа у одређеној мери вертикално интегрисана. Питање је степена, а не да ли се вертикално интегрисати. Постоје различите потенцијалне користи и трошкови коришћења тржишта. „Користи су:

- самостална предузећа на тржишту могу да остваре економију величине,
- самостална предузећа на тржишту су подвргнута правилима тржишта“ (Ћировић, 2009).

Са друге стране трошкови укључују: тешкоће координисања тока производње у предузећу јер добављачи могу имати с времена на време друге приоритете, информације од добављача могу отићи конкурентским предузећима чији су добављачи исти и постоје увек трансакциони трошкови који се не могу избећи.

4.6. Стратегија диверсификације

Постоји више разлога због којих се предузећа опредељују за стратегију диверсификације (нови производи на нова тржишта). Прво, на „диверсификацију се иде када предузеће не може да оствари своје пословне циљеве са постојећом ширином односа производ тржиште. Разлози су што долази до пада тражње, сатурације тржишта, повећане конкуренције и застаревања производа. Друго, чак и ако још увек постоји могућност да се иде на постојеће стратегије раста, предузеће се може диверсификовати да би на рационалнији начин користило остварени профит, чији износ превазилази могућности раста које пружају постојеће стратегије. Трећи разлог је што могућности диверсификације нуде већу рентабилност него могућности експанзије постојећег пословања. Четврто, предузеће може истраживати могућности за диверсификацију и у ситуацији када није могуће направити прецизну компаративну анализу између стратегија експанзије и стратегије диверсификације“ (Панић, 2006).

Нови производи се могу стварати интерно или куповати екстерно и могу бити повезани (концентрични) или неповезани (конгломерати) у односу на постојеће производе или линије производа. То је начин да предузеће смањује своју зависност од постојеће делатности чија се атрактивност смањује, а више се оријентише на нова атрактивна подручја пословања. Предузеће се диверсификује када има више извора способности и суштине компетентности које имају виšekратну намену. Предузећа која остварују задовољавајуће резултате у постојећем подручју свог пословања ретко се одлучују на стратегију диверсификације.

Ћировић (2009) идентификује два „генерална приступа диверсификацији предузећа: повезана и неповезана. У повезаној диверсификацији неколико повезаних линија послова предузећа иако различити имају ипак неку врсту повезаности. Карактер повезаности заснива се на следећим факторима: користи се иста технологија, стручност запослених, заједнички су канали дистрибуције, заједнички добављачи и извори сировина, слични методи производних операција и др, односно, у било којем аспект где постоји значајна повезаност или заједничке могућности у респективним активностима ланца вредности“ (Ћировић, 2009). Повезана диверсификација је атрактиван начин да се прошири подручје пословног интереса предузећа.

Диверсификација даје дугорочну предност само ако користи изворе које конкуренти не могу да прибаве по конкурентним ценама. Стратегија повезане диверсификације омогућава предузећу да користи економију ширине. Према Панићу (2006), „предузеће се оријентише на хоризонталну диверсификацију: 1. када ће се приход од неког производа из постојећег производног програма повећати додајући нови неповезани производ; 2. када

предузеће конкурише у веома конкурентној или споро растућој грани, што има за последицу скромну добит и принос на инвестирани капитал; 3. када постојећи канали дистрибуције могу да се користе да продају нове производе постојећим купцима; 4. када нови производи имају различите циклусе продаје од постојећих у производном програму“ (Панић, 2006).

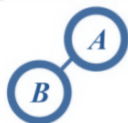
Слика 5. Нивои и типови диверсификације

Низак ниво диверсификације

1. Појединачан посао: преко 95% прихода долази од једног подручја пословања

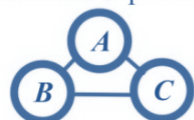


2. Доминантан посао: Између 70% и 95% прихода долази од једног подручја пословања

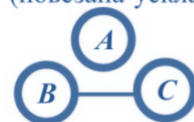


Осредњи до виши ниво диверсификације

3. Повезана-ограничена: Мање него 70% и 95% прихода долази од доминантног подручја пословања и сви послови имају повезаност у производу, технологији и дистрибуцији

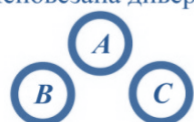


4. Микс повезана/неповезана: Мање од 70% и 95% прихода долази од доминантног подручја пословања и постоји мала повезаност међу пословима



Врло висок ниво диверсификације

5. Неповезана диверсификација: Мање него 70% прихода долази од доминантног подручја пословања и нема заједничке везе међу пословима



Извор: Ђировић, М., (2009), *Стратешки менаџмент*, Научно друштво Србије, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 163.

На концентричну диверсификацију се иде када: „предузеће конкурише у грани без раста или са скромном стопом раста; када ће додавање нових, али повезаних производа значајно да побољша продају постојећих производа; када нови, али повезани производи могу да се нуде по веома конкурентним ценама; када нови, али повезани, производи имају сезонски стабилну продају што надокнађује велике осцилације (врхове и долине) у постојећем обиму продаје; када су постојећи производи предузећа у фази опадања у животном циклусу производа и када предузеће има способан тим менаџера“ (Мунитлак Ивановић, 2009).

Оно што чини повезану диверсификацију атрактивном стратегијском опцијом је могућност да се користи рентабилно стратегијска усклађеност. Она постоји када су различите активности у ланцу вредности довољно повезане да постоји могућност снижења трошкова, унапређење диференцирања или ефективније координације оних активности које су у тој грани повезане у ланцу вредности. Петковић и Јанићијевић (2008) сматрају се да постоји „три врсте усклађености: тржишно повезана усклађеност, оперативне усклађености и менаџмент усклађености“.

Менаџмент усклађеност настаје када различите пословне јединице омогућавају менаџерима да користе сличне технике, а административне или оперативне проблеме решавају користећи акумулирани know-how са једних послова, примењујући га на друге линије послова. Трансфер менаџерског know-how се може вршити било где у ланцу тржишних активности. „Менаџерска усклађеност може се базирати на:

- коришћењу истих типова генеричких пословних стратегија и конкурентских приступа;
- сличне конфигурације активности у ланцу трошкова и
- применом расположиве технологије у повезане производе и производне процесе“ (Петровић, 2004).

Предузећима је потребна стабилност прихода у времену. То омогућава повећање сопственог капитала и избегавање плаћања високих камата на позајмљени капитал. Траже се послови са високим приносом на капитал и подручја пословања која су у расту и рентабилна су. „На неповезану (конгломератску) диверсификацију се иде:

- када се постојеће пословање суочава са опадајућим трендом продаје и профита;
- када предузеће има потребан капитал и способан менаџмент за конкурентско надметање у новој грани делатности;
- када предузеће има могућности да припоји (купи) атрактивне послове који обећавају високу стопу приноса на инвестирани капитал;
- када постоји финансијска синергија између матичног и припојеног предузећа;
- када су постојећа тржишта за постојеће производе засићена (сатурирана);
- када се закон не односи против ограничења конкуренције на све гране“ (Ћировић, 2009).

За значајну неповезану диверсификацију потребна је способност топ менаџмента да: одабере праве менаџмент тимове за поједине пословне јединице; да разуме и добро процењује предлоге који долазе из појединих пословних јединица предузећа и опрезност у оцењивању самосталних предузећа која су кандидати за припајање.

Слика 6. Разматрање разлога за диверсификацију



Извор: Ђировић, М., (2009), *Стратешки менаџмент*, Научно друштво Србије, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 165.

На континууму на слици 6. посматрају се разлози који се не предлажу као повод да се иде на диверсификацију са једне и разлози који је препоручују као повод за диверсификацију са друге стране. Смањење ризика и одржавање раста имају најмању моћ да се ствара вредност у предузећу. Са друге стране повећање тржишне моћи и капитализирање на суштини компетентности стварају највећу моћ да се ствара вредност у предузећу. То су разлози да се одлучно крене на стратегију диверсификације.

4.7. Стратегије спајања и припајања

Предузеће се може одредити за интерне стратегије раста концентрацијом (пенетрацијом тржишта, развојем тржишта, развојем производа и вертикалном интеграцијом), диверсификацијом путем интерног развоја производа и услуга или екстерно путем припајања и спајања.

Улаз у ново пословно подручје путем припајања (acquisition) и спајања (merger) остварује се путем куповине или интеграције са постојећим самосталним предузећем које поседује потребне изворе (капацитете, технологије, запослене). „Улазак у ново пословно подручје интерним методом раста претпоставља да предузеће крене од почетка, прво купујући земљиште, градећи зграде, инсталирајући опрему, регрутујући запослене и сл. Избор између интерног и екстерног метода раста захтева разматрање бројних фактора: баријере уласка у грану; релативна повезаност новог са постојећим пословањем; компаративна брзина и развојни трошкови два метода уласка у нови посао; ризици присутни у два различита метода раста (интерни и екстерни); као и фактор животног циклуса гране“ (Мунитлак Ивановић, 2009).

Спајање (merger) је трансакција која укључује два или више предузећа чије се акције размењују при чему опстаје једно предузеће. „Спајање се одвија обично између предузећа приближно исте величине а начин обављања је пријатељски. Обично ново

предузеће комбинује име из имена предузећа која су се спојила (интегрисала)“ (Ћировић, 2009).

Припајање (acquisition) је куповина предузећа које се тиме апсорбује и постаје организациона јединица предузећа које је обавило куповину. Припајање се врши између предузећа различитих величина и може бити пријатељско и непријатељско. „Пријатељско припајање обично почиње са расправама два менаџмент тима о припајању. У том смислу слично је са спајањем. Непријатељско припајање се са правом назива преузимање (takeover)“ (Мунитлак Ивановић, 2009).

„Мерџер или аквизиција су такви начини којима се компаније одричу независности и уносе исту у нови ентитет, тежећи јединственом, кохерентном сету циљева“ (Ђорђевић, Шапић, 2011).

Слика 7. Последица неуспеха стратегије спајања и припајања



Извор: Ћировић, М., (2009), *Стратешки менаџмент*, Научно друштво Србије, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 167.

Стратегија спајања и припајања може бити различито оријентисана. Могуће стратегијске опције су бројне. Прво, може се ићи на хоризонтално спајање или припајање (хоризонтална интеграција) комбинацијом са предузећима која су директни конкуренти. „Неуспех стратегија припајања и спајања последица је:

- великих тешкоћа које се јављају у интегрисању различитих култура два или више предузећа;
- прецењених користи од синергије;

- понекад веома скупих припајања и
- предузећа недовољно припремљено иду на избор партнера за спајање и припајање“ (Ћировић, 2009).

Зато се мора ићи на идентификовање циљних предузећа и адекватна истраживања њихових потенцијала за спајање или припајање, добро осмишљене преговоре и интеграцију. При укључивању у пословни систем ново припојеног предузећа треба практиковати минимум стриктне контроле над њим и треба одржавати и побољшавати статус менаџерског тима припојеног предузећа.

Заједничко улагање је стратегија формирања привременог партнерства или конзорцијума да се оствари синергија. Заједничко улагање се ствара када предузећа не желе или не могу због правних ограничења да се споје и формирају ново предузеће. Заједничко улагање је ново правно лице у заједничком власништву два или више постојећих предузећа. Могу се формирати са домаћим предузећима на националном тржишту или са иностраним предузећима у земљи или иностранству.

Заједничко улагање, као стратегијска опција, „корисна је у ситуацији: 1. када домаће предузеће формира заједничко улагање са страном фирмом, што му омогућава прибављање локалних ресурса у страној земљи; 2. када постоји комплементарност у суштини компетентности два предузећа; 3. када је неки пројекат рентабилан потенцијално, али тражи велика улагања а присутан је велики ризик; 4. када два или више малих предузећа имају проблеме у конкуренцији са једним великим предузећем; 5. када постоји потреба да се брзо уведе нова технологија“ (Ћировић, 2009).

III СТРАТЕГИЈСКИ ПРИСТУП ПРЕЗЕНТАЦИЈИ КЛАСИЧНЕ МУЗИКЕ

1. Класична музика као умирућа индустрија без будућности

Класична музика, која се често поштује као врхунац уметничких достигнућа, суочава се са критичним прекретницама. Упркос свом историјском значају и културној вредности, жанр се бори са бројним изазовима који прете његовој будућности. Неопходно је испитати факторе који доприносе њеном паду, контрааргументе који истичу њену отпорност и истражити потенцијалне путеве за њен опстанак и подмлађивање.

Класична музика има богату и разнолику историју, укоренењу у традицијама западне културе. Њен развој обухвата неколико векова, обележен различитим периодима, од којих сваки доприноси њеној еволуцији и сложености. „Порекло класичне музике може се пратити до средњег века, при чему је грегоријански корал један од најранијих облика нотне музике. Овај период је поставио темеље за каснији развој полифоније и хармоније. Епоха барока (1600-1750) увела је замршене форме и велике композиције, са композиторима као што су Јохан Себастијан Бах и Џорџ Фридрих Хендл на челу“ (Borwick, 2012). Класична ера (1750-1820) донела је јасноћу, равнотежу и формалност, коју су оличили Волфганг Амадеус Моцарт и Лудвиг ван Бетовен. Романтична ера (1820-1910) наглашавала је емоције и индивидуализам, а композитори попут Јоханеса Брамса и Петра Иљича Чајковског проширили су експресивни опсег класичне музике. Кључни композитори као што су Бах, Моцарт, Бетовен и Чајковски дали су значајан допринос канону класичне музике, сваки је оставио трајно наслеђе кроз своје иновативне композиције и мајсторство форме и израза.

„Претходни век је доживео даљу диверзификацију и експериментисање, са композиторима попут Игора Стравинског и Арнолда Шенберга који су довели у питање традиционалне границе. Упркос овим иновацијама, жанр је почео да се суочава са све већом конкуренцијом нових популарних музичких стилова“ (Taruskin, 2005).

Публика класичне музике је претежно старија, а посећеност концертима и ангажовање млађих генерација опадају. Ова старија демографија представља значајан изазов за будућу одрживост институција класичне музике. Многе институције класичне музике, укључујући оркестре и оперске компаније, суочавају се са финансијским потешкоћама. Смањено државно финансирање, пад продаје карата и високи оперативни

трошкови довели су до смањења буџета, смањења броја запослених, а у неким случајевима и затварања.

Класична музика добија ограничену изложеност у мејнстрим медијима у поређењу са популарним музичким жанровима. Ово ограничено присуство чини је мање доступном широј публици, што доприноси опадању њене популарности. „Популарни музички жанрови као што су поп, рок, хип-хоп и електронска музика доминирају културним пејзажом, привлачећи већу публику и генеришући већи приход. Сложеност класичне музике и уочени елитизам чине је мање привлачном за масе“ (Ross, 2007).

„Основна публика за класичну музику стари, а млађе генерације показују мање интересовања. Ова демографска промена угрожава одрживост жанра јер постојећа публика наставља да се смањује“ (Lebrecht, 2007). Програми музичког образовања, посебно они који се фокусирају на класичну музику, значајно су смањени у школама. Овај недостатак изложености значи да мање младих људи развија поштовање према класичној музици, што доприноси њеном паду.

Класична музика добија ограничено време емитовања на радију и телевизији и ретко се приказује на популарним сервисима за стриминг. Овај недостатак медијског присуства отежава класичној музици да допре до нове публике. Модерно друштво даје предност тренутном задовољству и забави, што класична музика, са својом сложености и захтевом за дубоким слушањем, не може лако да пружи. Културне промене ка приступачнијим и непосреднијим облицима забаве маргинализовале су класичну музику.

Иако класична музика можда нема масовну привлачност популарних жанрова, она одржава посвећену и страствену публику. „Ова публика цени историјски значај, емоционалну дубину и интелектуални изазов класичне музике. Бројне иницијативе имају за циљ да ревитализују класично музичко образовање и учине га доступнијим младима. Програми као што је El Sistema у Венецуели и напори великих оркестара осмишљени су да инспиришу следећу генерацију класичних музичара и слушалаца“ (League of American Orchestras, 2018).

Технологија нуди нове могућности за напредовање класичне музике. Услуге стримовања, друштвени медији и онлајн платформе пружају начине за дистрибуцију и промоцију класичне музике глобалној публици. Виртуелна реалност и проширена стварност такође нуде иновативне начине да се доживе класичне представе. Класични музичари и институције прихватају нове облике ангажовања и извођења. Сарадња са уметницима из других жанрова, модернизација концертних искустава и коришћење дигиталних платформи за допирење до шире публике су стратегије које се користе да би се одржала релевантност.

Упркос изазовима, неке институције класичне музике настављају да напредују. Они привлаче велику публику, одржавају финансијску стабилност и иновирају како би остали релевантни. Примери укључују Берлинску филхармонију, Њујоршку филхармонију и Краљевску оперу.

Класична музика мора пронаћи начине да одржи своју релевантност у савременом друштву. „Ово укључује прихватање различитости, инклузивности и иновативности, а да притом остане верна основним принципима жанра. Напори да се ангажује млађа публика су кључни за будућност класичне музике. Модернизација музичког образовања, креирање приступачних и привлачних програма и коришћење дигиталних платформи су кључне стратегије. Осигуравање финансијске одрживости је значајан изазов за институције класичне музике. Диверзификација токова прихода, обезбеђивање поузданих извора финансирања и ефикасно управљање ресурсима су од суштинског значаја за дугорочну одрживост“ (National Endowment for the Arts, 2015).

Технологија и друштвени медији нуде могућности за досезање нове публике и стварање иновативних искустава. Прихватање ових алата може помоћи институцијама класичне музике да остану релевантне и доступне. Сарадња између класичних музичара и уметника из других жанрова може створити нова и занимљива искуства. Ове сарадње могу привући ширу публику и показати разноврсност и релевантност класичне музике.

Постоји потенцијал за оживљавање или трансформацију класичне музике. Прихватање нових технологија, иновативних пракси извођења и сарадње међу жанровима може помоћи да се класична музика развије и остане релевантна. Стратегије за одржавање интересовања и подршке укључују модернизацију музичког образовања, креирање ангажованих и приступачних програма, коришћење дигиталних платформи и изградњу јаких веза у заједници.

Класична музика се суочава са значајним изазовима који угрожавају њену будућност као главне културне силе. Међутим, прогласити је за умирућу индустрију без будућности можда је претерано. Иако класична музика можда неће повратити широку популарност коју је некада уживала, она може наставити да напредује као нова уметничка форма са трајном привлачношћу. Прихватањем иновација, ангажовањем младе публике и обезбеђивањем финансијске одрживости, индустрија класичне музике може да се носи са својим изазовима и обезбеди место у културном пејзажу будућности.

2. Комерцијализам и популизам класичне музике

Класична музика, као једна од најстаријих и најузвишенијих уметничких форми, играла је значајну улогу у културној историји човечанства. Међутим, са технолошким напретком и променама у друштвеним и економским структурама, класична музика се суочава са изазовима и променама које у великој мери утичу на њен опстанак и еволуцију. Један од најважнијих аспеката ових промена је пораст комерцијализма у класичној музици.

Крајем 19. века и почетком 20. века, појава технологије снимања представљала је револуцију у музичкој индустрији. Компаније као што су Deutsche Grammophon и RCA Victor почеле су да снимају и продају музичке записе, што је омогућило да класична музика постане доступна широј публици. Први снимци омогућили су људима да слушају класичну музику у својим домовима, што је значајно променило начин на који је музика конзумирана и доживљавана.

„Радио и телевизија додатно су проширили домет класичне музике. Емисије као што су радијски преноси Метрополитен опере и телевизијски концерти Леонарда Бернштајна довели су класичну музику у домове широм света“ (Symes, 1997). Ови медији су омогућили широј публици да се упозна са класичном музиком, што је повећало њену популарност и комерцијалну вредност.

Средином 20. века, винилне плоче и касете постале су главни носиоци музике. Ово је омогућило већу доступност и преносивост музике, што је довело до даљег ширења класичне музике међу масама. Издавачке куће су улагале у продукцију и маркетинг класичне музике, што је допринело њеном комерцијалном успеху.

„Почетком 1980-их, појава компакт дискова (ЦД-ова) представљала је нову технолошку револуцију. ЦД-ови су омогућили бољи квалитет звука и већу трајност у односу на винилне плоче и касете. Издавачке куће су брзо усвојиле овај нови формат, што је довело до повећања продаје и популарности класичне музике“ (Johnson, 2012). Са развојем интернета и дигиталних формата, класична музика је постала доступна и путем онлајн платформи као што су iTunes и Spotify, што је омогућило глобалну дистрибуцију и приступачност.

Последњих година, стриминг сервис као што су Spotify, Apple Music и YouTube значајно су променили начин на који се класична музика конзумира. Ове платформе омогућавају слушаоцима да приступе огромном каталогу класичне музике у било ком тренутку и са било ког места. Стриминг је постао доминантан начин конзумирања музике, што је довело до значајног пораста комерцијалне вредности класичне музике.

Комерцијализација је донела бројне позитивне промене у свету класичне музике. Пре свега, повећала је приступачност и видљивост жанра. Људи који раније нису имали прилику да слушају класичну музику сада могу лако приступити снимцима и концертима. Поред тога, комерцијализација је омогућила већи број извођача и композитора да остваре каријеру у класичној музици, јер су се отвориле нове могућности за зараду и промоцију.

„Са друге стране, комерцијализација је донела и бројне изазове и проблеме. Један од главних проблема је разређивање уметничких стандарда. У трци за профитом, издавачке куће и организатори концерата често приоритет дају комерцијално успешним делима науштрб мање познатих, али уметнички значајних композиција“ (Jarman-Ivens, 2009). Ово доводи до ситуације у којој се понављају исти, популарни репертоари, док се нове и иновативне композиције занемарују.

Комерцијализација такође ствара притисак на извођаче да се прилагоде захтевима тржишта. Многи музичари су приморани да изводе популарни репертоар и да учествују у комерцијално успешним пројектима како би осигурали финансијску стабилност. Овај притисак може довести до губитка креативне слободе и смањења квалитета извођења.

Један од најупечатљивијих примера комерцијализације у класичној музици је пројекат Три тенора — Лућано Павароти, Пласидо Доминго и Хозе Карерас. Њихови концерти, који су мешали оперске арије са популарним песмама, постали су глобални феномен. Овај пројекат је показао како класична музика може бити комерцијално успешна и привући милионе слушалаца широм света.

Андре Риу и његов Јохан Штраус оркестар су такође пример успешне комерцијализације. Његови концерти комбинују класичну музику са популарним елементима, стварајући забавну и приступачну атмосферу која привлачи широку публику. Риу-ов успех показује да класична музика може бити комерцијално успешна ако се прилагоди захтевима тржишта.

Јо-Јо Маов Силк Роуд ансамбл представља јединствену комбинацију класичне музике и различитих културних утицаја. Овај пројекат комбинује западну класичну музику са традиционалном музиком из Азије и других делова света, стварајући иновативне и приступачне музичке перформансе. Силк Роуд ансамбл је пример како класична музика може еволуирати и постати комерцијално успешна кроз културну сарадњу и иновације.

Музичко образовање игра кључну улогу у промоцији класичне музике и приближавању жанра широј јавности. Програми као што је El Sistema у Венецуели и иницијативе великих оркестара широм света имају за циљ да омогуће младима и маргинализованим заједницама приступ класичној музици. Ови програми не само да

повећавају приступачност, већ и стварају нову генерацију љубитеља и извођача класичне музике.

„Оркестри и опере морају балансираати између комерцијалних притисака и својих уметничких мисија. Иновативни програми, ангажовање заједнице и образовне иницијативе су кључне стратегије за одржавање релевантности и финансијске стабилности. Оркестри као што су Берлинска филхармонија и Њујоршка филхармонија успешно су спојили комерцијални успех са високим уметничким стандардима“ (Dobson, 2010).

Један од главних изазова у балансирању комерцијализма и популизма је одржавање уметничког интегритета. Притисак да се привуку велике публике и генерише профит може довести до програмских избора који фаворизују популарна и приступачна дела уместо изазовнијих и иновативнијих композиција. Институције и извођачи морају пронаћи начин да балансирају ове притиске са очувањем високих уметничких стандарда.

Ангажовање млађих генерација је кључно за будућност класичне музике. Модернизација музичког образовања, креирање приступачних и привлачних програма и коришћење дигиталних платформи су есенцијалне стратегије за култивацију интересовања међу млађим генерацијама. Млади људи су будућа публика и извођачи класичне музике, и важно је осигурати да они имају прилику да се упознају са овим жанром.

„Осигурање финансијске одрживости је значајан изазов за институције класичне музике. Диверсификација извора прихода, осигуравање поузданих извора финансирања и ефикасно управљање ресурсима су кључне стратегије за дугорочну одрживост. Институције морају пронаћи начин да генеришу приходе без угрожавања уметничког интегритета“ (Brooks, 2008).

Технологија и друштвене мреже нуде могућности за досезање нове публике и креирање иновативних искустава. Прихватање ових алата може помоћи институцијама класичне музике да остану релевантне и приступачне, повећавајући како комерцијалну, тако и популистичку привлачност. Користећи технологију, класична музика може доћи до публике широм света и створити нове начине интеракције са слушаоцима.

Будућност класичне музике ће вероватно укључивати континуирано прилагођавање комерцијалним и популистичким притисцима. Трендови као што су повећано дигитално ангажовање, мултимедијални наступи и жанровска укрштања ће обликовати пејзаж класичне музике. Институције и извођачи ће морати да се прилагоде овим трендовима како би остали релевантни и приступачни.

Класичне музичке институције и уметници морају управљати тензијом између уметничког интегритета и продаје. Проналажење равнотеже између одржавања високих уметничких стандарда и привлачења шире публике ће бити кључно за опстанак жанра.

Институције ће морати да осмисле стратегије које омогућавају комерцијални успех без компромитовања уметничког интегритета. Стратегије за одржавање интересовања и подршке укључују улагање у образовање и друштвену ангажованост, прихватање технолошких иновација, подстицање разноликости и инклузивности, и развијање иновативних програма који привлаче савремену публику. Ове стратегије ће помоћи институцијама класичне музике да остану релевантне и одрживе у дугорочном периоду.

Пораст комерцијализма у класичној музици је сложен и вишеслојан процес који је донео и позитивне и негативне промене. Док комерцијални притисци могу довести до разређивања уметничких стандарда, они такође пружају прилике за досезање шире публике и осигуравање опстанка жанра. Институције и извођачи класичне музике морају пронаћи начин да балансирају ове притиске са очувањем уметничког интегритета и иновација. Прихватањем нових технологија, подстицањем образовања и друштвене ангажованости, и развијањем иновативних програма, класична музика може наставити да напредује у савременом свету.

3. Стратегијски приступ успеху феномена Андре Риу

Анализирајући успех феномена Андре Риу, као и велике зараде које овај ансамбл успешно бележи из године у годину, многи аутори из области менаџмента и културе су закључили да је стратегијски приступ био кључни фактор успеха. Наиме, за успех на глобалном тржишту Андре Риу је користио стратегију плавог океана.

W. Chan Kim и Renee Mauborgne развили су ову стратегију, која се заснива на десетогодишњем истраживању, укључујући студију о преко 150 стратешких одлука донетих током прошлог века у 30 различитих пословних области. Аутори стратегије истичу да већина компанија „плива” у црвеном океану конкуренције, нудећи сличне или скоро идентичне услуге и производе, са мало могућности за раст и унапређење пословања. Борба је у току, а профит, као и тржишни удео, се смањују. А океан постаје црвен од „крви која је проливена у тој бици”.

Предузећа Црвеног океана обично користе снижења цена или јединствене понуде производа и услуга да привуку и задрже клијенте. Насупрот томе, „плави океан” је област са минималном или непостојећом конкуренцијом и безграничним потенцијалом за остваривање профита и ширење пословања. Неопходно је или успоставити нова тржишта или пронаћи неоспорне просторе које већ заузимају конкуренти.

Стратегија плавог океана представља релативно директан приступ, чији примарни изазов лежи у одступању од традиционалних стратешких парадигми и испитивању

тржишта и купаца из потпуно свежје перспективе, као што је показао Риу. Суштина ове стратегије лежи у уздржавању од фокусирања на конкуренте, барем не на уобичајен начин који се до сада практиковао. „Ова промена у стратешком размишљању представља најзначајнију препреку. Риу је дао приоритет испитивању публике, посебно оне која раније није била заинтересована за класичну музику. Сходно томе, стратегија плавог океана представља повећан изазов за учеснике на тржишту, јер доводи у питање постојећа правила која су до сада ограничавала ширење тржишта и, сходно томе, жељене профитне марже“ (Chan Kim, Mauborgne, 2005).

Стратегија плавог океана представља фундаментално различит приступ конкуренцији, стварању вредности и односу између цене и трошкова. Уместо укључивања у директну конкуренцију или фиксирања на њу, стратегија плавог океана се фокусира на генерисање иновативних понуда вредности, чиме се отвара пут за потпуно нова тржишта лишена конкурентских ограничења. У срцу стратегије плавог океана лежи концепт иновативне куповне вредности, који подразумева стварање вредносних понуда које купци сматрају убедљивим и спремним да плате. Ово стварање вредности није било каква вредност, већ иновативна вредност.

Куповна вредност се односи на уочену вредност производа или услуге коју су купци спремни да плате. Док сви учесници на тржишту стварају неки облик куповне вредности, диференцијација лежи у мери у којој су купци спремни да плате за то и величини базе купаца која је спремна да изврши куповину. „Оно што разликује стратегију плавог океана је њен фокус на иновативну вредност куповине. Без иновација, сама куповна вредност може довести до инкременталног повећања вредности, без кључног елемента који је потребан да се иста разликује на тржишту и привуче широку базу купаца спремних да за то плате“ (Chan Kim, Mauborgne, 2005).

Алтернативно, иновација којој недостаје куповна вредност може резултирати футуристичким производом који ризикује да буде непожељан од стране потрошача, што на крају помаже конкурентима да искористе вашу иновацију. Неуспех да се иновативна вредност усклади са ценом, трошковима и корисношћу чини је неиновативним. Повећањем јаза између цене и цене, као и повећањем корисности производа или услуге, ствара се пожељна понуда која води куповини купаца и профитабилности. Традиционално стратешко размишљање често представља дилему за компаније: морају да бирају између смањења трошкова и повећања корисности за потрошаче. Иако нижи трошкови могу смањити корисност за потрошаче, то се сматра неопходном „жртвом“ да би се осигурала профитабилност. Насупрот томе, већа корисност за потрошаче може се постићи повећањем трошкова, што резултира „жртвовањем“ профита због немогућности повећања цена у

условима жестоке конкуренције. „Стратегија плавог океана представља алтернативу преобликовањем услова пословања, елиминишући потребу за избором између нижих трошкова или већег квалитета/корисности. Функционише под претпоставком да се кроз стратешке аранжмане оба могу постићи истовремено“ (Chan Kim, Mauborgne, 2005).

Андре Риу (Andre Rieu) Productions води сам диригент, подржан од стране његовог сина Пјера и супруге Марцори, који помажу у одабиру репертоара. Марцори, бивша учитељица немачког језика, помогла је супругу у финансијском смислу када је основао своју групу 1978. године, у Мاستрихтском салону.

Његов први наступи углавном су били у домовима за старије. „Била је то велика гужва, али они су били једини људи који су нас хтели слушати“, рекао је Риу касније. У Холандији је Риу постао познат када је 1994. године изашао албум „Из Холандије с љубављу“ (*From Holland with Love*) и догодило се нешто што нико не би помислио да је могуће. Андре Риу се сећа: „Овај ЦД је за мене био коначан пробој. Један од комада на њему је „Други валцер“, леп, веома меланхоличан валцер. У стварности, комад се зове „Waltz No. 2 from Jazz Suite No. 2“ Дмитрија Шостаковича, али вероватно никада не би био хит са таквим насловом“ (Jarman-Ivens, 2009).

У то време, Марцори је дошла до имена „Други валцер“, а то је оно што је постало познато. „Из Холандије с љубављу“ је убрзо предводио Топ 100 у Холандији. „Албум је остао у Топ 10 више од годину дана. Од тог тренутка није било заустављања. У Аустралији је Риу, који се често пореди са Либерачеом због својих спектакуларних концерата и популистичком приступу класичној музици, био најпродаванији музички извођач 2008. године, пребацујући 900.000 продатих DVD-јева. Аустралијанци су купили скоро 1,5 милион његових DVD-јева и албума јер је Universal започео озбиљну маркетиншку кампању у септембру 2006. године. DVD-јеви чине око 80% његове укупне продаје“ (Hume, 2015).

Упркос овим успесима, Риу је скоро пропао 2008. године након своје аустралијске турнеје и улагања у дворце у Шенбруну које је користио као декорацију и поставку током турнеје. „Спасила га је банка. До 2009. године, Риу је остварио приход од преко 95,8 милиона долара и продао готово 1 милион улазница за своје концерте широм света. Према Billboard-у, америчком музичком часопису, Андре Риу је био рангиран као број 20 у Top 25 Toursu 2013. године са укупним бруто приходом од око 50 милиона УСД“ (Nancarrow, 2017).

Сав тај успех привукао је пажњу холандских академика за друштвену културу Маике Меијер, Петера Петерса и Џека ван ден Богарда са Универзитета у Мастрихту који су покренули истраживање 2013. године како би истражили што се крије иза брэнда Андре Риу. Књига је објављена у мају 2015. са насловом „Маестро, без граница“. Овај наслов

одражава (холандско) двоструко значење: без граница што се тиче глобуса, и Риу-ове личне амбиције, без ограничења у томе како испоручити своју визију кроз музику. Књига пружа неке занимљиве увиде, посебно из социолошког погледа. На пример: „Андре Риу је пример тренутне културе са својим великим слављима за људе. Много наступа на трговима. Читава популација је укључена. Ради се о колективитету“ (Meijer, Van den Boogard, Peters, 2015). Још један важан закључак истраживања био је да Риу нема конкурентски план и стратегију да дође до масе са својом музиком. Већина одлука је веома интуитивна.

У чему је успех Андре Риу-а? Па, он се бави забавом. Према Риу, „Мој сан је да целу класичну музику учиним доступном свима. Да бих то постигао, изградио сам сопствени студио за снимање и напорно радимо да направимо нове снимке класичног репертоара. Надам се да ће још много година људи бити задовољни мојом музиком“ (Jurgensen, 2016). Чини се да Риу има јасну визију и мисију и можемо чути одјеке Волт Дизнија у његовом приступу који је имао врло јасну мисију. Риу приповеда: „Чак и као дете, био сам фасциниран светом музике. Мој отац је био диригент, и сећам се огромног оркестра и дивног звука који је направио, свих тих лукова који се крећу заједно - мислио сам да је фантастично. Али чак и тада се сећам да сам био изненађен суморном атмосфером током концерата. Сви су изгледали тако озбиљно, није требало да кашљете или се смејете, иако ми се чинило да музика зрачи толиком радошћу“ (Jurgensen, 2016). Сви смо упознати са свечаном атмосфером која је често присутна у концертним дворанама са класичном музиком и која застрашује већину људи, односно, ефикасно их држи подаље. Са Риу-ом оваква атмосфера једноставно не постоји.

Његов оркестар чине млади, ентузијастични музичари, који, према Риу, „свако вече у музику стављају своје срце и душу“. Оно што је приметно је да се на сваком концерту може видети како се Риу, оркестар и публика забављају заједно. Њишући се уз музику, певушећи, плескајући.

Риу свако вече доживљава као дивно искуство, које је за њега као музичара највеће задовољство. Овде се може видети сличности са приступом Симона Синека. Синек је најпознатији аутор по популаризацији концепта „златног круга“ и „почети са зашто“ (Meijer, Van den Boogard, Peters, 2015). За Риу-а се може објаснити да у његовом свету све почиње са „Зашто?“; сврха, узрок или веровање које га инспирише да ради оно што ради. За њега је „зашто“ централна у његовом приступу и он види директну везу са људским лимбичким системом, емоционалним центром мозга, који је примарно укључен у мотивацију, емоције, учење и памћење. Значајно је да Риу схвата да је забаван у периоду који је почео крајем деведесетих. Он је маестро онога што он назива „Sense & Feel“.

Мааике Меијер, један од истраживача са Универзитета у Маастрихту, приметио је да никада не видите „играње руку“ током снимања Риу-ових концерата. Уместо да зумира руке на инструментима и приказује виртуозност музичара, који је уобичајен у класичној музици, Риу осигурава да снимци само показују лица и изразе лица. За Риу-а је ово свестан избор. Ако видите руке, све емоције се могу изгубити а Риу иде директно на емоције.

Један од јасних циљева Риу-а је да класичну музику учини доступном свима. Сматра да елита осуђује овакву врсту културе и да је сретан да то искористи као основу неких својих шала. Он је фокусиран на поништавање постојећих предрасуда. Он подржава овај приступ коментаришући: „Данас живимо у индивидуалном свету. Не породица, већ појединац је камен темељац друштва. Зато постоји потреба за колективношћу која треба да се доживи у масовној мери“ (Jurgensen, 2016). То се показује на сваком његовом концерту где се на сцени и у публици појављују многе емоције. Људи допуштају да њихова осећања буду приказана тако што плачу и прихватају једни друге без икаквих препрека за приказивање и дељење ових осећања. Многи брендови покушавају да створе овај тип емоционалног одговора на своје производе и услуге.

Не само да представе Риу-а чине феномен занимљивим, већ и начин на који он оркестрира своју музику. Намерно прави краће комаде, али довољно дуго да класична музика може бити прихваћена од стране мејнстрима. Он бира популарне класичне комаде које ће већина људи препознати. Његови музичари свирају музику коју Риу жели да свирају. Он је у свом уму добио звук и оркестрацију и они то морају обавити. Штавише, већина музичара већ годинама су чланови оркестра и постали су проширена породица, што значи да су развили разумевање о улози коју имају. Риу коментарише: „Ми смо практично венчани, мој оркестар и ја. Не могу без њих и не могу без мене“ (Jurgensen, 2016).

Његов оркестар Јохан Штраус започео је 1987. године са 12 чланова, одржавајући свој први концерт 1. јануара 1988. године, али се драматично проширио током година, данас наступајући са 50 или 60 музичара. Риу је, наравно, крајњи извођач, а не уобичајени диригент. Врхунац је на почетку концерата, а затим одржава тај ниво енергије и ентузијазма. Стално контактира са својом публиком када његов оркестар свира, шали се, уводи музику, своје гостујуће музичаре и прича приче о музици како би јој дао више контекста. Публика је позвана да се забавља, смеје, плаче и плеше и то је оно што концерте потпуно разликује од традиционалних концерата класичне музике. Риу гради свој оркестарски профил око 30 година, али он је добар пример новијег феномена, „crossover“ категорије уметника. У последње време многи критичари, фанови и уметници су прихватили crossover као жанр сам по себи - а не претњу традиционалној, класичној

музици. Могло би се рећи да је Риу користио, било намерно или не, стратегију плавог океана стварањем и заузимањем новог тржишта.

Риу-ов уопштен приступ „један за све“ изгледа функционише. Одговор његове публике широм света је веома сличан - дељење емоција и осећаја део је свих људских бића широм света. Риу има дубоко поштовање према другим културама. Када је у другим земљама говори неколико реченица на националном језику, обично укључује сет са локалним музичарима и укључује неке популарне песме из земље на листи.

Тешко је дефинисати која промишљена и конструисана маркетиншка стратегија стоји иза Риу-овог успеха. Сва истраживања не откривају никакву специфичну стратегију и аутори углавном закључују да се све заснива на чистој интуицији. Риу је предузетник, али онај који је прво вођен музиком и интуицијом и иако његове маркетиншке активности изгледају као да понавља најбољу праксу, могуће је да је он заправо измислио многе од њих.

4. Иновација вредности као камен темељац стратегије плавог океана

Стратегија плавог океана је стратешки приступ који се фокусира на стварање нових, неоспорних тржишних простора, названих „плави океани“, за разлику од надметања на засићеним тржиштима или „црвеним океанима“. Ова стратегија наглашава да се конкуренција учини неважном иновирањем и стварањем вредности на начине који раније нису истражени. У срцу стратегије плавог океана лежи концепт иновације вредности, критични елемент који интегрише иновацију са позицијама корисности, цене и трошкова како би се отворила нова потражња и створила нова тржишта.

Иновација вредности је камен темељац стратегије плавог океана. Она се разликује од традиционалних конкурентских стратегија тако што се не фокусира на побеђивање конкуренције, већ на то да конкуренцију учини неважном. Ово се постиже разбијањем компромиса између диференцијације и ниске цене и стварањем скока вредности и за компанију и за њене купце.

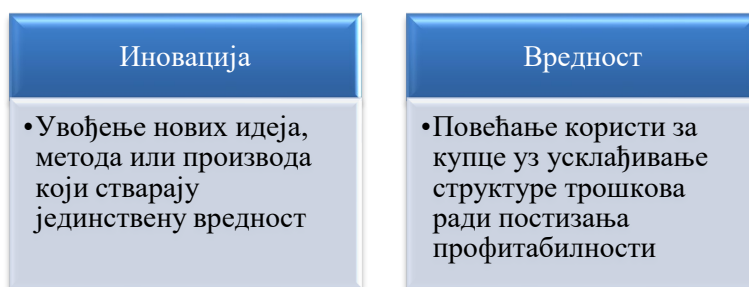
Стратегија плавог океана је формулисана на основу деценијске студије о 150 стратешких потеза који обухватају више од 30 индустрија током 100 година. Истраживање је нагласило да су компаније које су створиле плави океан имале значајан утицај на своју индустрију, што је довело до промене у тржишном пејзажу. Стратегија је први пут представљена у књизи „Стратегија плавог океана“ Кима и Мајборна 2005. године, која је од тада широко призната и прихваћена од стране предузећа широм света (Kim, Mauborgne, 2005a).

Основни принципи стратегије плавог океана се окрећу око идеје иновације вредности, која се фокусира на стварање вредности на начин који отвара нове и неспорне тржишне просторе. За разлику од традиционалних стратегија које наглашавају конкуренцију унутар постојећих индустрија, стратегија плавог океана се залаже за стварање нових индустрија и тржишта. „Ово укључује:

- Диференцијација и лидерство са ниским трошковима: постизање и диференцијације и ниске цене истовремено елиминисањем и смањењем фактора на којима се индустрија такмичи и подизањем и стварањем фактора које индустрија никада није понудила.
- Стратешко платно: Дијагностички и акциони оквир који се користи за снимање тренутног стања на тржишту и стратешког профила тренутних и потенцијалних понуда.
- Алат за реконструкцију елемената вредности купца у креирању нове криве вредности. Укључује четири кључне акције: елиминисање, смањење, подизање и стварање“ (Kim, Mauborgne, 2005b).

„Стратегија црвеног океана укључује такмичење у постојећим тржишним просторима, са циљем да надмаши ривале и освоји већи удео на тржишту. Ово често доводи до жестоке конкуренције и све мањег приноса“ (Cirjeviskis, Genadijs 2017). Насупрот томе, стратегија плавог океана настоји да створи нове тржишне просторе где је конкуренција ирелевантна. Успешни примери укључују компаније попут Cirque du Soleil, које су створиле нови тржишни простор мешањем циркуса и позоришта, и Apple са својим iPhone-ом, који је револуционисао индустрију паметних телефона.

Слика 8. Компоненте иновације вредности



Извор: Kim, W. C., Mauborgne, R. (2005a) Value innovation: A leap into the blue ocean. *Journal of Business Strategy* 26: 22-28.

Иновација вредности је процес истовременог праћења диференцијације и ниске цене, стварајући скок у вредности и за компанију и за њене купце. Ово укључује редефинисање понуде вредности иновирањем на начине који стварају значајну вредност за купце уз смањење трошкова. „Компоненте иновације вредности укључују:

- Иновација: Увођење нових идеја, метода или производа који стварају јединствену вредност.
- Вредност: Повећање користи за купце уз усклађивање структуре трошкова ради постизања профитабилности“ (Kim, Mauborgne, 2005a).

„Иновација вредности је кључна у стварању плавих океана. Фокусирајући се на стварање вредности на јединствен начин, компаније могу да откључају нову потражњу и уђу у неоспорне тржишне просторе“ (Heusinkveld, 2013). Ово укључује разбијање традиционалног компромиса између вредности и цене и спровођење стратегија које повећавају и вредност и трошковну ефикасност. Компаније које успешно примењују иновације вредности могу да остваре значајне конкурентске предности и лидерство на тржишту.

„Имплементација иновације вредности укључује систематски приступ који укључује:

1. Идентификовање не-купаца: Разумевање потреба и болних тачака не-купаца за откључавање нове потражње.
2. Анализа криве вредности: Анализа криве вредности конкурената да би се идентификовале могућности за диференцијацију и смањење трошкова.
3. Оквир четири акције: Примена оквира елиминисати-смањи-подигни-креирај да би се редефинисао вредносни предлог.
4. Стратешко усклађивање: Осигурање да су сви аспекти пословног модела усклађени са стратегијом иновација вредности“ (Jarzabkowski, 2015).

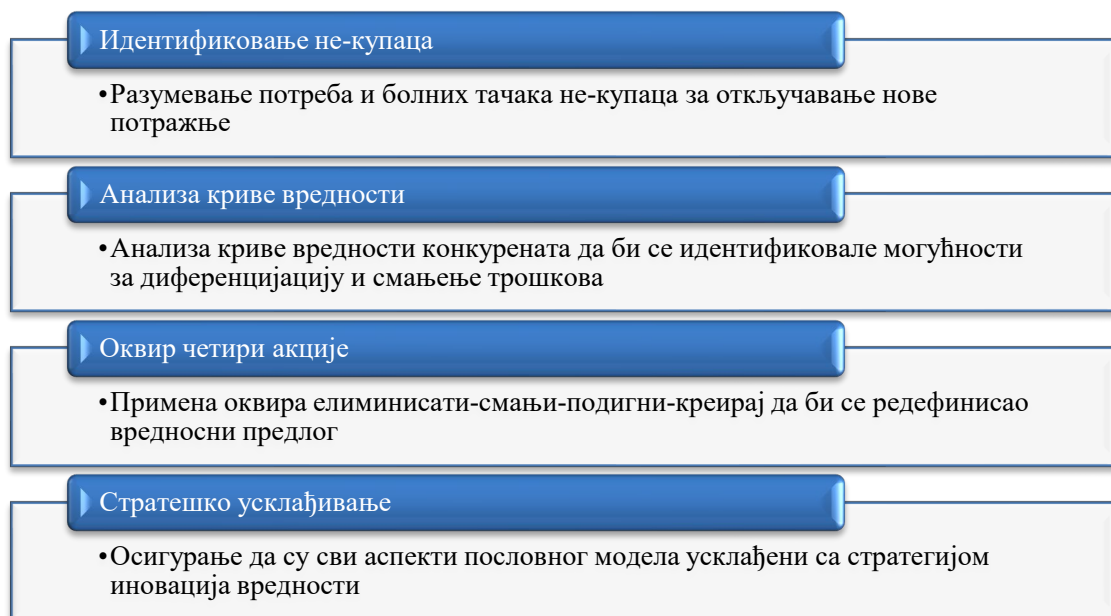
Имплементација иновације вредности може бити изазовна због отпора организације, ризика од неуспеха и потребе за значајним улагањем у иновације. Компаније се могу суочити са потешкоћама у усклађивању својих постојећих пословних модела са новим стратегијама иновација вредности, што доводи до унутрашњих сукоба и ограничења ресурса.

Критичари тврде да „стратегија плавог океана може пренаглашавати стварање нових тржишта на рачун одржавања конкурентских предности на постојећим тржиштима. Поред тога, дугорочна одрживост плавих океана може бити доведена у питање јер конкуренти на крају улазе у нови тржишни простор, што доводи до повећане конкуренције“ (Tabari, Mehrdad Radmard, 2014).

Да би одговориле на ове критике, компаније треба да се фокусирају на сталне иновације и одржавање флексибилности у својим стратегијама. „Редовним процењивањем тржишних услова и прилагођавањем својих понуда вредности, предузећа могу да одрже своје конкурентске предности и остану испред конкуренције“ (Heusinkveld, 2013). Улагање

у културу иновација и подстицање међуфункционалне сарадње такође може помоћи у превазилажењу отпора организације и покретању успешне имплементације иновација вредности.

Слика 9. Приступ имплементацији иновације вредности



Извор: Jarzabkowski, P. (2015) *Strategy tools-in-use: A framework for understanding “technologies of rationality” in practice. Strategic Management Journal* 36: 537-58.

Будућност иновација вредности и стратегије плавог океана обликована је новим трендовима и технологијама као што су дигитална трансформација, вештачка интелигенција и глобализација. Ови трендови нуде нове могућности за стварање вредности и ширење тржишног простора, омогућавајући компанијама да иновирају на начине који су раније били незамисливи. Нови пословни модели, као што су услуге претплате и предузећа заснована на платформи, трансформишу индустрије и стварају нове плаве океане. Компаније које користе ове моделе могу да откључају нове токове прихода и створе значајну вредност за купце.

5. Принципи стратегије плавог океана

Стратегија плавог океана је пословна методологија чији се приступ фокусира на стварање нових тржишних простора названих „плави океани“ који су слободни од конкуренције, за разлику од надметања на презасићеним тржиштима, познатим као „црвени океани“. Стратегија се залаже за истовремену тежњу ка диференцијацији и ниским трошковима како би се отворили нови тржишни простори и створила потражња. Ово се

постиже иновацијом вредности, где компаније иновирају на начин који значајно повећава вредност и за купца и за компанију.

„Важност стратегије плавог океана лежи у њеној способности да помери фокус са директног такмичења на иновације и стварање вредности. Традиционалне пословне стратегије се често фокусирају на надметање у оквиру успостављених тржишта, што доводи до жестоке конкуренције и смањења профитних маржи“ (Denning, 2017a). Насупрот томе, стратегија плавог океана подстиче компаније да истражују неискоришћена тржишта, нудећи им потенцијал за експоненцијални раст и смањење конкуренције.

Наглашавајући стварање нове потражње у неоспорном тржишном простору, „стратегија плавог океана помаже предузећима да се:

- одвоје од конкуренције,
- створе значајну нову вредност за купце,
- створе нову потражњу,
- остваре брз и профитабилан раст“ (Kim, Mauborgne, 2005b).

„Стратегија плавог океана је укорееена у деценијској студији о 150 стратешких потеза који обухватају више од 30 индустрија током 100 година. Ово опсежно истраживање спровели су В. Ким и Мајборн, професори на INSEAD-у, једној од водећих светских пословних школа. Њихови налази су открили да компаније које су створиле плаве океане обично показују образац стратешког размишљања који им је омогућио да се разликују од својих конкурената и отворе нове, неспорне тржишне просторе“ (Kim, Mauborgne, 2005a). Концепт је први пут представљен јавности у њиховој књизи из 2005. године, која је убрзо постала бестселер и од тада је преведена на 43 језика. Принципе и алате представљене у књизи широко су усвојиле компаније широм света, утичући на стратешко планирање и извршење безбројних организација.

Метафора „црвени океан“ и „плави океан“ представљају две врсте тржишних простора.

Црвени океани се односе на све индустрије које данас постоје – познати тржишни простор. „У црвеном океану, границе индустрије су дефинисане и прихваћене, а такмичарска правила игре се добро разумеју. Компаније покушавају да надмаше своје ривале како би приграбили већи удео постојеће потражње“ (Holiday, 2017). Како тржишни простор постаје препун, изгледи за профит и раст се смањују. Производи постају роба, а жестока конкуренција претвара океан у крвав, отуда и термин „црвени океани“.

„Плави океани, насупрот томе, означавају све индустрије које данас не постоје – непознати тржишни простор, неокаљан конкуренцијом. У плавим океанима, потражња се ствара“ (Cirjevskis, Genadijs 2017). Постоји обиље могућности за раст који је и

профитабилан и брз. У плавим океанима конкуренција је небитна јер правила игре чекају да буду постављена.

Као што је раније наведено, иновација вредности је камен темељац стратегије плавог океана. „То је процес истовременог праћења диференцијације и ниске цене да би се отворио нови тржишни простор и створила нова потражња“ (Loh, Sha’ri Mohd Lau, 2018). Уместо да се фокусира на побеђивање конкуренције, иновација вредности се фокусира на то да конкуренција постане ирелевантна стварањем скока у вредности за купце и компанију, чиме се отвара нови и неоспоран тржишни простор.

Слика 10. Принципи стратегије плавог океана



Извор: Kim, W. C., Mauborgne, R. (2015) Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Brighton: Harvard Business School Press.

Према Kim и Mauborgne (2015) „принципи стратегије плавог океана су следећи:

- Реконструисати границе тржишта;
- Фокус на ширу слику, а не на бројеве;
- Досегнути изнад постојеће потражње;
- Одредити прави стратешки редослед;
- Превазилажење кључних организационих препрека;
- Уграђивање извршења у стратегију“ (Kim, Mauborgne, 2015).

Реконструкција тржишних граница је од суштинског значаја за избијање прихваћених граница које дефинишу како се такмичимо. Да би то урадили, Ким и Мајборн идентификују „шест основних приступа или путева којима менаџери могу да систематски реконструишу границе тржишта у различитим доменима индустрије:

1. Прегледати алтернативне индустрије: Идентификовати и елиминисати факторе који наводе купце да праве компромисе између алтернатива.

2. Размотрити стратешке групе: Пребацити фокус са стратешких група на друге тако да се разуме шта подстиче купце да тргују мање или више са једне групе на другу.

3. Поглед преко ланца купаца: Донети закључак о томе ко треба да буде циљни купац и редефинисати групу купаца.

4. Прегледати комплементарне понуде производа и услуга: Размотрити укупно решење које купци траже када бирају производ или услугу.

5. Размотрити функционалну или емоционалну привлачност купаца: Открити да ли се индустрија такмичи у функционалној или емоционалној привлачности, а затим редефинисати овај приступ.

6. Гледати кроз време: Схватити како ће спољни трендови утицати на индустрију и преобликовати границе“ (Kim, Mauborgne, 2014).

Фокусирање на ширу слику укључује развој стратегије која није вођена само бројевима, већ визуализацијом и комуникацијом стратешког правца. Да би помогли у томе, Ким и Мајборн предлажу употребу стратешког платна, који бележи тренутно стање у познатом тржишном простору и помаже у визуализацији будућег стратешког правца. „Платно стратегије има две главне сврхе:

- Ухватити тренутно стање у познатом тржишном простору.
- Да помогне да се визуелизује како да се створи плави океан померањем фокуса са конкурената на алтернативе и са купаца на не-клијенте“ (Kim, Mauborgne, 2015).

Досег ван постојеће потражње подразумева гледање даље од тренутне базе купаца да би се откључали нови купци. „Ово се може урадити фокусирањем на три нивоа не-клијенти:

- Први ниво: „Ускоро“ не-клијенти који су на ивици тржишта и чекају да прескоче.
- Други ниво: „Одбијање“ не-клијенти који свесно бирају против тржишта.
- Трећи ниво: „Неистражени“ не-клијенти који се налазе на удаљеним тржиштима“ (Kim, Mauborgne, 2009).

Разумевањем заједничког међу овим не-клијентима, компаније могу открити начине да створе нову потражњу и отворе плаве океане.

Одредити прави стратешки редослед – Исправан стратешки редослед „укључује осигурање да нова идеја прати одређени редослед како би се максимизирао успех:

1. Корисност за купца: Уверити се да производ или услуга нуди изузетну корисност купцима.
2. Цена: Поставити стратешку цену која привлачи масу циљних купаца.
3. Трошкови: Осигурати да се трошкови одржавају довољно ниским да би се одржале високе профитне марже.
4. Усвајање: Уклонити све препреке у усвајању новог производа или услуге“ (Kim, Mauborgne, 2015).

Пратећи овај редослед, компаније могу максимизирати своје шансе за успех и профитабилност.

Превазилажење кључних организационих препрека је од суштинског значаја за ефикасно спровођење стратегије плавог океана. Ким и Мајборн идентификују „четири главне препреке:

1. Когнитивна препрека: Промена начина размишљања запослених.
2. Препрека ресурса: ефикасно преусмеравање ресурса.
3. Мотивациона препрека: Мотивисање кључних играча.
4. Политичка препрека: Превазилажење унутрашње и спољне опозиције“ (Kim, Mauborgne, 2014).

Стратегије за превазилажење ових препрека укључују лидерство и фер процес. „Лидерство преломне тачке се фокусира на идентификацију и коришћење фактора који имају несразмеран утицај на пробијање баријера“ (Burke, 2019). Праведан процес укључује укључивање запослених у процес стратешког доношења одлука како би се осигурало учешће и посвећеност.

Уграђивање извршења у стратегију осигурава да стратегија није само план већ пракса. „Ово укључује:

- Комуникацију: Јасно преношење стратешке визије свим запосленима.
- Усклађеност: Усклађивање организационих структура, процеса и културе са новом стратегијом.
- Мониторинг: Успостављање система праћења за праћење напретка и вршење неопходних прилагођавања“ (Kim, Mauborgne, 2009).

„Интеграцијом извршења у стратегију, компаније могу осигурати да се њихове стратегије плавог океана имплементирају ефикасно и одрживо“ (Holiday, 2017).

Формулисање стратегије плавог океана „укључује неколико кључних корака:

1. Визуелно истраживање: Коришћење визуелних алата за мапирање тренутног тржишног простора и идентификовање могућности за диференцијацију.
2. Визуелно буђење: Упоредивање пословања са конкурентима и идентификовање могућности за иновације вредности.
3. Визуелне изложеност стратегије: Тестирање и усавршавање нове стратегије представљањем разноврсној групи заинтересованих страна.
4. Визуелна комуникација: Јасно саопштавање нове стратегије свим запосленима како би се осигурало разумевање и усклађеност“ (Kim, Mauborgne, 2015).

Спровођење стратегије плавог океана захтева „дисциплинован приступ како би се осигурало да се стратегија ефикасно примењује:

- Изградња јаког тима: Окупљање тима са правим вештинама и начином размишљања за спровођење стратегије.
- Усклађивање ресурса: Осигурање да су ресурси ефикасно алоцирани за подршку новој стратегији.
- Праћење напретка: Успостављање метрике и система праћења за праћење напретка и неопходна прилагођавања.
- Прилагођавање и понављање: Бити флексибилан и спреман да прилагоди стратегију засновану на повратним информацијама и променљивим тржишним условима“ (Aithal, 2022).

Иако стратегија плавог океана нуди многе предности, она такође представља „неколико изазова и потенцијалних замки:

- Неусклађеност: Неусклађеност организационих структура и процеса са новом стратегијом.
- Ограничења ресурса: Потешкоће у прерасподели ресурса за подршку новој стратегији.
- Културни отпор: Отпор запослених који су навикли на традиционалне начине пословања.
- Ризик извршења: Изазови у ефикасном и одрживом спровођењу стратегије“ (Denning, 2017a).

Будућност стратегије плавог океана вероватно ће укључивати континуирану еволуцију тржишних стратегија док компаније траже нове начине да се разликују и створе вредност. „Ово ће укључивати:

- Дигиталну трансформацију: Коришћење технологије за стварање нових тржишних простора и побољшање корисничког искуства.

- Одрживост: Интегрисање одрживости у пословне стратегије како би се задовољила растућа потражња за еколошки прихватљивим производима и услугама.
- Персонализација: Нуђење персонализованих производа и услуга како би се задовољиле јединствене потребе и преференције појединачних купаца“ (Burke, 2019).

Технологија и глобализација ће наставити да играју значајну улогу у обликовању будућности стратегије плавог океана. „Нове технологије као што су вештачка интелигенција и интернет ће створити нове могућности за иновације вредности и диференцијацију тржишта“ (Leavy, 2015). Глобализација ће компанијама омогућити приступ новим тржиштима и сегментима купаца, омогућавајући им да истраже могућности плавог океана на глобалном нивоу. Неколико кључних трендова ће вероватно утицати на „будућност стратегије плавог океана:

- Успон економије искуства: Компаније ће се фокусирати на стварање јединствених и незаборавних искустава за купце.
- Прелазак ка кружној економији: компаније ће усвојити принципе циркуларне економије како би створиле одрживу вредност.
- Повећана сарадња: Компаније ће сарађивати са партнерима, купцима, па чак и конкурентима како би заједно креирали вредност и истражили нове тржишне могућности“ (Aithal, 2022).

Стратегија плавог океана нуди моћан оквир за стварање нових тржишних простора и стављање конкуренције неважном. „Фокусирајући се на иновације вредности, реконструишући границе тржишта и превазилазећи постојећу потражњу, компаније могу постићи брз и профитабилан раст“ (Cirjeviskis, Genadijs 2017). Принципи и алати стратегије плавог океана пружају практичан водич за формулисање и спровођење иновативних стратегија које покрећу пословни успех. У пословном окружењу које се брзо мења, стратегија плавог океана остаје релевантан и вредан приступ за компаније које желе да се диференцирају и створе одрживе конкурентске предности. Прихватајући принципе стратегије плавог океана и континуираним иновацијама, компаније могу створити нове могућности, придобити нове купце и постићи трајни успех.

6. Аналитички инструменти стратегије плавог океана

За стварање плавих океана, стратегија плавог океана нуди неколико аналитичких алата дизајнираних да воде компаније кроз процес иновација вредности и стратешког планирања. Ови алати „укључују:

1. Оквир четири акције;
2. Стратешко платно;
3. Мрежа Елиминиши-Смањи-Подигни-Креирај (ERRC);
4. Мапа за помоћ купцу;
5. Оквир шест путева;
6. Три нивоа не-клијената;
7. Мапа пионир-мигрантор-насељеник“ (Kim, Mauborgne, 2015).

Сваки од ових алата пружа јединствен увид и оквире за анализу и формулисање стратегија које воде ка стварању плавих океана.

Оквир четири акције је дизајниран да реконструише елементе вредности купца у креирању нове криве вредности. „Састоји се од четири кључна питања:

- Елиминисати: Који од фактора које индустрија узима здраво за готово треба елиминисати?
- Смањити: Које факторе треба смањити знатно испод стандарда индустрије?
- Повећати: Које факторе треба подићи знатно изнад стандарда индустрије?
- Креирати: Које факторе треба створити које индустрија никада није понудила?“ (Kim, Mauborgne, 2014)

Слика 11. Кључна питања оквира четири акције

Елиминисати	Смањити	Повећати	Креирати
•Који од фактора које индустрија узима здраво за готово треба елиминисати?	•Које факторе треба смањити знатно испод стандарда индустрије?	•Које факторе треба подићи знатно изнад стандарда индустрије?	•Које факторе треба створити које индустрија никада није понудила?

Извор: Kim, W. C., Mauborgne, R. (2014) *Blue ocean leadership: How to engage your employees and stop wasting everyone's time*. Harvard Business Review 92: 60-72.

Овај оквир изазива компаније да критички процене индустријске норме и претпоставке, што доводи до стварања иновативне вредности. Примери компанија које су користиле оквир четири акције су:

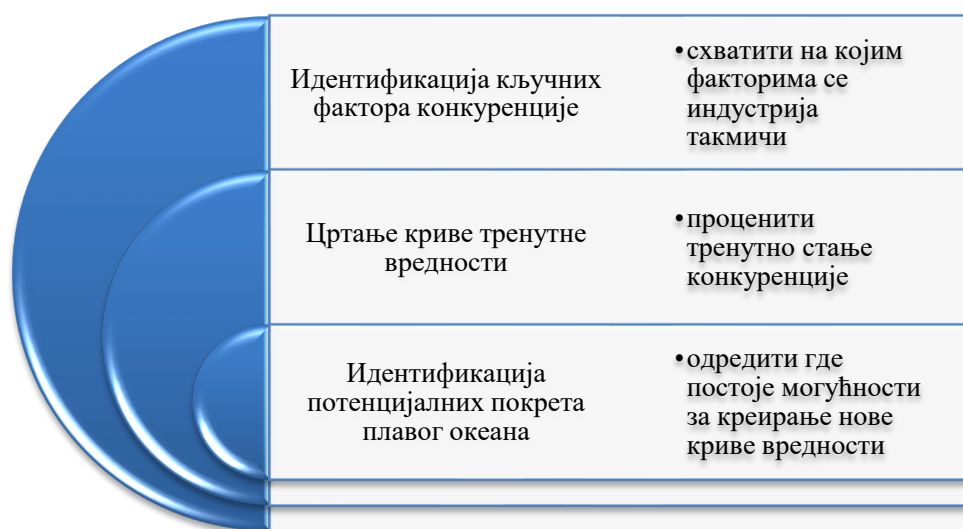
- Cirque du Soleil: Елиминацијом звезданих извођача и животиња, смањењем броја емисија, подизањем квалитета продукције и стварањем позоришне наративне и уметничке музике, Cirque du Soleil је створио јединствено забавно искуство.

- Southwest Airlines: Укидањем obroka и додељених седишта, смањењем трошкова, повећањем учесталости полазака и стварањем забавног и пријатељског искуства летења, Southwest Airlines је развио нови модел нискотарифне авио-компаније.

Стратешко платно је дијагностички и акциони оквир за изградњу убедљиве стратегије плавог океана. Он обухвата тренутно стање у познатом тржишном простору и помаже компанијама да виде будуће стање. „Кључне компоненте укључују:

- Хоризонталну осу: Представља низ фактора на којима се индустрија такмичи и у које улаже.
- Вертикалну осу: обухвата ниво понуде који купци добијају у односу на ове конкурентске факторе.
- Криву вредности: Графички приказ релативних перформанси компаније у односу на факторе конкуренције у индустрији“ (Becker, 2018).

Слика 12. Креирање стратешког платна



Извор: Ramli, S, Binti, A., Norhafizah, H. (2017) *Blue ocean strategy in* Rigby, D. (2017) *Management Tools 2017: An Executive's Guide*. Boston: Bain & Company, Inc.

Платно стратегије се „креира на следећи начин:

- Идентификација кључних фактора конкуренције: схватити на којим факторима се индустрија такмичи.
- Цртање криве тренутне вредности: проценити тренутно стање конкуренције.
- Идентификација потенцијалних покрета плавог океана: одредити где постоје могућности за креирање нове криве вредности“ (Ramli, Binti, Norhafizah, 2017).

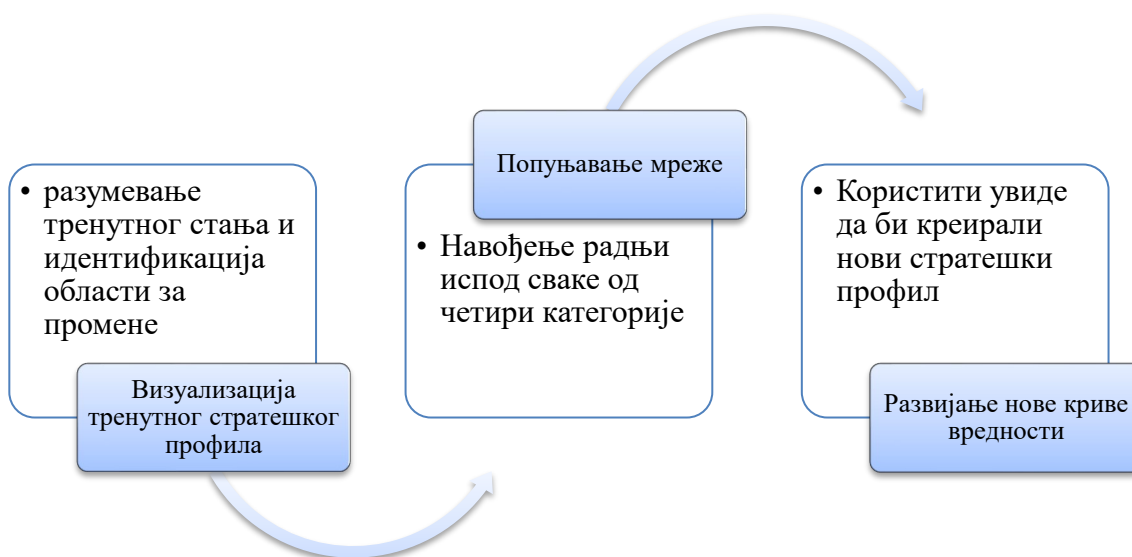
Примери компанија које су користиле стратешко платно као дијагностички и акциони оквир за изградњу убедљиве стратегије плавог океана су:

- Nintendo: Фокусирајући се на нове факторе као што су контроле за детекцију покрета и игре прилагођене породици, уз истовремено смањење нагласка на графику високе дефиниције, Nintendo је успешно створио плави океан у индустрији игара.
- Форд Модел Т: Елиминацијом луксузних карактеристика, смањењем разноликости модела, повећањем издржљивости и стварањем приступачног и поузданог аутомобила, Форд је направио револуцију у аутомобилској индустрији.

Мрежа Елиминиши-Смањи-Подигни-Креирај (ERRC) је проширење оквира четири акције. Помаже фирмама да реагују на четири питања како би систематски тежили и диференцијацији и ниским трошковима. „Мрежа подстиче компаније да:

- Елиминише факторе који се узимају здраво за готово, али не додају вредност.
- Смање факторе испод индустријског стандарда.
- Повећају факторе изнад индустријских стандарда.
- Креирају нове факторе које индустрија још није понудила“ (Agnihotri, 2016).

Слика 13. Кораки мреже Елиминиши-Смањи-Подигни-Креирај



Извор: Agnihotri, A. (2016) Extending boundaries of Blue Ocean Strategy. Journal of Strategic Marketing 24: 519-28.

Практична примена принципа Елиминиши-Смањи-Подигни-Креирај се огледа у примени „следећих корака:

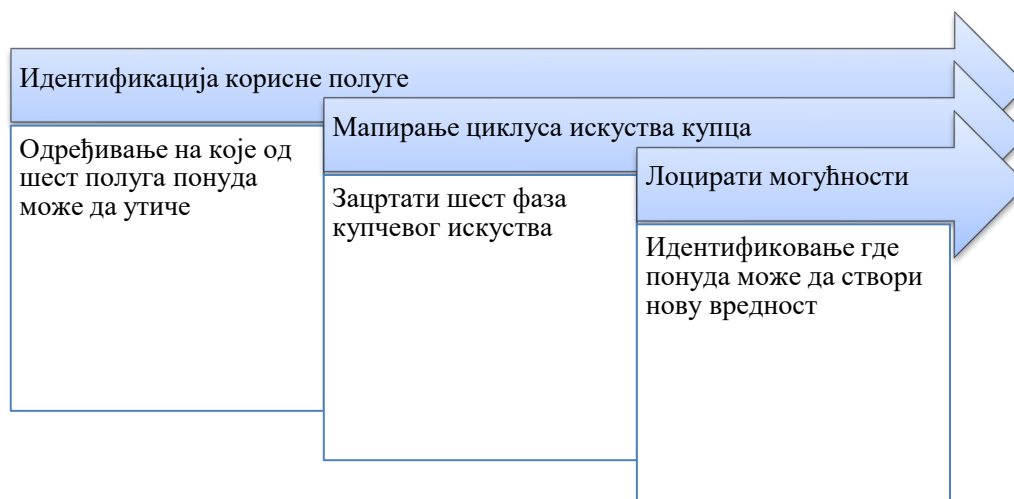
1. Визуализација тренутног стратешког профила: разумевање тренутног стања и идентификација области за промене.
2. Попуњавање мреже: Навођење радњи испод сваке од четири категорије.
3. Развијање нове криве вредности: Користити увиде да би креирали нови стратешки профил“ (Agnihotri, 2016).

Примери компанија које су користиле Елиминиши-Смањи-Подигни-Креирај као дијагностички и акциони оквир за изградњу убедљиве стратегије плавог океана су:

- Yellow Tail Wine: Елиминацијом квалитета старења и енолошке терминологије, смањењем сложености вина, повећањем учешћа малопродајних објеката и стварањем вина које се лако пије, Yellow Tail Wine је отворио плави океан у винској индустрији.
- NetJets: Елиминишући сложеност у власништву, смањујући трошкове коришћења авиона, повећавајући флексибилност и удобност и стварајући делимично власништво над млазњацима, NetJets је редефинисао тржиште приватне авијације.

Мапа за помоћ купцу помаже компанијама да идентификују читав низ простора које производ или услуга могу да попуне. „Сагледава шест корисних полуга (Продуктивност купаца, Једноставност, Погодност, Ризик, Забава и слика, Расположење према животној средини) кроз шест фаза циклуса куповног искуства (Куповина, Испорука, Употреба, Додаци, Одржавање, Одлагање)“ (Kim, Mauborgne, 2015).

Кораци креирања мапе за помоћ купцу



Извор: Burke, E. (2019) Blue ocean versus competitive strategy: Theory and evidence. ERIM Report Series Reference No. ERS-2009-030-ORG.

Кораци приликом креирања „мапе за помоћ купцу су:

1. Идентификација корисне полуге: Одређивање на које од шест полуга понуда може да утиче.
2. Мапирање циклуса искуства купца: Зацртати шест фаза купчевог искуства.
3. Лоцирати могућности: Идентификовање где понуда може да створи нову вредност“ (Burke, 2019).

Успешни примери компанија које су користиле мапу за помоћ купцу као дијагностички и акциони оквир за изградњу убедљиве стратегије плавог океана су:

- Apple iPod: Повећана продуктивност и удобност купаца током фаза коришћења и одржавања.
- Starbucks: Фокусиран на забаву и имиџ током фаза коришћења и куповине.

Слика 14. Корази оквира шест путева



Извор: Kim, W. C., Mauborgne, R. (2015) Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Brighton: Harvard Business School Press.

Оквир шест путева помаже компанијама да изађу из црвених океана и створе плаве океане гледајући преко конвенционалних граница конкуренције. „Оквир шест путева укључује:

1. Разматрање алтернативне индустрије: Разматрање алтернативних производа/услуга.
2. Разматрање алтернативне индустрије: Разматрање алтернативних производа/услуга.
3. Прегледање групе купаца: Фокус на различите групе купаца.
4. Прегледање комплементарне понуде производа и услуга: Идентификовање комплементарне могућности.
5. Прегледање функционално-емоционалне оријентације индустрије: Померање фокуса индустрије са функционалне на емоционалну или обрнуто.
6. Поглед кроз време: Разматрање трендове и њихове импликације“ (Kim, Mauborgne, 2015).

Оквир шест путева се може применити у различитим индустријама, као што су малопродаја – Комбиновање онлајн и офлајн искуства, здравствена заштита – интеграција wellness и медицинских услуга.

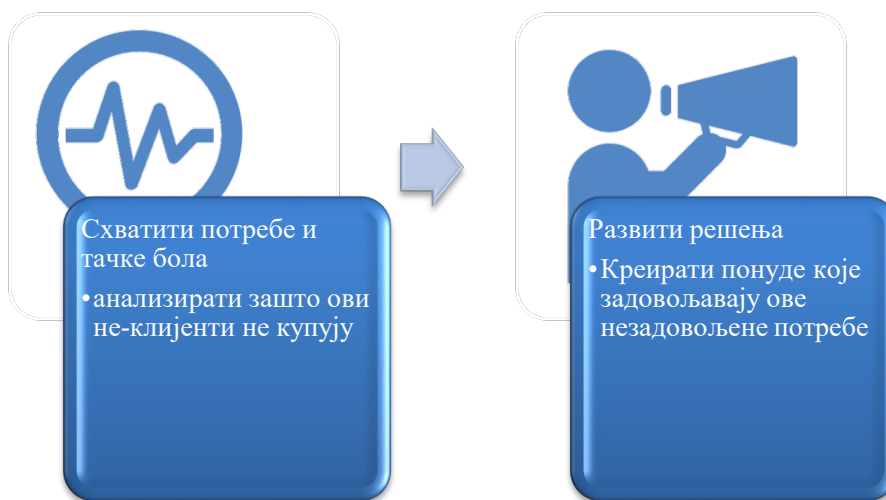
Примери компанија које су користиле оквир шест путева као дијагностички и акциони оквир за изградњу убедљиве стратегије плавог океана су:

- NABI: Креирао нову категорију у индустрији производње аутобуса посматрајући стратешке групе и групе купаца.
- Bloomberg: Прегледао је комплементарне понуде производа како би понудио финансијске податке у реалном времену.

Три нивоа неклијената – Оквир за три нивоа неклијената помаже компанијама да идентификују и прихвате не-клијенте гледајући даље од постојеће потражње. „Три нивоа су:

1. Први ниво: „Ускоро“ неклијенти који су на ивици вашег тржишта.
2. Други ниво: „Одбијање“ неклијенти који свесно бирају против вашег тржишта.
3. Трећи ниво: „Неистражени“ неклијенти који се налазе на тржиштима удаљеним од вашег“ (Kim, Mauborgne, 2015).

Слика 15. Кораци за идентификовање и прислушкивање неклијената



Извор: Denning, S. (2017a) Moving To Blue Ocean Strategy: A Five-Step Process to Make the Shift. Forbes, September 24.

Кораци за „идентификовање и прислушкивање неклијената су:

1. Схватити потребе и тачке бола: анализирати зашто ови не-клијенти не купују.
2. Развити решења: Креирати понуде које задовољавају ове незадовољене потребе“ (Denning, 2017a).

Оквир за три нивоа неклијената као дијагностички и акциони оквир за изградњу убедљиве стратегије плавог океана примениле су следеће успешне компаније:

- Novo Nordisk: Циљао је други ниво не-клијенти креирањем система за испоруку инсулина за особе са дијабетесом.
- Philips: Развио решења за здравствену заштиту за први ниво не-корисника тако што се бави потребама старије популације.

Мапа пионир-мигрантор-насељеник (ПМС) помаже компанијама да управљају својим портфолиом категоризацијом предузећа у пионире (иноватори), миграторе (инкрементални побољшивачи) и насељенике (следбеници). Овај алат помаже у балансирању портфолија како би се осигурао одржив раст и иновације. „Стратешке импликације су следеће:

1. Пионири: Инвестирајте и негујте се да бисте подстакли будући раст.
2. Мигратори: Побољшајте и надоградите да бисте остварили умерени раст.
3. Насељеници: Управљајте новчаним током и постепено га укидајте или трансформишите“ (Kim, Mauborgne, 2015).

Примери компанија које су користиле мапу пионир-мигрантор-насељеник као дијагностички и акциони оквир за изградњу убедљиве стратегије плавог океана су:

- Procter & Gamble: Избалансирао је свој портфолио у све три категорије како би осигурао дугорочну одрживост.
- 3М: Фокусиран на неговање пионира да подстичу континуиране иновације.

Права моћ аналитичких алата стратегије плавог океана лежи у њиховој интеграцији. Коришћењем ових алата у комбинацији, компаније могу развити свеобухватан приступ формулисању стратегије. „Практични кораци за имплементацију су следећи:

1. Процена и дијагноза: Користити стратешко платно за процену тренутне стратешке ситуације.
2. Вредност иновација: Применити оквир четири акције и ERRC мрежу за иновације.
3. Идентификација могућности: Користити мапу помоћи купцу и оквир шест путања да би идентификовали нове могућности.
4. Анализа не-купаца: Упослити три нивоа не-купаца да би проширили тржиште.
5. Управљање портфолиом: Користити ПМС мапу да би уравнотежили иновације и раст“ (Kim, Mauborgne, 2014).

Спровођење стратегије плавог океана може наићи на отпор због укорењеног размишљања о црвеном океану. Да би се превазишли ови изазови, „неопходно је:

- Посвећеност руководства: Осигурати да је највиши менаџмент посвећен стратегији.
- Међуфункционална сарадња: Подстицање сарадње у различитим функцијама.

- Континуирано праћење и прилагођавање: Редовно прегледање и прилагођавање стратегије на основу повратних информација тржишта и метрике учинка“ (Parvinen, Aspara, Hietanen, Kajalo, 2019).

Слика 16. Кораци имплементације стратегије плавог океана



Извор: Kim, W. C., Mauborgne, R. (2014) *Blue ocean leadership: How to engage your employees and stop wasting everyone's time*. Harvard Business Review 92: 60-72.

„Стратегија плавог океана пружа револуционарни приступ стратешком управљању залагањем за стварање неоспорног тржишног простора“ (Holiday, 2017). Њени аналитички алати су кључни за систематско постизање иновација вредности и ослобађање од притисака конкуренције. Разумевањем и применом алата, компаније могу стратешки да се крећу на путу ка стварању плавих океана.

Како тржишта настављају да се развијају и технолошки напредак преобликује индустрије, принципи и алати стратегије плавог океана ће остати релевантни. Будућа истраживања и примена могу се фокусирати на прилагођавање ових алата дигиталној трансформацији, изазовима одрживости и динамици тржишта у настајању, обезбеђујући да стратегија плавог океана настави да нуди успешна решења за стратешке иновације и раст.

IV ПРИМЕНА СТРАТЕГИЈЕ ПЛАВОГ ОКЕАНА ОРКЕСТРА JOHANN STRAUSS У ЦИЉУ ПОПУЛАРИЗАЦИЈЕ КЛАСИЧНЕ МУЗИКЕ

1. Улазак Андре Риу-а на тржиште класичне музике

1.1. Рани живот и образовање музичара Андре Риу-а

Разумевање раног живота и образовања музичара може пружити дубок увид у њихов уметнички развој и утицати на путању њихове каријере. Андре Риу, таленат у настајању у свету класичне музике, има позадину која комбинује богато музичко наслеђе, ригорозну обуку и различите утицаје. Андре Риу је рођен у породици са богатом музичком традицијом. Његови родитељи, обоје класични музичари, одиграли су значајну улогу у његовом раном излагању музици. Његов отац, Жан-Пјер Риу, био је познати виолиниста који је наступао са неколико престижних оркестара, док је његова мајка, Клер Риу, била пијанисткиња и наставница музике. „Домаћинство Риу било је испуњено музиком, од свакодневних вежби до импровизованих породичних концерата (Rieu, 2008). Ово окружење је подстакло дубоко поштовање класичне музике од малих ногу.

Одрастајући, „Риу је био окружен звуцима класичних ремек-дела, који су били звучни запис његовог детињства. Посвећеност његових родитеља свом занату и њихова страст за музиком били су заразни, инспиришући Риу-а да настави музичку каријеру“ (Garvin, 2012). Обимна породична збирка снимака, укључујући дела легендарних композитора као што су Бах, Бетовен и Моцарт, обезбедила је Риуову богату и разноврсну музичку подлогу.

Риу-ово формално музичко образовање почело је са четири године када је почео да узима часове виолине од свог оца. Педагошки приступ Жан-Пјер Риу-а био је и ригорозан и негујући, осигуравајући да Андре развије снажну техничку основу, а истовремено је неговао љубав према инструменту. „Под очевим вођством, Андре је брзо напредовао, показујући изузетан таленат и посвећеност. Поред виолине, Андре је показао интересовање и за друге инструменте. Са шест година почео је да учи клавир под паском своје мајке. Стил предавања Клер Риу наглашавао је музикалност и експресивност, допуњујући технички фокус његових студија виолине. Ова обука са дуалним инструментима није само проширила Андреове музичке хоризонте, већ је и побољшала његово разумевање хармоније и композиције“ (DeNora, 2012).

Риуово рано музичко образовање није било ограничено на дом. Похађао је локалну музичку школу где је добио формалну обуку из теорије музике, обуке слуха и свирања ансамбла. Ово свеобухватно образовање поставило је основу за његове будуће студије и пружио му основне вештине које ће се показати непроцењивим у његовој каријери.

Његов рани живот обележило је неколико значајних искустава која су обликовала његов музички развој. Једно од најформативнијих било је његово учешће на локалним музичким такмичењима и фестивалима. „Ови догађаји су Риу пружили прилику да наступи пред публиком, добије повратне информације од искусних судија и развије своје присуство на сцени. Победа на неколико ових такмичења повећала му је самопоуздање и појачала жељу да настави музичку каријеру. Још једно кључно искуство било је његово излагање живим наступима реномираних музичара. Родитељи су га често водили на концерте, где је из прве руке био сведок уметности и мајсторства извођача светске класе“ (Mulder, 2010). Ова искуства су оставила трајан утисак на Риу-а, инспиришући га да опонаша своје музичке идоле и тежи изврсној у сопственом свирању.

Један од најупечатљивијих тренутака Риуовог раног живота био је мајсторски курс са легендарним виолинистом Ајсаком Перлманом. Ова прилика се указала када је Перлман посетио музичку школу коју је Риу похађао да би одржао низ мајсторских курсева. Андреов отац је организовао његово учешће, а искуство се показало као прекретница на његовом музичком путу. Перлманови увиди и упутства оставили су дубок утицај на Риу-а, „продубљујући његово разумевање виолине и инспиришући га да досегне нове висине у свом свирању (Rieu, 2008).

Како је Риу напредовао у музичким студијама, постало је јасно да поседује изузетан таленат и потенцијал. „Да би се додатно школовао, родитељи су га уписали на престижни музички конзерваторијум када је имао десет година“ (Garvin, 2012). Овај потез означио је почетак новог поглавља на његовом музичком путу, пошто је добио напредну обуку од неких од најбољих наставника у овој области.

На конзерваторијуму, Риу је студирао код неколико реномираних виолиниста који су помогли да усаврши његову технику и прошири свој репертоар. Његова основна учитељица, професорка Елена Коган, била је бивша ученица легендарног Давида Ојстраха и донела је богато знање и искуство у своје предавање. Под њеним вођством, Риу је развио дубоко разумевање способности виолине и научио да изрази широк спектар емоција кроз своје свирање.

Поред студија виолине, Риу је наставио да се бави клавиром и почео да свира виолончело, чиме је додатно проширио своје музичке видике. Такође је студирао композицију, оркестрацију и дириговање, стекавши свеобухватно образовање које ће му

добро послужити у будућој каријери. Ригорозни наставни план и програм конзерваторијума и високи стандарди подстакли су Риу-а да се истакне, и он је успео у овом изазовном окружењу.

Током свог боравка на конзерваторијуму, Риу је имао прилику да учествује у бројним оркестрима и камерним ансамблима. Ова искуства су му пружила драгоцене вештине свирања ансамбла и изложила га широком спектру репертоара. Такође је „имао прилику да наступа као солиста са оркестром конзерваторијума, додатно усавршавајући своје извођачке вештине и стекавши драгоцено искуство на сцени“ (Rieu, 2008).

Током свог раног живота и образовања, Риу је имао срећу да има неколико утицајних ментора и узора који су играли кључну улогу у његовом развоју као музичара. „Поред родитеља и професора Когана, Риу-а су инспирисали и многи други музичари и наставници који су оставили трајан утицај на њега“ (Mulder, 2010).

Један од таквих ментора био је маестро Ђовани Белини, познати диригент који је узео Риу-а под своје окриље током свог боравка на конзерваторијуму. Белинијево вођство и менторство помогли су Риу да развије своје диригентске вештине и продуби своје разумевање оркестарске музике. Белинијев нагласак на музичкој интерпретацији и изразу одјекнуо је код Риу-а и утицао на његов приступ свирању и дириговању. „Још један значајан утицај имала је пијанисткиња Марта Аргера, коју је Риу имао прилику да упозна и са њом ради током летњег музичког фестивала. Аргерина страст, интензитет и техничка вештина оставили су дубок утисак на Риу-а, инспиришући га да помери границе сопственог свирања и истражи нове путеве музичког израза“ (Mulder, 2010).

Како су Риуов таленат и вештине наставили да се развијају, почео је да стиче признање на међународној сцени. Учествовао је на неколико престижних такмичења, освајајући врхунске награде и похвале судија и публике. Ови успеси нису само подigli његово самопоуздање, већ су помогли и да успостави своју репутацију младог музичара који обећава. „Једно од најзначајнијих такмичења на којима је Риу учествовао било је Међународно такмичење Чајковски, један од најпрестижнијих догађаја у свету класичне музике“ (Garvin, 2012). Његов наступ је наишао на широко признање, а он је освојио прву награду у категорији виолине. Ова победа је била значајна прекретница у његовој каријери, донела му је међународно признање и отворила врата новим приликама.

Након завршетка студија на конзерваторијуму, Риу је стекао високо образовање на неким од водећих светских музичких институција. Примљен је у Џулијардску школу у Њујорку, где је учио код легендарног виолинисте Ајсака Перлмана. „Овај период напредне обуке био је кључан за њега, јер је даље усавршавао своје вештине и продубио своје разумевање виолине. На Џулијарду, Риу је такође имао прилику да студира композицију и

оркестрацију код неких од најбољих наставника у овој области“ (DeNora, 2012). Ово свеобухватно образовање помогло му је да развије јединствен глас као музичару и композитору, спајајући класичну традицију са савременим утицајима. Поред студија на Џулијарду, Риу је учествовао на мајсторским курсевима и радионицама са другим реномираним музичарима, додатно проширујући своја знања и вештине. Такође је наставио да редовно наступа, и као солиста и као део различитих ансамбала, стичући драгоцену искуство и изграђујући своју професионалну мрежу.

Музички утицаји Андреа Риуа су разноврсни, што одражава његово широко музичко образовање и изложеност различитим стилевима и традицијама. „Његов репертоар обухвата дела из периода барока, класике, романтике и модерне, показујући његову свестраност и дубоко уважавање богатства класичне музике“ (Mozart, 2018).

Риуово рано школовање укључивало је опсежно проучавање дела барокних композитора попут Баха, Вивалдија и Хендла. Прецизност и јасноћа потребне за барокно извођење помогле су му да развије снажну техничку основу. Његове студије о композиторима из класичног периода попут Моцарта, Хајдна и Бетовена додатно су оплемениле његову технику и музикалност. Риуов репертоар се проширио на романтичне и модерне композиторе као што су Брамс, Чајковски и Шостакович. „Емоционална дубина и технички изазови ових дела гурнули су Риу-а да развије већу експресивност и виртуозност. Такође је истраживао савремене композиције, прихватајући иновативне технике и различите стилове модерне музике. Поред класичне музике, Риу је био под утицајем разних светских музичких традиција и кросвер жанрова“ (Garvin, 2012). Сарађивао је са музичарима из различитих културних средина, уносећи елементе народне, џеза и популарне музике у своје наступе. Ови утицаји су обогатили његов музички језик и допринели његовом јединственом уметничком гласу.

Музичка обука и утицаји Андре Риу-а су сведочанство важности свеобухватног и разноврсног образовања у обликовању каријере музичара. Од раних лекција са родитељима до напредних студија на престижним институцијама, Риуов пут је обележен ригорозном обуком, утицајним менторима и дубоким поштовањем за богатство класичне музике. Његови различити утицаји, укључујући реномиране виолинисте, пијанисте и композиторе, обликовали су његов јединствени музички глас и настављају да инспиришу његову уметничку визију.

1.2. Оснивање оркестра Јохан Штраус

Оснивање оркестра Јохан Штраус означило је значајну прекретницу у каријери Андреа Риу-а и свету класичне музике. Познат по свом јединственом приступу класичном извођењу и посвећености музици Јохана Штрауса, овај оркестар је заузео посебно место у срцима љубитеља музике широм света.

Од малих ногу, Андре Риу је био дубоко инспирисан музиком Јохана Штрауса, често називаног „краљем валцера“. Раскошне мелодије, ритмичка виталност и емоционална експресивност Штраусових композиција очарали су Риу-а, уливши му доживотну страст према бечком валцеру и другим делима породице Штраус. Ова рана фасцинација одиграла је кључну улогу у Риуовој одлуци да посвети значајан део своје каријере овом репертоару.

Идеја о оснивању оркестра Јохан Штраус проистекла је из Риуове жеље да радосну и очаравајућу музику Јохана Штрауса приближи широј публици. Замислио је „оркестар који не само да ће изводити Штраусову музику са техничком изврсношћу, већ и да ухвати дух и бујност бечке традиције“ (Rieu, 2008). Риу је имао за циљ да створи ансамбл који би комбиновао прецизност класичног музицирања са привлачним и забавним елементима концерата популарне музике.

Риу је препознао јаз у класичној музичкој сцени где су се многи оркестри фокусирали првенствено на симфонијски и оперски репертоар, често занемарујући лакшу, али подједнако софистицирану музику композитора попут Јохана Штрауса. Оснивањем оркестра, Риу је настојао да попуни ову празнину, нудећи публици прилику да доживи шарм и елеганцију бечког валцера у посвећеном и аутентичном окружењу.

Оснивање оркестра почело је тако што је Риу окупио групу талентованих музичара који су делили његову страст према Штраусовој музици. Тражио је инструменталисте који нису били само технички вешти, већ су поседовали и њих за извођење и способност да се повежу са публиком. Овај основни ансамбл укључивао је гудаче, дуваче, ударалке, одражавајући традиционалну оркестрацију Штраусових композиција.

„Оснивање новог оркестра захтевало је значајну финансијску и логистичку подршку. Риу је обезбедио почетно финансирање комбинацијом личних улагања, спонзорстава и подршке покровитеља уметности“ (Mulder, 2010). Такође је успоставио партнерства са промотерима концерата, просторима и издавачким кућама како би обезбедио да наступи оркестра дођу до широке публике.

Са формираним основним ансамблом и обезбеђеном финансијском подршком, оркестар Јохана Штрауса је започео своје пробе. „Риу је истакао важност музичке прецизности, стилске аутентичности и привлачне презентације. Рани наступи оркестра

одржавани су у мањим просторима, где су брзо стекли репутацију због својих живахних и задивљујућих извођења Штраусове музике“ (DeNora, 2012).

Оснивање оркестра Јохан Штраус није било без изазова. „Риу се суочио са скептицизмом неких кругова естаблишмента класичне музике, који су доводили у питање одрживост оркестра посвећеног првенствено музици Јохана Штрауса“ (Keith, 2012). Поред тога, постојали су логистички изазови у вези са организовањем турнеја, обезбеђивањем места за извођење и управљањем финансијским аспектима вођења оркестра. Упркос овим изазовима, оркестар Јохана Штрауса брзо је добио признање критике и одушевљен пријем публике. Рецензије су похвалиле техничку изврсност оркестра, живахне интерпретације и харизматично вођство Андре Рио-а. Публика је била очарана способношћу оркестра да оживи Штраусову музику.

Пробој оркестра дошао је са серијом значајних наступа и снимака који су показали њихов јединствени приступ Штраусовој музици. Један од најзапаженијих раних успеха био је телевизијски новогодишњи концерт, који је наступе оркестра донео глобалној публици. Ово излагање је значајно подигло профил оркестра и успоставило његову репутацију као водећег интерпретатора бечког валцера.

Како је оркестар Јохана Штрауса стицао на значају, Риу је почео да шири репертоар, уграђујући дела других композитора бечке традиције, као и дела која су допуњавала стил и дух Штраусове музике (Rieu, 2008). Ова експанзија је омогућила оркестру да понуди разноврсније концертно искуство уз задржавање свог основног фокуса на музику Јохана Штрауса.

Риоуов иновативни приступ програмирању и презентацији концерата одиграо је кључну улогу у еволуцији оркестра. Увео је елементе као што су тематски концерти, мултимедијалне презентације и учешће публике, стварајући импресивније и занимљивије концертно искуство. Ове иновације су помогле привлачењу шире публике, укључујући млађе слушаоце и оне који су нови у класичној музици.

Оркестар Јохан Штраус кренуо је на опсежне међународне турнеје, наступајући у великим концертним дворанама и на фестивалима широм света. Ове турнеје не само да су прошириле домет оркестра, већ су и ојачале његову репутацију глобалног амбасадора бечког валцера. Сарадња са реномираним солистима, диригентима и другим оркестрима додатно је обогатила уметнички рад оркестра и пружила могућности за креативну размену.

„Под Риоуовим руководством, Јохан Штраус оркестар је остао привржен својој оснивачкој мисији слављења музике Јохана Штрауса и бечке традиције“ (Mulder, 2010). Оркестар наставља да редовно наступа, одушевљавајући публику својим духовитим и

углађеним интерпретацијама. Риоуова посвећеност музичкој изврсности и иновативној презентацији обезбедили су трајни успех оркестра и трајну привлачност.

Поред својих извођачких активности, оркестар Јохан Штраус је био укључен у различите образовне и теренске иницијативе. Ови програми имају за циљ да инспиришу и образују следећу генерацију музичара и љубитеља музике, подстичући дубље уважавање класичне музике и наслеђа Јохана Штрауса. Мајсторски курсеви, радионице и пројекти ангажовања заједнице су саставни део мисије оркестра да промовише музичко образовање и културно обогаћивање.

Оснивање оркестра имало је значајан утицај на пејзаж класичне музике. Заговарајући музику Јохана Штрауса и бечку традицију, оркестар је ревитализовао интересовање за овај репертоар и показао његову безвременску привлачност. Иновативни приступ оркестра концертној презентацији утицао је и на друге ансамбле, инспиришући их да истраже нове начине ангажовања са публиком.

1.3. Стратешки приступ оркестра Јохан Штраус

Класична музика је дуго била цењена због свог богатог наслеђа и уметничке сложености, али се на савременом музичком тржишту суочава са значајним изазовима у погледу популарности и приступачности. Стратегија плавог океана нуди оквир за стварање нових тржишних простора, чинећи конкуренцију ирелевантном и истовремено постизање диференцијације и ниске цене.

Оркестар Јохана Штрауса, под вођством Андреа Риу-а, успешно је применио принципе плавог океана како би заузео јединствену нишу на тржишту класичне музике. Иновација вредности је основ стратегије плавог океана. Оркестар Јохан Штраус је постигао вредносну иновацију комбинујући висококвалитетно музичко извођење са елементима забаве и приступачности.

Наступи оркестра нису само концерти већ импресивна искуства која укључују визуелне елементе, интеракцију са публиком и тематски програм. Овај приступ чини класичну музику привлачнијом и привлачнијом за ширу публику. Улагање у најсавременије технологије за аудио и видео снимање обезбеђује да наступи уживо и снимљени буду највишег квалитета, повећавајући укупну вредност за публику.

Овај је оркестар успешно применио принцип Елиминиши-Смањи-Подигни-Креирај приликом креирања стратегије плавог океана:

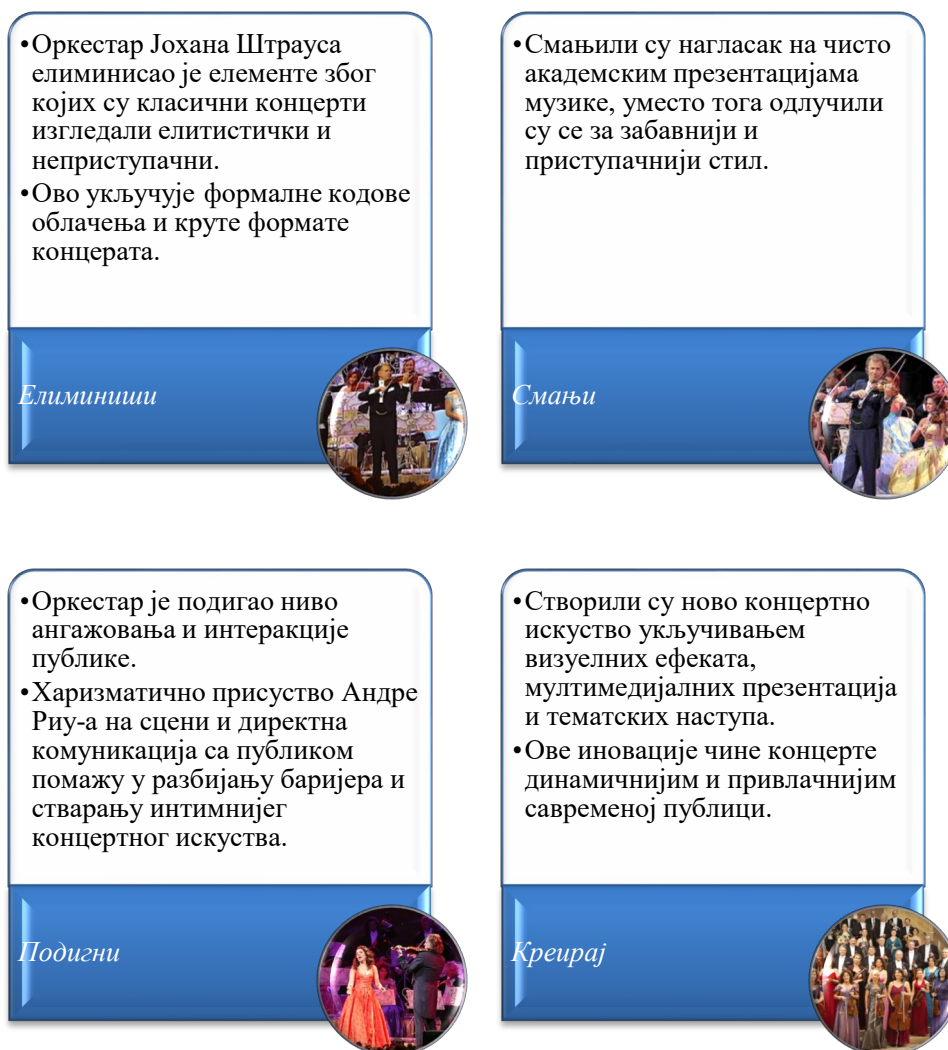
Елиминиши: Оркестар Јохана Штрауса елиминисао је елементе због којих су класични концерти изгледали елитистички и неприступачни. Ово укључује формалне кодове облачења и круте формате концерата.

Смањи: Смањили су нагласак на чисто академским презентацијама музике, уместо тога одлучили су се за забавнији и приступачнији стил.

Подигни: Оркестар је подигао ниво ангажовања и интеракције публике. Харизматично присуство Андре Риу-а на сцени и директна комуникација са публиком помажу у разбијању баријера и стварању интимнијег концертног искуства.

Креирај: Створили су ново концертно искуство укључивањем визуелних ефеката, мултимедијалних презентација и тематских наступа. Ове иновације чине концерте динамичнијим и привлачнијим савременој публици.

Слика 17. Практична примена принципа Елиминиса-Смањи-Подигни-Креирај



Извор: Аутор

Како је кључни аспект стратегије плавог океана је идентификовање и циљање на не-клијенте, оне који тренутно нису део тржишта, „оркестар је урадио следеће:

- Млади и породице – Оркестар циља млађу публику и породице нудећи образовне програме, породичне концерте и интерактивна искуства која класичну музику чине доступном и пријатном за све узрасте.
- Љубитељи кросовер музике – Спајањем класичне музике са елементима популарних жанрова и сарадњом са уметницима из различитих музичких средина, оркестар привлачи љубитеље кросовер музике који обично не посећују класичне концерте.
- Глобална публика – Међународне турнеје оркестра и дигитално присуство имају за циљ да допру до публике изван традиционалних тржишта класичне музике, укључујући регионе са све већим интересовањем за западну класичну музику“ (Burke, 2019).

Стратешко платно оркестра Јохан Штраус открива неколико кључних разлика:

- Ангажман – Висок ниво ангажовања публике и интеракције издваја оркестар од традиционалних ансамбала класичне музике.
- Приступачност – Настојања да се концерти учине приступачнијим, како у погледу цене тако и по формату, привлаче ширу публику.
- Иновација – Континуиране иновације у концертној презентацији, укључујући употребу технологије и мултимедије, одржавају понуду оркестра свежом и узбудљивом.

Оркестар Јохана Штрауса, под вођством Андре Риуа, успешно је применио принципе стратегије плавог океана у популаризацији класичне музике. Креирањем јединственог концертног искуства, коришћењем технологије, проширењем свог репертоара и ангажовањем са разноликом публиком, оркестар је заузео препознатљиву нишу на тржишту класичне музике.

2. Реконструкција тржишних граница

Оркестар Јохана Штрауса, који је основао Андре Риу, одушевио је публику широм света својим живахним наступима и иновативним приступом класичној музици. Међутим, да би се одржао и повећао његов успех, од кључног је значаја стално преиспитивање и реконструисање тржишних граница. Тржишна ограничења се односе на границе унутар којих организација послује, обухватајући факторе као што су географски досег, циљна публика, понуда производа и конкурентски пејзаж. За оркестар Јохана Штрауса, ова ограничења су у почетку укључивала фокус на музику Јохана Штрауса и наступе у

традиционалним концертним салама. Да би растао и напредовао, оркестар је морао да идентификује могућности да се прошири изван ових почетних ограничења.

2.1. Идентификација конкуренције

Конкуренција у индустрији класичне музике је вишеструка, укључује традиционалне оркестре, камерне групе и друге класичне ансамбле, као и нетрадиционалне такмичаре као што су кросвер уметници, забавне компаније и дигиталне платформе. Да би се ефикасно кретао овим пејзажом, оркестар Јохан Штраус је морао идентификовати и разумети своје конкуренте и њихове стратегије.

Традиционални конкуренти на тржишту класичне музике укључују друге оркестре и ансамбле који изводе сличне репертоаре и задовољавају упоредиве сегменте публике. Ови конкуренти се могу категорисати на основу њихове величине, репутације и програмског фокуса. Симфонијски оркестри представљају значајан део традиционалног такмичења за оркестар Јохан Штраус. Ови укључују:

1. Берлинску филхармонију: Позната по својој богатој историји и изузетном музицирању, Берлинска филхармонија је један од водећих светских оркестара. Има дугогодишњу репутацију изврности и лојалне публике.

2. Бечку филхармонију: Још један веома цењен оркестар, Бечка филхармонија, позната је по свом годишњем Новогодишњем концерту на коме се изводи музика породице Штраус. Снажна препознатљивост брэнда оркестра и висококвалитетног извођења чине га великим конкурентом.

3. Њујоршку филхармонију: Као један од најстаријих симфонијских оркестара у Сједињеним Државама, Њујоршка филхармонија се може похвалити разноликим репертоаром и великим бројем пратилаца. Његова опсежна концертна сезона и глобални домет доприносе његовој конкурентској предности.

Мање, флексибилније групе такође представљају конкуренцију. Ови укључују:

1. Камерни оркестар Академија Светог Мартина: Познат по својим префињеним наступима и обимној дискографији, овај камерни оркестар је значајан играч на сцени класичне музике. Његова свестраност и високи стандарди музицирања чине га значајним конкурентом.

2. Камерни оркестар Орфеј: Познат по својим наступима без диригента, Камерни оркестар Орфеј нуди јединствен приступ класичној музици. Овај иновативни формат привлачи публику која тражи другачије концертно искуство.

Оркестри који се фокусирају на одређене жанрове или композиторе представљају још један слој традиционалне конкуренције:

1. Бечки Јохан Штраус оркестар: Посвећен музици Јохана Штрауса и његових савременика, овај оркестар је директан конкурент по репертоару и привлачности публике. Његове представе су веома цењене због своје аутентичности и шарма.

2. Моцарт оркестар Салцбург: Специјализован за дела Моцарта и других композитора класичног периода, овај оркестар привлачи публику са укусом за бечку класичну традицију. Његов фокус на одређеног композитора доприноси његовој конкурентској предности.

Табела 1. SWOT анализа традиционалних конкурената у стратегији оркестра Јохан Штраус

Предности традиционалних конкурената	Слабости традиционалних конкурената
1. Успостављена репутација и препознатљивост бренда 2. Високи стандарди музицирања 3. Обимни репертоари 4. Лојалност и ангажовање публике	1. Чврсто програмирање и недостатак иновација 2. Високи оперативни трошкови 3. Демографија публике 4. Географска и логистичка ограничења
Могућности за традиционалне конкуренте	Претње традиционалним конкурентима
1. Прихватање технолошког напретка 2. Иновативно програмирање и сарадња 3. Ширење образовних иницијатива и иницијатива на терену 4. Коришћење маркетинга и друштвених медија	1. Такмичење нетрадиционалних такмичара 2. Економски изазови и неизвесност финансирања 3. Промена преференција публике 4. Технолошки поремећај

Нетрадиционални конкуренти се протежу изван класичне музичке индустрије и укључују ентитете који се такмиче за исто време, пажњу и дискрециону потрошњу публике. Ови такмичари се могу груписати у неколико категорија:

Уметници који спајају класичну музику са популарним жанровима привлаче ширу публику, често привлачећи обожаваоце који обично не посећују класичне концерте:

1. Линдзи Стирлинг: Виолинисткиња која комбинује класичну музику са електронском плесном музиком (ЕДМ), Стирлинг је стекла велики број следбеника међу млађом публиком. Њен иновативни приступ и динамични наступи издвајају је у класичном кросовер жанру.

2. 2Cellos: Овај дуо спаја класичну музику са роком и попом, привлачећи разнолику публику својим енергичним наступима. Њихова употреба модерне технологије и мултимедијалних елемената доприноси њиховој привлачности.

Разумевање конкуренције укључује процену традиционалних и нетрадиционалних такмичара, идентификацију њихових снага и слабости и одређивање како се оркестар Јохан Штраус може разликовати.

SWOT анализа традиционалних конкурената у стратегији оркестра Јохан Штраус пружа свеобухватно разумевање такмичарског пејзажа, наглашавајући предности, слабости, могућности и претње које утичу на стратешко планирање оркестра. Користећи ову анализу, оркестар је развио циљану иницијативу за побољшање својих предности, решавање слабости, капитализовање могућности и ублажавање претњи.

Предности традиционалних конкурената

1. Успостављена репутација и препознатљивост бренда

Берлинска филхармонија: Основана 1882. године, Берлинска филхармонија је један од најпрестижнијих оркестара на свету, познат по свом изузетном музицирању и обимној дискографији. Њено снажно присуство бренда привлачи ентузијасте класичне музике широм света.

Бечка филхармонија: Са историјом која датира још од 1842. године, Бечка филхармонија је синоним за бечку класичну традицију. Његов годишњи Новогодишњи концерт је значајан културни догађај, који се емитује широм света, чиме се појачава препознатљивост бренда.

Њујоршка филхармонија: Као један од најстаријих симфонијских оркестара у Сједињеним Државама, Њујоршка филхармонија се може похвалити богатом историјом и снажним следбеницима. Његова репутација за уметничку изврсност и иновативно програмирање побољшава имиџ бренда.

2. Високи стандарди музицирања

Квалитет перформанси: Традиционални такмичари су познати по својим изузетним стандардима перформанси. Музичари у овим оркестрима су често дипломци престижних музичких школа и поседују висок ниво техничког знања и уметничког израза.

Диригентско руководство: Реномирани диригенти предводе ове оркестре, доносећи своју стручност, визију и харизму. Диригенти као што су Сир Симон Ратл (Берлинска филхармонија) и Рикардо Мути (Чикашки симфонијски оркестар) побољшавају уметнички квалитет и међународну репутацију својих ансамбала.

3. Обимни репертоари

Разнолик програм: Традиционални такмичари нуде разнолик и свеобухватан репертоар, који обухвата дела од барокног периода до савремених композиција. Овај обимни програм задовољава широк спектар преференција публике и одржава понуду концерата свежом и привлачном.

Премијере и наручивања: Ови оркестри су често укључени у премијерно извођење нових дела и наручивање композиција савремених композитора, доприносећи еволуцији репертоара класичне музике.

4. Лојалност и ангажовање публике

База лојалне публике: Традиционални такмичари су успоставили лојалну публику која редовно посећује концерте, обезбеђујући стабилан ток прихода и снажну подршку заједнице.

Образовни програми и програми за информисање: Ови оркестри се ангажују са својим заједницама кроз образовне иницијативе, програме информисања и сарадњу са школама и универзитетима. Такви напори граде дугорочне односе са публиком и негују будуће генерације ентузијаста класичне музике.

Слабости традиционалних конкурената

1. Чврсто програмирање и недостатак иновација

Конзервативни избори репертоара: Док су традиционални такмичари познати по свом обимном репертоару, понекад се могу превише строго придржавати класичних и канонских дела, ограничавајући могућности за иновације и експериментисање у програмирању.

Отпор променама: етаблирани оркестри се могу одупрети усвајању нових формата концерата или интеграцији модерних елемената у своје наступе, потенцијално отуђујући млађу и разноврснију публику.

2. Високи оперативни трошкови

Велика величина ансамбла: Одржавање великог симфонијског оркестра укључује значајне оперативне трошкове, укључујући плате музичара, административне трошкове и накнаде за изнајмљивање простора. Ови високи трошкови могу ограничити финансијску флексибилност и утицати на способност улагања у нове иницијативе.

Зависност од финансирања и донација: Традиционални конкуренти се често у великој мери ослањају на јавно финансирање, грантове и донације. Економски падови или промене у приоритетима финансирања могу представљати финансијске изазове и утицати на одрживост њиховог пословања.

3. Демографија публике

Старија публика: Многи традиционални такмичари се суочавају са изазовом старе демографске публике. Како се старији чланови публике повлаче из посете концертима, постоји потреба да се привуче млађа публика како би се осигурала дугорочна одрживост.

Ограничена привлачност млађој публици: Традиционални формат концерта и програми можда неће имати одјека код млађе публике, која класичну музику доживљава као застарелу или недоступну.

4. Географска и логистичка ограничења

Фиксна места за извођење: Традиционални такмичари често имају фиксна места за извођење, ограничавајући њихову способност да допру до публике на различитим географским локацијама. Туре могу бити логистички сложене и финансијски захтевне.

Ограничено дигитално присуство: Неки традиционални конкуренти можда неће у потпуности искористити дигиталне платформе за стримовање концерата или ангажовање са глобалном публиком, пропуштајући прилике да прошире свој досег.

Могућности за традиционалне конкуренте

1. Прихватање технолошког напретка

Дигитални стриминг концерата: Коришћење дигиталних платформи за стримовање концерата може проширити досег публике изван географских ограничења, привлачећи глобалне гледаоце и генеришући додатне токове прихода.

Виртуелна реалност (VR) и проширена стварност (AR): Истраживање VR и AR технологија може да створи импресивна и интерактивна концертна искуства, привлачна за технолошку и млађу публику.

2. Иновативно програмирање и сарадња

Сарадња у различитим жанровима: Партнерство са уметницима из различитих музичких жанрова, као што су џез, поп или светска музика, може створити јединствена и занимљива концертна искуства која привлаче разнолику публику.

Тематски и вишесензорни концерти: Дизајнирање концерата око специфичних тема или укључивање визуелних и сензорних елемената може побољшати целокупно искуство публике и разликовати програмирање.

3. Ширење образовних иницијатива и иницијатива на терену

Програми за ангажовање младих: Развој програма који ангажују младе људе кроз школска партнерства, радионице и интерактивне концерте може да култивише нову генерацију ентузијаста класичне музике.

Партнерства у заједници: Сарадња са организацијама заједнице и културним институцијама може ојачати везе у заједници, повећати доступност и привући нову публику.

4. Коришћење маркетинга и друштвених медија

Циљане маркетиншке кампање: Коришћење маркетиншких стратегија заснованих на подацима за циљање специфичних сегмената публике може побољшати ангажовање публике и посећеност концертира.

Присуство на друштвеним медијима: Изградња снажног присуства на друштвеним медијима може створити прилике за директну интеракцију са публиком, дељење садржаја иза сцене и промовисање предстојећих догађаја.

Претње традиционалним конкурентима

1. Такмичење нетрадиционалних такмичара

Уметници укрштених и популарних музике: Уметници који спајају класичну музику са популарним жанровима, као што је Линдзи Стирлинг, привлаче ширу публику и представљају значајну конкуренцију.

Компаније за забаву: Продукције компанија као што је Cirkue du Soleil нуде јединствена и импресивна искуства која се такмиче за исте доларе за забаву као и традиционални класични концерти.

2. Економски изазови и неизвесност финансирања

Економски падови: Економска рецесија може утицати на дискрециону потрошњу на културне догађаје и смањити јавно и приватно финансирање уметности.

Промене у приоритетима финансирања: Промене у владиним или филантропским приоритетима финансирања могу утицати на финансијску стабилност традиционалних конкурентата, ограничавајући њихову способност да одрже пословање и иновирају.

3. Промена преференција публике

Развијање преференција у вези са забавом: Преференције публике за забаву се стално развијају, са све већом потражњом за интерактивним, импресивним и разноврсним искуствима.

Пад интересовања за класичну музику: Постоји општи пад интересовања за класичну музику међу млађим генерацијама, које можда преферирају савремену и популарну музику.

4. Технолошки поремећај

Напредак у дигиталним медијима: Брзи напредак у дигиталним медијима и технологијама стриминга може пореметити традиционалне формате концертата и канале дистрибуције, захтевајући од конкурентата да се брзо прилагоде.

Пиратство и доступност садржаја: Неовлашћена дистрибуција снимака концертата и дигиталног садржаја може утицати на приходе и контролу над интелектуалном својином.

Разумевање SWOT фактора традиционалних такмичара пружило је вредан увид за оркестар Јохан Штраус да усаврши своју стратегију и задржи конкурентску предност. Користећи ову анализу, оркестар је развио циљане иницијативе како би побољшао своје предности, решио слабости, искористио могућности и ублажио претње.

2.2. Од непосредне конкуренције до стварања плавог океана

Анализирање пута од директне конкуренције до стварања плавог океана за оркестар Јохан Штраус подразумева удубљивање у стратешки менаџмент, маркетиншке принципе и пејзаж оркестарске индустрије. „Оркестри су традиционално деловали у веома конкурентном окружењу. Они се такмиче за пажњу публике, финансирање и таленат. Конкурентске снаге су појачане факторима као што су опадање интересовања за класичну музику, промена демографије публике и развој технолошких пејзажа“ (Becker, H2018). Оркестри се често нађу у игри са нултом сумом, где је стицање предности у односу на конкуренте изазовно, а диференцијација постаје кључна за опстанак. Оркестар Јохан Штраус, као и многи други, вероватно се суочио са овим изазовима. Они су радили у индустрији у којој су конкурентски параметри били добро дефинисани: наступи, репертоар, простори и брендирање. Традиционални модел оркестра укључује извођење класичних композиција у конвенционалним концертним салама.

Андре Риу, као визионар, препознао је ограничења овог традиционалног модела. Схватио је да је оркестар Јохан Штраус, да би успео на засићеном тржишту, морао да се ослободи ограничења директне конкуренције и зацрта нови стратешки пут. Риоуова визија је вероватно обухватала редефинисање вредносне понуде оркестра, ширење базе публике и искориштавање неискоришћених тржишних прилика.

Риоуов стратешки помак ка стратегији плавог океана означава отклон од конвенционалног размишљања заснованог на конкуренцији. Стратегија плавог океана врти се око стварања неоспорног тржишног простора, чинећи конкуренцију ирелевантном и стварајући нову потражњу. То укључује иновације у различитим димензијама: понуда вредности, циљна публика, механизам испоруке и стратешки фокус.

Пут од непосредне конкуренције до стварања плавог океана оркестра Јохан Штраус је подразумевао следеће:

1. Иновација вредности: Риу је предводио оркестар Јохан Штраус у редефинисању своје понуде вредности. Уместо да се фокусира искључиво на класични репертоар, оркестар је проширио своју понуду. Укључује елементе популарне музике, мултимедијалних искустава и тематских перформанса, привлачећи на тај начин шири

спектар публике. Ова иновација вредности омогућила је оркестру да се разликује од конкурената и створи јединствен тржишни простор.

Табела 2. Табеларни приказ пута од непосредне конкуренције до стварања плавог океана оркестра Јохан Штраус

	Иновација вредности	Риу је предводио оркестар Јохан Штраус у редефинисању своје понуде вредности. Уместо да се фокусира искључиво на класични репертоар, оркестар је проширио своју понуду. Укључује елементе популарне музике, мултимедијалних искустава и тематских перформанса, привлачећи на тај начин шири спектар публике. Ова иновација вредности омогућила је оркестру да се разликује од конкурената и створи јединствен тржишни простор.
	Проширење циљне публике	Једна од кључних компоненти стратегије плавог океана оркестра Јохана Штрауса било је ширење циљне публике. Уместо да служи искључиво ентузијастима традиционалне класичне музике, оркестар је искористио нову демографију. Приређујући концерте који су били привлачни млађој публици, породицама и културно разноликим заједницама, оркестар Јохан Штраус је проширио свој домет и диверзификовао базу обожаваалаца.
	Стратешка партнерства и сарадња	Риу је неговао стратешка партнерства и сарадњу како би појачао утицај оркестра Јохан Штраус. Сарадња са реномираним уметницима, културним институцијама и корпоративним спонзорима повећала је видљивост и кредибилитет оркестра. Ова партнерства су олакшала приступ новим ресурсима, публици и просторима, омогућавајући оркестру да превазиђе традиционалне границе и истражује иновативне формате извођења.
	Технолошка интеграција	Препознајући значај технологије у модернизацији оркестарског искуства, Риу се залагао за технолошку интеграцију. Оркестар Јохан Штраус је прихватио дигиталне платформе, услуге стримовања и интерактивни садржај како би ангажовао публику ван граница физичких концертних сала. Виртуелни концерти, документарни филмови иза кулиса и кампање на друштвеним мрежама повећали су домет и релевантност оркестра у дигиталном добу.
	Оперативна ефикасност и одрживост	Као део своје стратегије плавог океана, оркестар Јохан Штраус је дао приоритет оперативној ефикасности и одрживости. Рационализација административних процеса, оптимизација алокације ресурса и усвајање еколошки прихватљивих пракси не само да су смањили трошкове већ су и побољшали дугорочну одрживост оркестра. Прихватајући одрживост као основну вредност, оркестар Јохан Штраус је апеловао на друштвено свесне потрошаче и разликовао се од конкурената.

2. Проширење циљне публике: Једна од кључних компоненти стратегије плавог океана оркестра Јохана Штрауса било је ширење циљне публике. Уместо да служи искључиво ентузијастима традиционалне класичне музике, оркестар је искористио нову демографију. Приређујући концерте који су били привлачни млађој публици, породицама и културно разноликим заједницама, оркестар Јохан Штраус је проширио свој домет и диверзификовао базу обожаваалаца.

3. Стратешка партнерства и сарадња: Риу је неговао стратешка партнерства и сарадњу како би појачао утицај оркестра Јохан Штраус. Сарадња са реномираним уметницима, културним институцијама и корпоративним спонзорима повећала је видљивост и кредибилитет оркестра. Ова партнерства су олакшала приступ новим ресурсима, публици и просторима, омогућавајући оркестру да превазиђе традиционалне границе и истражује иновативне формате извођења.

4. Технолошка интеграција: Препознајући значај технологије у модернизацији оркестарског искуства, Риу се залагао за технолошку интеграцију. Оркестар Јохан Штраус је прихватио дигиталне платформе, услуге стримовања и интерактивни садржај како би ангажовао публику ван граница физичких концертних сала. Виртуелни концерти, документарни филмови иза кулиса и кампање на друштвеним мрежама повећали су домет и релевантност оркестра у дигиталном добу.

5. Оперативна ефикасност и одрживост: Као део своје стратегије плавог океана, оркестар Јохан Штраус је дао приоритет оперативној ефикасности и одрживости. Рационализација административних процеса, оптимизација алокације ресурса и усвајање еколошки прихватљивих пракси не само да су смањили трошкове већ су и побољшали дугорочну одрживост оркестра. Прихватајући одрживост као основну вредност, оркестар Јохан Штраус је апеловао на друштвено свесне потрошаче и разликовао се од конкурената.

Вођство Андре Риу-а било је кључно у усмеравању оркестра Јохан Штраус ка успеху у плавом океану. Његова стратешка визија, иновативно размишљање и сараднички приступ трансформисали су путању оркестра, гурајући га у непознате воде тржишних прилика. Риоуово наслеђе се протеже даље од финансијских метрика; обухвата културни утицај, ангажовање заједнице и уметничке иновације. Путовање од директног такмичења до стварања плавог океана за оркестар Јоханн Страусс под вођством Андре Риу-а представља пример трансформативне моћи стратешког управљања и визионарског вођства. Доводећи у питање конвенционалну мудрост, прихватајући иновације и дајући приоритет стварању вредности, оркестар Јохан Штраус не само да је преживео већ и напредовао у жестокој конкурентској индустрији. Еволуција оркестра служи као убедљива студија

случаја за организације које желе да се ослободе окова конкуренције и зацртају курс ка одрживом расту и релевантности у 21. веку.

3. Визуелизација стратегије

„Стратешка визуализација укључује употребу визуелних алата и техника за представљање стратегија, планова и циљева организације“ (Agnihotri, 2016). Помаже у разумевању сложених стратегија, доношењу информисаних одлука и ефикасној комуникацији са заинтересованим странама. За оркестар Јохан Штраус, стратешка визуализација је одиграла кључну улогу у усклађивању његове визије, повећању ангажовања публике и постизању диференцијације тржишта.

„Платно стратегије пружа визуелни приказ такмичарских фактора оркестра и перформанси у односу на конкуренте“ (Gandellini, 2011). Истиче кључне области диференцијације, као што су иновативно програмирање, ангажовање публике и глобални досег. Платно стратегије укључује факторе као што су квалитет перформанси, разноликост репертоара, интеракција са публиком, дигитално присуство и маркетиншка ефикасност. Стратешко платно помаже оркестру да идентификује области за побољшање, ефикасно расподели ресурсе и развије стратегије за побољшање своје конкурентске позиције.

3.1. Визуелно освешћивање

Визуелно освешћивање подразумева преглед концертне индустрије, маркетинг стратегија, и место оркестара у музичком пејзажу. У савременом друштву, музичка индустрија се суочава са бројним изазовима и променама. Технолошки напредак, промене у потрошачким навикама, и демографске промене обликују нове трендове.

Оркестар Јохан Штраус се познатим репертоаром и квалитетним извођењима већ деценијама истиче у концертној индустрији. Међутим, са појавом нових конкурената и променом у музичким преференцијама публике, оркестар се суочава са изазовом задржавања свог постојећег статуса. Конкуренција може доћи из различитих извора, укључујући друге оркестре, солисте, или чак виртуелне музичке платформе.

Андре Риу, као вођа оркестра, имао је важну улогу у формирању стратегије која је оркестру Јохан Штраус помогла да се издвоји из конкуренције и обликује ново тржиште. Ево неких стратегија које су биле део његовог плана:

Диференцијација репертоара: Увођење нових, иновативних композиција које се разликују од традиционалног репертоара може атрактивирати нову публику и посебно их раздвојити од конкуренције.

Истицање перформанси: Креативне перформансе које интегришу различите елементе, као што су светлосни ефекти, пловећи позоришни дизајн, или интерактивни елементи могу створити уникатно искуство за посетиоце и издвојити оркестар од конкуренције.

Циљано маркетингање: Анализа и циљано маркетингање ка новим сегментима публике, као што су млади људи или породице, може донети нова достигнућа и омогућити оркестру да прошири своју базу фанова.

Интеграција са технологијом: Увођење технологије у перформансе, као што су лајв-стриминг концерти или интерактивне апликације, може омогућити оркестру да достигне нову публику која је ван граница традиционалних концертних сала.

3.2. Визуелно истраживање

„Визуелно истраживање је подразумевало идентификацију фактора неопходних за цртање стратешког платна јер је оно суштински део процеса анализе и планирања стратегије према принципима стратегије плавог океана“ (Heusinkveld, 2013). „Оно пружа визуелни приказ конкурентских фактора и перформанси организације у односу на њене ривале“ (Hill, 2017). За оркестар Јохан Штраус под руководством Андреа Риу-а, стратешко платно омогућава увид у то како се оркестар позиционира на тржишту класичне музике и открива области у којима може да иновира и побољша своје конкурентске предности. Кораци у цртању стратешког платна су подразумевали следеће:

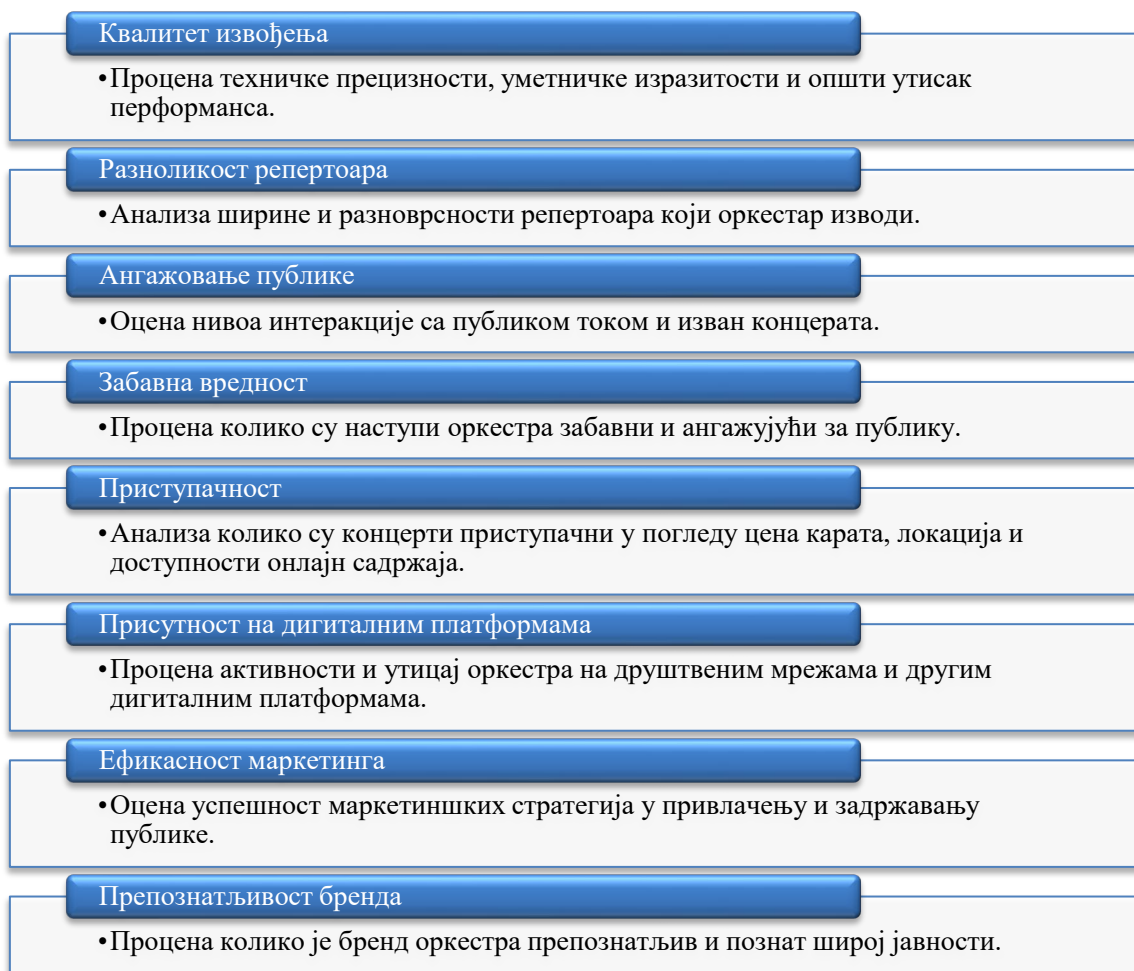
1. Дефинисање циља и обима анализе – Пре него што се приступи цртању стратешког платна, важно је дефинисати циљ и обим анализе. За оркестар Јохан Штраус, циљ је био идентификација области у којима оркестар може да се побољша, откривање нових могућности за раст и утврђивање како се оркестар позиционира у односу на традиционалне и нетрадиционалне конкуренте.

2. Идентификација конкурентских фактора – Следећи корак је идентификација кључних конкурентских фактора у индустрији класичне музике. Ови фактори представљају аспекте на којима се оркестри такмиче и у које улажу ресурсе. За оркестар Јохан Штраус, кључни конкурентски фактори су укључивали:

- Квалитет извођења
- Разноликост репертоара
- Ангажовање публике

- Забавна вредност
- Приступачност
- Присутност на дигиталним платформама
- Ефикасност маркетинга
- Препознатљивост бренда

Слика 18. Кораци у процени перформанси оркестра



3. Процена перформанси оркестра – За сваки идентификовани конкурентски фактор, било је потребно проценити тренутне перформансе оркестра Јохан Штраус. Овај корак је укључивао прикупљање података и анализу како оркестар стоји у односу на ове факторе. На пример:

- Квалитет извођења: Процена техничке прецизности, уметничке изразитости и општи утисак перформанса.
- Разноликост репертоара: Анализа ширине и разноврсности репертоара који оркестар изводи.

- Ангажовање публике: Оцена нивоа интеракције са публиком током и изван концерата.
- Забавна вредност: Процена колико су наступи оркестра забавни и ангажујући за публику.
- Приступачност: Анализа колико су концерти приступачни у погледу цена карата, локација и доступности онлајн садржаја.
- Присутност на дигиталним платформама: Процена активности и утицај оркестра на друштвеним мрежама и другим дигиталним платформама.
- Ефикасност маркетинга: Оцена успешност маркетиншких стратегија у привлачењу и задржавању публике.
- Препознатљивост бренда: Процена колико је бренд оркестра препознатљив и познат широј јавности.

4. Идентификација главних конкурената – Следећи корак је идентификација главних конкурената оркестра Јохан Штраус. Ово укључује и традиционалне и нетрадиционалне конкуренте. Традиционални конкуренти су симфонијски оркестри, камерни оркестри и специјализовани оркестри који изводе сличан репертоар, а нетрадиционални конкуренти су извођачи који мешају класичну музику са популарним жанровима, забавне компаније и дигиталне платформе за стримовање музике.

5. Процена перформанси конкурената – Процена перформанси главних конкурената у односу на исте конкурентске факторе. Овај корак је укључујувао прикупљање података о томе како конкуренти изводе своје наступе, који је њихов репертоар, како ангажују публику, и које маркетиншке стратегије користе. На пример:

- Како се квалитет извођења конкурената упоређује са оркестром Јохан Штраус?
- Колико је репертоар конкурената разнолик и иновативан?
- Које методе конкуренти користе за ангажовање публике?
- Колико су наступи конкурената забавни и привлачни за широку публику?
- Колико су концерти конкурената приступачни у смислу цена карата и локација?
- Колико су конкуренти активни и утицајни на дигиталним платформама?
- Које маркетиншке стратегије користе конкуренти и колико су успешне?
- Колико је бренд конкурената препознатљив и познат?

6. Цртање стратешког платна – Када су сви подаци прикупљени и анализирани, следећи корак је цртање стратешког платна. Ово платно визуелно приказује перформансе оркестра Јохан Штраус и његових конкурената у односу на идентификоване конкурентске факторе. На хоризонталној оси наводе се идентификовани конкурентски фактори, а на

вертикалној оси приказује се ниво понуде који купци добијају за сваки конкурентски фактор.

7. Анализа и тумачење стратешког платна – После цртања стратешког платна, анализирани су резултати. Овај корак је укључивао идентификацију области у којима оркестар Јохан Штраус има конкурентску предност, као и оних у којима постоје могућности за побољшање. Питања која су разматрана укључују:

- Које су кључне области у којима оркестар Јохан Штраус надмашује своје конкуренте?
- У којим областима постоји простор за побољшање?
- Како се могу искористити предности и могућности да се унапреди стратегија оркестра?

8. Развој стратегије на основу резултата – На основу анализе стратешког платна, оркестар Јохан Штраус је развијао стратегије за побољшање својих перформанси и јачање конкурентске позиције. Овај корак је укључивао:

- Идентификацију стратешких иницијатива: Развој конкретних иницијатива за побољшање перформанси у кључним областима.
- Постављање приоритета: Одређивање приоритетних иницијатива које ће имати највећи утицај на побољшање конкурентске позиције.
- Акциони план: Израду акционог плана који дефинише кораке, ресурсе и временски оквир за имплементацију стратешких иницијатива.

9. Праћење и евалуација – Последњи корак је континуирано праћење и евалуација резултата. Овај процес је укључивао редовно ажурирање стратешког платна, праћење перформанси оркестра и конкурената, и прилагођавање стратегије на основу добијених увида. Питања која су разматрана укључују:

- Како се перформансе оркестра мењају у односу на конкурентске факторе?
- Које су нове прилике или претње које се појављују на тржишту?
- Како се стратегија оркестра може прилагодити да одговори на нове изазове и искористи нове могућности?

Цртање стратешког платна за оркестар Јохан Штраус је критичан процес који је пружио дубински увид у конкурентску позицију оркестра и омогућио развој стратегија за побољшање и иновације.

3.3. Визуелна изложеност стратегија

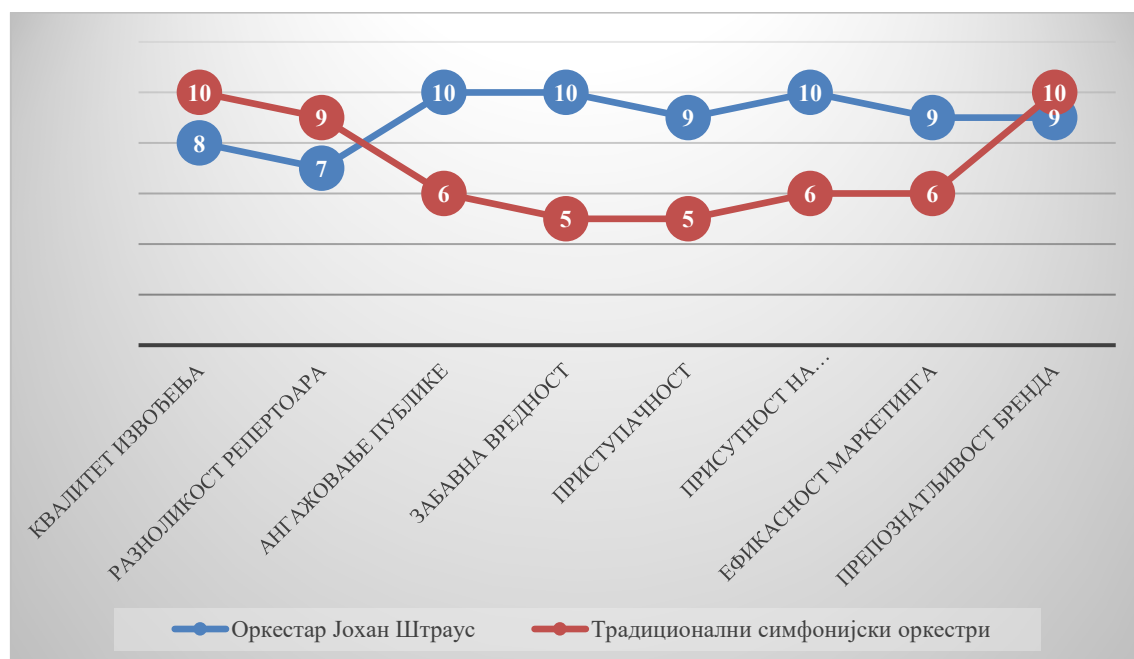
„Стратешко платно је витално средство у стратегији плавог океана које пружа визуелни приказ учинка организације у различитим факторима конкуренције“ (Johnson,

Whittington, Scholes, Duncan, Regner. 2017). За оркестар Јохан Штраус стратешко платно наглашава како се оркестар разликује од традиционалних такмичара класичне музике и идентификује области за иновације и побољшања. Стратешко платно је помогло да се визуелизује јединствена вредносна понуда оркестра и идентификују могућности за диференцијацију и иновације вредности.

Кључне компоненте стратешког платна за оркестар Јохан Штраус укључују неколико кључних конкурентских фактора који утичу на његову тржишну позицију и привлачност публике. Ови фактори су:

1. Квалитет извођења
2. Разноликост репертоара
3. Ангажовање публике
4. Забавна вредност
5. Приступачност
6. Присутност на дигиталним платформама
7. Ефикасност маркетинга
8. Препознатљивост бренда

Стратешко платно се црта тако што се на хоризонталној оси наводе идентификовани конкурентски фактори, а на вертикалној оси оцене перформансе оркестра и конкурената на скали од 1 до 10.

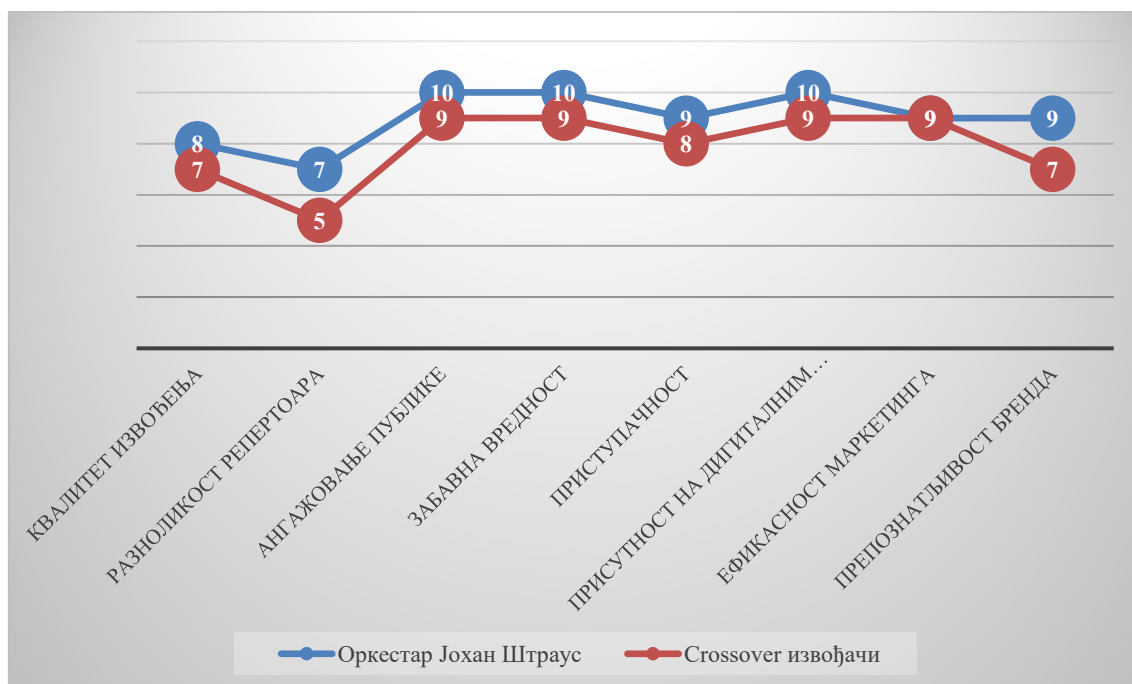


Графикон 1. Стратешко платно оркестра Јохан Штраус и традиционалних симфонијских оркестара (крива вредности)

Даље се ради детаљна анализа кључних фактора конкуренције, а пре свега оркестра Јохан Штраус и традиционалних симфонијских оркестара.

1. Квалитет извођења

Квалитет извођења је кључни фактор за сваки ансамбл класичне музике. Обухвата техничку стручност, уметнички израз и укупну извршеност музичара. Оркестар Јохана Штрауса је познат по својим висококвалитетним наступима, које карактеришу прецизно музицирање, експресивне интерпретације и динамично присуство на сцени. Вођење Андре Риу-а и харизматични стил дириговања значајно доприносе квалитету извођења. Традиционални оркестри као што су Берлинска филхармонија и Бечка филхармонија такође се одликују квалитетом извођења, што се често сматра мерилима у свету класичне музике. Да би одржао и побољшао квалитет извођења, оркестар Јохан Штраус улаже у ригорозне пробе, континуирано професионално усавршавање музичара и сарадњу са гостујућим уметницима и диригентима.



Графикон 2. Стратешко платно оркестра Јохан Штраус и Crossover извођача (крива вредности)

2. Репертоарска разноликост

Разноликост репертоара се односи на опсег и разноврсност музике коју изводи оркестар. Док се оркестар Јохана Штрауса првенствено фокусира на дела Јохана Штрауса и бечки валцер, он такође укључује разноврсну лепезу класичне и популарне музике у свом репертоару. Ова мешавина традиционалних и савремених дела привлачи широку публику. Традиционални симфонијски оркестри често имају обимнији репертоар који обухвата дела из различитих периода и жанрова. Међутим, можда им недостаје специфичан фокус и шарм

Штраусовог репертоара. Оркестар непрестано истражује нове композиције, међужанровске сарадње и тематске концерте како би проширио свој репертоар и привукао различите сегменте публике.

3. Ангажовање публике

Ангажман публике укључује стварање смислених интеракција са публиком током и ван наступа. Оркестар Јохана Штрауса истиче се у ангажовању публике кроз интерактивне наступе, директну комуникацију са публиком и уграђивање визуелних и позоришних елемената у концерте. Многи традиционални оркестри одржавају формалнији и удаљенији однос са својом публиком, фокусирајући се пре свега на сам музички наступ. Оркестар користи иновативне технике као што су учешће публике, мултимедијалне презентације и тематско приповедање како би побољшао ангажовање и створио незаборавна концертна искуства.

4. Вредност забаве

Вредност забаве одражава целокупно уживање и забаву коју пружа перформанс. Оркестар Јохана Штрауса познат је по високој вредности забаве, комбинујући музичку изврсност са визуелним ефектима, сценском кореографијом и празничном атмосфером. Традиционални класични концерти често наглашавају музичко искуство уместо забаве, што се можда неће свидети свим сегментима публике. Андре Риу и оркестар непрестано иновирају своје концертне формате, укључујући елементе као што су светлосне емисије, разрађени костими и тематске представе како би се побољшала вредност забаве.

5. Приступачност

Приступачност се односи на лакоћу са којом публика може да присуствује и ужива у представама, узимајући у обзир факторе као што су цене карата, локације места и доступност. Оркестар Јохан Штраус настоји да своје наступе учини доступним нудећи низ цена карата, наступајући на различитим локацијама и пружајући опције онлајн стримовања. Традиционални оркестри могу имати више цене карата и мање локација за извођење, што ограничава доступност неким сегментима публике. Оркестар примењује стратегије попут снижених улазница за студенте и старије особе, наступа на нетрадиционалним местима и шири своје дигитално присуство како би досегао ширу публику.

6. Дигитално присуство

Дигитално присуство укључује активност оркестра и видљивост на дигиталним платформама, укључујући друштвене медије, сервисе за стримовање и његову веб страницу. Оркестар Јохан Штраус има снажно дигитално присуство, са активним ангажовањем на платформама друштвених медија, висококвалитетним видео садржајем на

YouTube-у и сервисима за стримовање. Неки традиционални оркестри су такође активни дигитално, али можда неће ангажовати публику тако ефикасно или доследно као оркестар Јохан Штраус. Оркестар користи стратегије дигиталног маркетинга, сарађује са утицајним људима и редовно ажурира свој дигитални садржај како би одржао снажно присуство на мрежи.

7. Маркетиншка ефикасност

Маркетиншка ефикасност мери успех промотивних напора оркестра у привлачењу и задржавању публике. Оркестар Јохан Штраус користи различите маркетиншке стратегије, укључујући дигитално оглашавање, кампање на друштвеним медијима и партнерства са медијима. Традиционални оркестри се могу више ослањати на традиционалне маркетиншке методе и можда неће досећи тако широку или разнолику публику. Оркестар користи маркетинг заснован на подацима, персонализовани садржај и циљане кампање како би побољшао маркетиншку ефикасност и досег публике.

8. Препознавање бренда

Препознавање бренда је степен у коме је оркестар познат и препознат у јавности. Оркестар Јохан Штраус, под вођством Андреа Риу-а, ужива велику препознатљивост бренда широм света, познат по свом јединственом споју класичне музике и забаве. Етаблирани оркестри као што су Берлинска филхармонија и Бечка филхармонија такође имају високу препознатљивост бренда, али се могу сматрати традиционалнијим и мање приступачним. Оркестар одржава препознатљивост свог бренда кроз доследан квалитет, иновативни програм и снажно присуство у медијима.

3.4. Визуелна комуникација

Да би одржао и побољшао квалитет извођења, оркестар Јохан Штраус спроводи неколико иницијатива:

- Континуирано професионално усавршавање: Пружање сталне обуке и могућности развоја за музичаре да унапреде своје вештине и уметност.
- Гостујући уметници и диригенти: Сарадња са реномираним гостујућим уметницима и диригентима како би се донеле нове перспективе и подигли стандарди извођења.
- Ригорозне пробе: Обезбеђивање ригорозних распореда проба ради одржавања високих стандарда прецизности и кохезије.

Проширење разноликости репертоара оркестра укључује укључивање нових и разноврсних музичких дела. Наручивање нових дела савремених композитора како би репертоар био свеж и релевантан. Партнерство са уметницима из различитих музичких

жанрова како би се створила јединствена и занимљива концертна искуства. Осмишљавање концерата око одређених тема или наратива како би се пружила разноликост и привукла разноврсна публика.

Да би повећао ангажовање публике, оркестар је усвојио иновативне стратегије:

- Интерактивне перформансе: Укључивање интерактивних елемената, као што су учешће публике и коментари уживо, да би се створило занимљивије искуство.
- Мултимедијалне презентације: Коришћење мултимедијалних презентација, укључујући видео пројекције и анимације, за побољшање визуелног и слушног искуства.
- Тематско приповедање: Интегрисање тематског приповедања у концерте да би се створило кохезивно и импресивно искуство.

Повећање забавне вредности наступа може привући ширу публику укључивањем визуелних ефеката, сценске кореографије и сложених костима за побољшање визуелне привлачности наступа, стварањем празничне и слављеничке атмосфере на концертима како би били пријатнији и незаборавнији, као и специјална гостовања познатих уметника и забављача ради додавања узбуђења и разноликости.

Слика 19. Стратегије за повећање ангажовања публике оркестра Јохан Штраус



Побољшање приступачности осигурава да више људи може уживати у наступима оркестра. У том циљу, оркестар нуди низ цена карата како би се прилагодили различитим нивоима буџета и учинили концерте приступачнијим. Такође наступају на нетрадиционалним местима, као што су паркови, друштвени центри и школе, како би

дошли до нове публике и проширују опција онлајн стримовања како би се омогућило људима из целог света да уживају у наступима из удобности својих домова.

Снажно дигитално присуство помаже у повезивању са глобалном публиком и побољшава видљивост бренда. Оркестар спроводи редовно објављивање занимљивог садржаја на платформама друштвених медија ради интеракције са обожаваоцима и промовисања предстојећих догађаја, као и производња видео садржаја високог квалитета, укључујући снимке концерата, снимке из сцене и интервјуе, за дељење онлајн. Такође користе партнерство са утицајним особама на друштвеним мрежама и креаторима дигиталног садржаја како би досегли нове сегменте публике.

„Ефикасне маркетиншке стратегије привлаче и задржавају публику“ (Leavy, 2015). Оркестар користи аналитике података за разумевање преференција публике и прилагођавање маркетиншких кампања у складу са тим и креира персонализован маркетиншки садржај за ангажовање одређених сегмената публике и изградњу лојалности. Спроводи циљане рекламне кампање како би се досегла потенцијална публика путем различитих канала, укључујући друштвене медије, е-пошту и онлајн огласе.

Снажна препознатљивост бренда осигурава да оркестар остане врхунски за публику. Оркестар Јохан Штраус континуирано пружа висококвалитетне перформансе како би се ојачала репутација оркестра за извршност, нуди иновативне и јединствене концертне програме који разликују оркестар од конкурената и одржава снажно присуство у медијима, укључујући интервјуе, прилоге и телевизијске наступе, како би оркестар био у очима јавности.

4. Превазилажење постојеће тражње

Превазилажење постојеће потражње је фундаментални принцип стратегије плавог океана, где је циљ стварање нових тржишних простора привлачењем не-купаца и претварањем у купце. За оркестар Јохан Штраус, под вођством Андре Риу-а, ово укључује не само такмичење у оквиру постојећег тржишта класичне музике, већ и ширење изван традиционалних граница како би привукло ширу и разноврснију публику.

Андре Риу је основао оркестар са јасном визијом: да широј публици донесе радост и узбуђење валцера и класичне музике. Његов приступ се разликовао од традиционалних, често строгих презентација класичне музике, укључујући елементе естрадности, визуелних ефеката и директног ангажовања публике. Ова визија је била централна у стратегији оркестра за превазилажење постојеће потражње.

У раним годинама, оркестар Јохан Штраус се суочио са значајним изазовима, укључујући финансијска ограничења, логистичке проблеме и скептицизам естаблишмента класичне музике. Превазилажење ових изазова захтевало је иновативно размишљање и спремност да се одвоји од традиције. Тржиште класичне музике традиционално се састоји од старијих, високообразованих демографских група са специфичним укусима и преференцијама. Ово тржиште карактеришу високи стандарди квалитета перформанси, преференције за устаљени репертоар и конзервативни формати концерата. Да би превазишао постојећу потражњу, оркестар Јохан Штраус је морао да идентификује и циља неклијенте. Они се могу категорисати у три нивоа:

1. Неклијенти првог нивоа: Људи који су на ивици тржишта и тренутно бирају алтернативе традиционалним концертима класичне музике.
2. Неклијенти другог нивоа: Људи који свесно одлучују да не учествују на тржишту, често због уочених препрека као што су приступачност, цена или релевантност.
3. Неклијенти трећег нивоа: Људи који су најудаљенији од тржишта, често несвесни или незаинтересовани за класичну музику.

Слика 20. Три нивоа неклијената оркестра Јохан Штраус



Неклијенти првог нивоа или „ускоро“ клијенти су појединци који су на ивици тржишта. Они знају за оркестар Јохан Штраус и показали су одређено интересовање, али још нису присуствовали концерту или купили било који сродни производ.

Стратегија да се привуку ови неклијенти је у креирању привлачних извођења. Риу осигурава да наступи нису само музички изузетни, већ и визуелно и емоционално

привлачни. Спој класичне музике са савременим обртом привлачи оне којима су традиционални класични концерти превише формални или неприступачни. Агресивне маркетиншке кампање, укључујући телевизијске концерте, ангажовање друштвених медија и сарадњу са популарним медијским платформама, помажу у привлачењу пажње ових потенцијалних купаца. Риу је учинио концерте доступним тако што је наступао на различитим локацијама широм света и понудио улазнице по различитим ценама смањујући баријере за улазак за ове потенцијалне клијенте.

Стварањем привлачне атмосфере и чинећи класичну музику приступачнијом, Риу је успешно претворио ове „ускоро“ неклијенте у стварне учеснике и обожаваоце.

Други ниво неклијената или „одбијајући“ неклијенти свесно одлучују да не раде са оркестром Јохан Штраус. Можда имају унапред створене идеје о томе да је класична музика досадна, елитистичка или ирелевантна за њихова интересовања.

Стратегија оркестра Јохан Штраус за привлачење ових неклијената је демистификација класичне музике: Риу често комуницира са публиком током наступа, дели анегдоте и објашњава позадину дела на забаван начин. Ово демистификује жанр и чини га пожељним. Интегрисање елемената из других музичких жанрова (поп, фолк, итд.) у класичне наступе чини концерте привлачнијим за оне који иначе одбијају да се баве класичном музиком. Партнерство са школама, локалним музичким групама и културним организацијама ради пружања образовних радионица и догађаја у заједници је помогло да се промени перцепција класичне музике међу овом групом.

Рушећи уочене баријере и чинећи класичну музику забавном и инклузивном, Риу успева да претвори неке од ових одбијајућих неклијената у ентузијасте који цене богатство жанра и јединствени стил оркестра.

Неклијенти трећег нивоа или „неистражени“ неклијенти су појединци најудаљенији од тренутног тржишта. Не знају ни за оркестар Јохан Штраус, ни за класичну музику уопште, често због културних, географских или социоекономских фактора. Путујући широм света и наступајући у земљама са мање изложености западној класичној музици, Риу представља жанр потпуно новој публици. Коришћење глобалних медијских платформи као што су YouTube, Netflix и међународни телевизијски канали за емитовање наступа помажу у досезању публике која би иначе остала неистражена. Партнерство са локалним уметницима, познатим личностима и утицајним личностима из различитих региона ради стварања међукултуралних перформанса може привући пажњу ових неистражених неклијената.

Кроз стратешки глобални домет и коришћење медија, Риу успешно излази на нова тржишта, доносећи радост класичне музике људима који је можда никада не би сматрали другачије.

Стратегија Андре Риу-а са оркестром Јохан Штраус је бриљантан пример како разумевање и циљање различитих нивоа неклијената може проширити тржиште. Стварајући представе које су приступачне, привлачне и глобално привлачне, Риу је успео да трансформише неклијенте у посвећене обожаваоце. Овај приступ не само да проширује базу публике већ и оживљава интересовање за класичну музику, чинећи је релевантном за савремену публику широм света.

5. Моделирање стратегије

За моделирање стратегије плавог океана, односно за стварање плавог океана, Риу је користио мрежу Елиминиши-Смањи-Подигни-Креирај (ERRC). Овај стратешки алат се користи у стратегији плавог океана за идентификацију фактора који се могу елиминисати, смањити, повећати или створити да би се откључала нова потражња и диференцирала понуда. За оркестар Јохан Штраус мрежа Елиминиши-Смањи-Подигни-Креирај изгледа на следећи начин:

- Елиминиши: Елементи због којих су класични концерти изгледали елитистички и неприступачни, као што су строги кодекси облачења и крути формати концерата.
- Смањи: Нагласак на чисто академским презентацијама музике, уместо тога за забавнији и приступачнији стил.
- Подигни: Ниво ангажовања публике и интеракције, при чему Риуово харизматично присуство на сцени игра значајну улогу.
- Креирај: Нова концертна искуства уградњом визуелних ефеката, мултимедијалних презентација и тематских наступа.

За оркестар Јохан Штраус, стратешко платно је истакло кључне области у којима се оркестар истакао у поређењу са традиционалним симфонијским оркестрима, као што су вредност забаве, ангажовање публике и приступачност.

Примена оквира за четири акције (мрежа Елиминиши-Смањи-Подигни-Креирај) оркестра Јохан Штраус подразумевала је следеће:

Елиминиши – Да би створио плави океан, оркестар Јохан Штраус је елиминисао неколико фактора које концерти традиционалне класичне музике обично наглашавају:

- Формална атмосфера: Уклањањем формалних правила облачења и ригидног концертног етикета, оркестар је учинио концерте опуштенијим и привлачнијим.

- Ексклузивна места: Уместо да ограничава наступе на традиционалне концертне сале, оркестар је наступао на различитим местима, укључујући отворене просторе и нетрадиционалне локације.

Смањи – Оркестар је смањио аспекте презентације класичне музике који нису били у складу са њиховом визијом привлачног и забавног концертног искуства:

- Академски фокус: Смањење нагласка на академским и техничким аспектима музике омогућило је забавнију и приступачнију презентацију.
- Цена присуства: Нудећи низ цена карата, оркестар је учинио концерте доступнијим широј публици.

Подигни – Покренуто је неколико аспеката како би се побољшало укупно искуство концерта:

- Интеракција са публиком: Повећање директне интеракције са публиком, укључујући певање и плес, створило је искуство које је више упечатљиво и пријатније.
- Квалитет продукције: Подизање квалитета продукције концерата са најсавременијим звуком, осветљењем и визуелним ефектима побољшало је целокупно искуство.

Креирај – Коначно, оркестар је створио нове елементе који су разликовали њихове концерте од традиционалних извођења класичне музике:

- Тематске перформансе: Креирање тематских концерата и интегрисање елемената приповедања учинили су наступе кохезивнијим и занимљивијим.
- Интеграција мултимедије: Укључивање мултимедијалних презентација и визуелних ефеката дало је модеран обрт концертима класичне музике.

Редослед стратегије плавог океана укључује неколико корака како би се осигурало успешно креирање и добијање нове потражње:

1. Корисност: Обезбеђивање да нова понуда пружа изузетну корисност корисницима.
2. Цена: Одређивање стратешке цене која привлачи циљну публику уз обезбеђивање профитабилности.
3. Трошкови: Управљање трошковима за одржавање профитабилности уз испоруку високе вредности.
4. Прихватање: Решавање потенцијалних препрека за усвајање како би се обезбедило широко прихватање.

Слика 21. Редослед стратегије плавог океана оркестра Јохан Штраус



У наредном делу ће бити анализирани сви кораци које је оркестар Јохан Штраус предузео у циљу стварања плавог океана.

5.1. Корисност за купце

„Креирање мапе помоћи купцима је стратешки процес који помаже компанијама да идентификују различите нише које њихов производ или услуга може попунити анализом различитих аспеката корисничког искуства“ (Loh, Sha'ri Mohd, Lau, 2018). За оркестар Јохан Штраус, ово укључује разумевање потреба и преференција њихове разноврсне публике и побољшање њиховог искуства у различитим фазама циклуса куповине. Анализа ће истражити кораке укључене у креирање мапе помоћи корисницима користећи шест

полуга (Продуктивност купаца, Једноставност, Погодност, Ризик, Забава и слика, Еколошко расположење) кроз шест фаза циклуса куповног искуства (Куповина, Испорука, Употреба, Додатна опрема, Одржавање, Одлагање).

Циклус куповног искуства састоји се од шест фаза кроз које купци пролазе приликом интеракције са производом или услугом. За оркестар Јохан Штраус, ове фазе су:

1. Куповина: Процес куповине карата или претплате на дигитални садржај.
2. Испорука: Начин на који се карте или дигитални садржај испоручују купцу.
3. Употреба: Стварно искуство одласка на концерт уживо или приступање дигиталном садржају.
4. Додатна опрема: Додатни производи или услуге који допуњују главну понуду, као што су роба или ВИП искуства.
5. Одржавање: Подршка и услуге које се пружају након куповине како би се осигурало задовољавајуће искуство.
6. Одлагање: Крај животног циклуса производа, који би се, у овом контексту, могао односити на потрошњу дигиталног садржаја или физичке меморабилије.

Шест полуга које треба испитати у свакој фази циклуса куповног искуства су:

1. Продуктивност корисника: Повећање ефикасности и ефективности корисника у интеракцији са оркестром.
2. Једноставност: Учинити процес једноставним и лаким за разумевање.
3. Погодност: Осигурати да је искуство без проблема и доступно.
4. Ризик: Минимизирање неизвесности или потенцијалних негативних исхода за купца.
5. Забава и имиџ: Додавање елемената уживања и побољшање личног имиџа или статуса купца.
6. Еколошко расположење: Стварање пријатне и погодне атмосфере током целог пута купца.

За сваку фазу циклуса куповног искуства, анализирано је како оркестар може да се позабави сваком од шест полуга. Ово укључује идентификовање тренутних предности и потенцијалних области за побољшање.

Табела 3. Мапа корисности за купце оркестра Јохан Штраус – етапа Куповина

Куповина		
Продуктивност купаца	Актуелно	Онлајн систем за продају карата са јасним упутствима.
	Побољшање	Понудити персонализоване препоруке на основу претходних куповина или преференција.
Једноставност	Актуелно	Веб локација прилагођена кориснику и мобилна апликација за куповину карата.
	Побољшање	Поједноставити процес плаћања са мање корака и опцијама куповине једним кликом.
Прикладност	Актуелно	Више опција плаћања и доступност 24/7.
	Побољшање	Имплементирати опцију куповине карата преко платформе друштвених медија или апликација за размену порука.
Ризик	Актуелно	Безбедни приступи за плаћање и јасне смернице за рефундирање.
	Побољшање	Понудити опцију осигурања карата за покриће отказивања или промена.
Забава и имиџ	Актуелно	Ангажовање промотивног садржаја и видео снимака на веб локацији.
	Побољшање	Креирати ексклузивне догађаје пре продаје за лојалне купце како би побољшали њихов осећај привилегије и статуса.
Еколошко расположење	Актуелно	Визуелно привлачна веб локација са сликама и видео записима високог квалитета.
	Побољшање	Увести преглед виртуелне реалности (VR) места одржавања концерта и распореда седишта.

Табела 4. Мапа корисности за купце оркестра Јохан Штраус – етапа Испорука

Испорука		
Продуктивност купаца	Актуелно	Тренутна дигитална испорука улазница путем е-поште.
	Побољшање	Имплементирати интеграцију мобилног новчаника за складиштење и приступ улазницама.
Једноставност	Актуелно	Јасна упутства о томе како да преузмете и одштампате карте.
	Побољшање	Обезбедити видео водич корак по корак за купце који су мање упућени у технологију.
Прикладност	Актуелно	Могућност примања физичких карата поштом.

	Побољшање	Понудити испоруку истог дана за куповине у последњем тренутку у локалним областима.
Ризик	Актуелно	Систем за праћење карата послатих поштом.
	Побољшање	Обезбедити ажурирања у реалном времену и обавештења о статусу испоруке карата.
Забава и имиџ	Актуелно	Атрактиван дизајн карата и паковање за физичке карте.
	Побољшање	Укључити персонализоване захвалнице или ексклузивне попусте за будуће догађаје.
Еколошко расположење	Актуелно	Еколошки материјали за паковање карата.
	Побољшање	Понудити опцију за дигиталне карте како би додатно смањили утицај на животну средину.

Табела 5. Мапа корисности за купце оркестра Јохан Штраус – етапа Употреба

Употреба		
Продуктивност купаца	Актуелно	Ефикасан улазак на место са дигиталним улазницама.
	Побољшање	Увести брзе улазне траке за власнике ВИП или премијум улазница.
Једноставност	Актуелно	Јасне ознаке и упутства на месту одржавања.
	Побољшање	Имплементирати мобилну апликацију са навигацијом у реалном времену и информацијама о месту одржавања.
Прикладност	Актуелно	Доступност паркинга и опција јавног превоза.
	Побољшање	Удружити се са услугама дељења возње да би понудили попусте и наменске зоне за преузимање/одлазак.
Ризик	Актуелно	Мере безбедности на месту догађаја.
	Побољшање	Обезбедити контакт број за хитне случајеве и особље за подршку за све проблеме током догађаја.
Забава и имиџ	Актуелно	Ангажовање активности пре емисије и паузе.
	Побољшање	Понудити ексклузивне обиласке иза позорнице или прилике за упознавање и упознавање са извођачима.
Еколошко расположење	Актуелно	Удобно седење и амбијентално осветљење.
	Побољшање	Појачати атмосферу концерта тематским декорацијама и интерактивним елементима.

Табела 6. Мапа корисности за купце оркестра Јохан Штраус – етапа Додатна опрема

Додатна опрема		
Продуктивност купаца	Актуелно	Роба доступна за куповину на месту одржавања.
	Побољшање	Омогућити преузимање робе преко интернета у претпродаји на догађају.
Једноставност	Актуелно	Јасно означени штандови са робом и цене.
	Побољшање	Имплементирати систем безготовинског плаћања за брже трансакције.
Прикладност	Актуелно	Доступне су различите опције за робу.
	Побољшање	Понудити кућну доставу за робу купљену на догађају.
Ризик	Актуелно	Гаранција квалитета за сву робу.
	Побољшање	Обезбедити гаранцију задовољства са једноставним политикама враћања/размене.
Забава и имиџ	Актуелно	Јединствена и тематска роба везана за концерте.
	Побољшање	Представити артикле ограниченог издања и ексклузивне колекционарске предмете.
Еколошко расположење	Актуелно	Опције еколошке робе.
	Побољшање	Користити одрживе материјале и паковање за сву робу.

Табела 7. Мапа корисности за купце оркестра Јохан Штраус – етапа Одржавање

Одржавање		
Продуктивност купаца	Актуелно	Служба за кориснике доступна за проблеме са улазницама и упите.
	Побољшање	Имплементирати функцију ћаскања корисничке подршке 24/7 на веб локацији и у апликацији.
Једноставност	Актуелно	Одељак корисничке подршке који се лако креће на веб локацији.
	Побољшање	Направити свеобухватан одељак са честим питањима са видео упутствима.
Прикладност	Актуелно	Више канала за корисничку подршку (е-пошта, телефон, друштвени медији).
	Побољшање	Увести наменску мобилну апликацију за корисничку подршку и праћење проблема.
Ризик	Актуелно	Јасна правила за замену карата и повраћај новца.
	Побољшање	Понудити програм лојалности са погодностима као што су приоритетна подршка и рани приступ улазницама.

Забава и имиџ	Актуелно	Персонализовани одговори на упите купаца.
	Побољшање	Слање накнадне е-поруке са ексклузивним садржајем и попустима за будуће догађаје.
Еколошко расположење	Актуелно	Пријатељски и професионални тим за корисничку подршку.
	Побољшање	Побољшати окружење за корисничку подршку виртуелном позадином и музиком током видео позива.

Табела 8. Мапа корисности за купце оркестра Јохан Штраус – етапа Одлагање

Одлагање		
Продуктивност купаца	Актуелно	Опције за рециклажу или донирање старе робе.
	Побољшање	Обезбедити подстицаје купцима да рециклирају робу, као што су попусти на будуће куповине.
Једноставност	Актуелно	Јасна упутства о томе како да одложите или рециклирате карте и робу.
	Побољшање	Понудити програм откупа или замене старе робе.
Прикладност	Актуелно	Згодне канте за одлагање или рециклажу на месту одржавања.
	Побољшање	Удружити се са локалним програмима рециклаже како би понудили услуге кућног преузимања великих предмета.
Ризик	Актуелно	Обезбеђивање еколошки прихватљивих метода одлагања.
	Побољшање	Обезбедити транспарентност процеса одлагања и рециклаже како би изградили поверење купаца.
Забава и имиџ	Актуелно	Подстицање купаца да поделе своје напоре у вези са рециклирањем на друштвеним медијима.
	Побољшање	Покренути такмичења или кампање за промовисање еколошке одговорности међу купцима.
Еколошко расположење	Актуелно	Промовисање културе одрживости унутар организације.
	Побољшање	Укључити купце у еколошке иницијативе и догађаје.

На основу анализе сваке фазе и полуге, израђују се детаљни акциони планови за решавање идентификованих области за побољшање. Сваки план садржи специфичне иницијативе, временске оквири, одговорне тимове и метрику учинка за праћење напретка.

За спровођење акционих планова и континуирано праћење њихове ефикасности, оркестар Јохан Штраус користи повратне информације клијената, анкете и метрику учинка да би проценили утицај иницијатива и извршили неопходна прилагођавања. Мапа користи купцима се редовно прегледа и усавршава на основу еволуирајућих потреба купаца, тржишних трендова и технолошког напретка. Континуирано усавршавање осигурава да оркестар Јохан Штраус и даље одговара на очекивања купаца и одржава конкурентску предност.

5.2. Идентификације цене

У контексту оркестра Јохан Штраус, идентификација коридора цена укључује анализу начина на који се цене улазница и сродних услуга привлаче широком спектру купаца. Овај процес осигурава да стратегија одређивања цена обухвати максималну потенцијалну публику уз одржавање профитабилности. Анализа покрива два главна корака: идентификовање коридора цена и одређивање цене унутар овог коридора.

Корак 1: Идентификација коридора цена

Идентификација коридора цена подразумева разумевање различитих типова производа или услуга који се допадају купцима. За оркестар Јохан Штраус, они се могу категорисати у три типа:

- Иста форма
- Различити облик, иста функција
- Различити облик и функција, исти циљ

Иста форма – Ова категорија укључује улазнице за живе наступе оркестра Јохан Штраус. Кључне карактеристике су:

- Директни конкуренти – Други концерти и оркестри класичне музике, посебно они који нуде сличан репертоар и концертно искуство.
- Распон цена – Цене ових карата могу да варирају у зависности од места одржавања, локације седишта и додатних погодности (као што су прилике за упознавање или ВИП искуства).
- Очекивања публике – Публика је спремна да плати премију за висококвалитетне наступе уживо и јединствена искуства која нуди Андре Риу.

Другачији облик, иста функција – Ова категорија укључује алтернативе које служе истој функцији пружања класичног музичког искуства, али у другачијем облику. Примери су:

- Снимљени наступи – ДВД-ови, Blu-ray и сервиси за стриминг који нуде снимке концерата Андре Риу-а.

- Други наступи уживо – Улазнице за живе наступе других жанрова или уметника, као што су балет, опера, или чак модерне кросвер класичне представе.
- Распон цена – Снимљени наступи обично имају ниже цене у поређењу са улазницама за концерте уживо, док остали наступи уживо могу имати широк распон цена у зависности од извођача и места.
- Очекивања публике – Купци овде траже музику и забаву високог квалитета, али су флексибилни у вези са медијумом.

Различити облик и функција, исти циљ – Ова категорија укључује алтернативне опције забаве које постижу исти циљ пружања угодне, висококвалитетне забаве. Примери су:

- Музичко позориште – Улазнице за популарне мјузикле и позоришне представе.
- Догађаји са стримингом уживо – Приступ концертима и виртуелним догађајима који се преносе уживо.
- Културна искуства – посете музејима, галеријама и другим културним догађајима.
- Распон цена – Ове опције могу да се крећу од релативно јефтиних улазница за музеје до скупих позоришта и догађаја уживо.
- Очекивања публике – Ови купци дају приоритет укупној вредности забаве и отворени су за различита културна искуства осим класичне музике.

Корак 2: Одређивање цене унутар коридора цена

Након идентификације коридора цена, следећи корак је одређивање оптималне цене у оквиру овог опсега. Ово укључује неколико фактора:

Истраживање и анализа тржишта

1. Одређивање цена конкурената – Анализа ценовне стратегије директних конкурената (други класични концерти), индиректних конкурената (снимљени наступи, друга музика уживо) и алтернативне опције за забаву.

2. Демографија публике – Разумевање демографског профила публике, укључујући њихову спремност да плате, расположиви приход и навике потрошње.

3. Перцепција вредности – Процена како публика доживљава вредност концерта Андре Риу-а уживо у поређењу са другим опцијама за забаву.

Стратегија одређивања цена

1. Вишестепене цене – Примена вишестепене цене за различите локације седишта и пакете. На пример, премиум седишта и ВИП искуства имају више цене, док се стандардна седишта нуде по приступачнијим ценама.

2. Динамичко одређивање цена – Коришћење динамичког модела одређивања цена који прилагођава цене на основу потражње, времена резервације и других фактора. Овај

приступ је максимизовао приход тако што рано ухвати сегменте високе спремности да се плати и попуне места ближе датуму догађаја по нижим ценама.

3. Попуст и промоције – Понуда циљаних попушта и промоције да би привукли различите сегменте публике. Примери укључују ране попусте, групне цене и специјалне понуде за верне фанове или нове купце.

Слика 22. Стратегија одређивања цена оркестра Јохан Штраус



Додатни токови прихода

1. Merchandising – Повећање приход продајом робе у вези са концертима, као што су ЦД-ови, ДВД-ови и брендирани сувенири.

2. Ексклузивни садржај – Понуда ексклузивног садржаја или искуства, као што су приступ иза сцене, прилике за упознавање и посебан садржај на мрежи.

3. Модели претплате – Увођење моделе претплате за редовне посетиоце концерата, нудећи серију карата по сниженој цени.

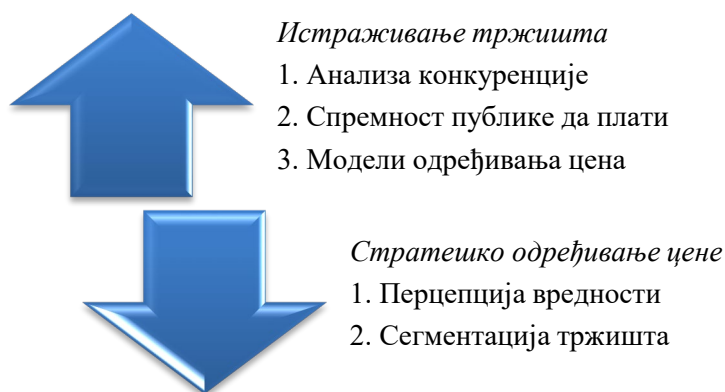
Идентификовање и одређивање коридора цена за оркестар Јохан Штраус захтева свеобухватно разумевање тржишта, конкурената и преференција публике. Категоризацијом производа у исту форму, различите форме исте функције, и различите форме и функције исти циљ, и применом стратешког приступа ценама, оркестар је максимизовао досег публике и приход. Овај метод је осигурао да стратегија одређивања цена није само конкурентна, већ и усклађена са уоченом вредношћу и очекивањима различитих сегмената публике.

5.3. Циљање трошкова

Циљање или таргетирање трошкова је следећи корак у стратегијском редоследу усмерен на профитну страну пословног модела. „Да би се максимизирали профитни потенцијали идеје плавог океана, оркестар треба да започне са стратегијском ценом, а потом од те цене одбије жељену добит, да би дошла до циљаног трошка“ (Parvinen, Aspara, Nietanen, Kajalo, S2019). Овде је од суштинског значаја то да се цена умањује за трошкове, уместо да се трошкови увећавају за цену, да би се дошло до структуре трошкова која је профитабилна.

Да би одржао профитабилност, уз ширење домета и побољшање понуде, оркестар је пажљиво управљао својом структуром трошкова. Коришћењем циљања трошкова, оркестар је ускладио своју стратегију одређивања цена са својим напорима за управљање трошковима, обезбеђујући дугорочну финансијску одрживост.

Слика 23. Одређивање стратешке цене као први корак циљања трошкова



Корак 1: Одређивање стратешке цене

Истраживање тржишта

1. Анализа конкуренције – Анализа стратегије цена директних конкурената, укључујући друге реномиране оркестре и наступе музике уживо.

2. Спремност публике да плати – Спровођење анкете и прикупљање података о томе колико је публика спремна да плати за различите категорије седења и додатна искуства (ВИП пакети, сесије сусрета и поздрава).

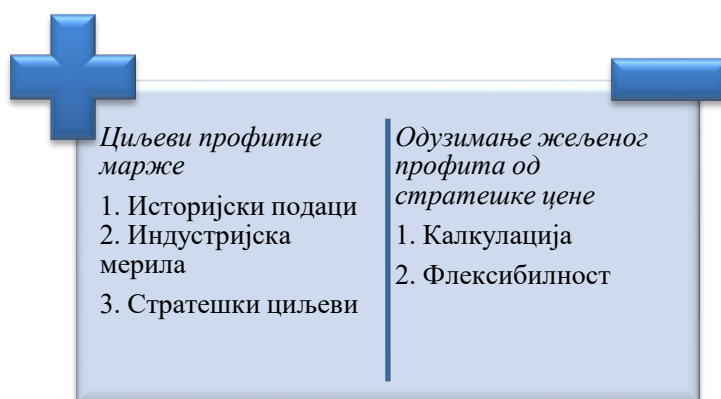
3. Модели одређивања цена – Разматрање различитих модела цена, као што су вишестепене цене за различите локације седишта и динамичке цене засноване на потражњи и времену резервације.

Стратешко одређивање цене

1. Перцепција вредности – Одређивање стратешке цене која одражава уочену вредност посете концерту Андре Риу-а, с обзиром на квалитет извођења, место одржавања и целокупно искуство.

2. Сегментација тржишта – Прилагођавање цене за различите тржишне сегменте, обезбеђујући приступачност уз максимизирање прихода од премијум сегмената.

Слика 24. Одређивање жељеног профита као други корак циљања трошкова



Корак 2: Одређивање жељеног профита

Циљеви профитне марже

1. Историјски подаци – Преглед историјских финансијских података да би разумели прошлу профитну маржу и поставили реалне циљеве профита.

2. Индустијска мерила – Упоредивање профитне марже са референтним вредностима индустрије да би обезбедили конкурентност.

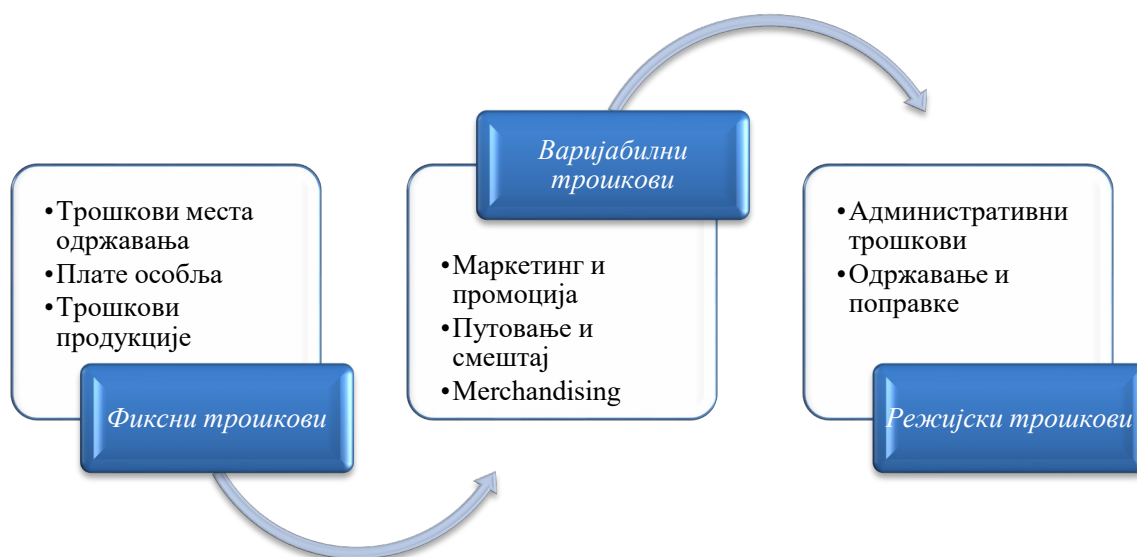
3. Стратешки циљеви – Усклађивање циљева профита са дугорочним стратешким циљевима оркестра, као што су ширење на нова тржишта или побољшање квалитета производње.

Одузимање жељеног профита од стратешке цене

1. Калкулација – Од стратешке цене се одузима жељена маржа профита да би се добила циљна цена.

2. Флексибилност – Осигуравање одређене флексибилности у профитним маржама како би се прилагодили неочекиваним трошковима или тржишним флукуацијама.

Слика 25. Идентификација и анализа компоненти трошкова као трећи корак циљања трошкова



Корак 3: Идентификација и анализа компоненти трошкова

Фиксни трошкови

1. Трошкови места одржавања – Укључују накнаде за изнајмљивање концертних дворана и просторија.
2. Плате особља – Узимање у обзир плате музичара, административног особља и помоћног особља.
3. Трошкови продукције – Обрачун трошкова везаних за дизајн сцене, осветљење и озвучење.

Варијабилни трошкови

1. Маркетинг и промоција – Одређивање буџета за оглашавање, кампање на друштвеним медијима и промотивне активности.
2. Путовање и смештај – Укључује трошкове турнеје, укључујући путовање, смештај и дневнице за чланове оркестра.
3. Merchandising – Фактор трошкова у вези са производњом и дистрибуцијом робе као што су ЦД-ови, ДВД-ови и брендирани сувенири.

Режијски трошкови

1. Административни трошкови – Укључују изнајмљивање канцеларије, комуналије и друге административне трошкове.
2. Одржавање и поправке – Буџет за одржавање и поправку инструмената и опреме.

Корак 4: Стратегије смањења трошкова

Оперативна ефикасност

1. Оптимизација процеса – Поједностављење административних процеса и смањење вишкова.

2. Интеграција технологије – Имплементација технолошких решења за побољшање оперативне ефикасности, као што су аутоматизовани системи за продају карата и алати за дигитални маркетинг.

Преговори и партнерства

1. Преговори са добављачима – Преговарање о бољим ценама са добављачима и пружаоцима услуга.

2. Стратешка партнерства – Формирање партнерства са местима одржавања, туристичким компанијама и другим заинтересованим странама да би се смањили трошкови.

Иновација цена

1. Алтернативни простори – Разматрање алтернативна, исплатива места без угрожавања квалитета извођења.

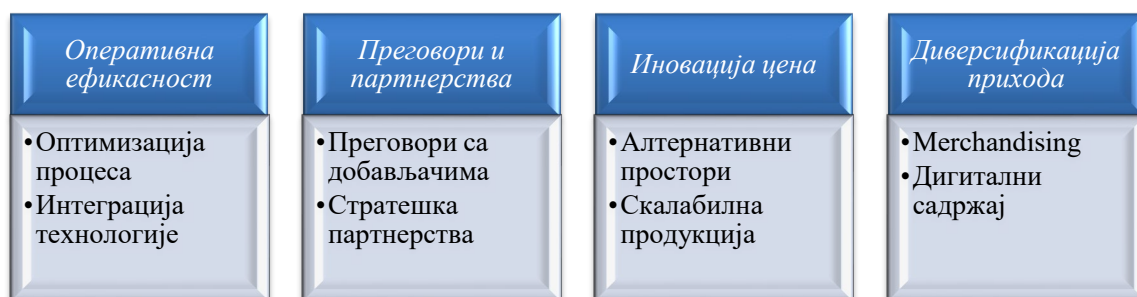
2. Скалабилна продукција – Развијање скалабилне производне технике које се могу прилагодити на основу величине публике и места одржавања.

Диверсификација прихода

1. Merchandising – Повећање напора у продаји робе да би се генерисали додатни токови прихода.

2. Дигитални садржај – Проширивање дигиталне понуде, као што су услуге стримовања и онлајн садржај, да би се досегла ширу публику.

Слика 26. Стратегије смањења трошкова као четврти корак циљања трошкова



Корак 5: Континуирано праћење и прилагођавање

Финансијско праћење

1. Управљање буџетом – Редовно надгледање буџете и праћење трошкове у односу на циљне трошкове.

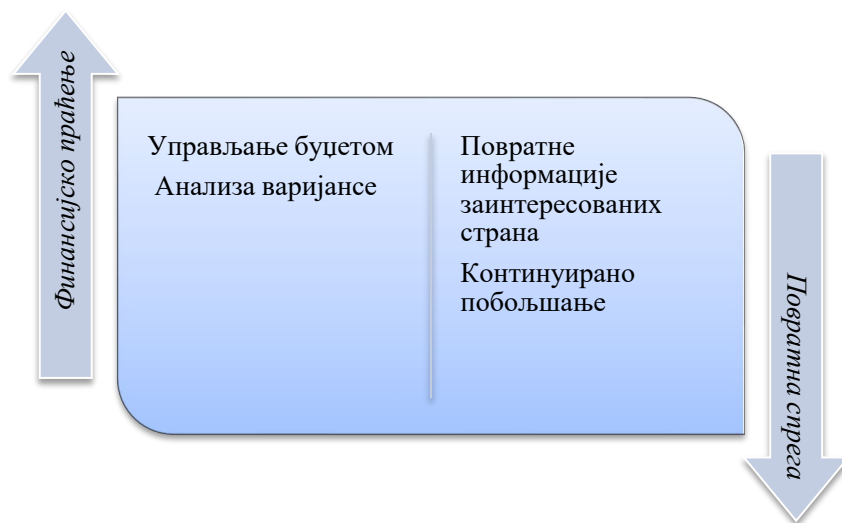
2. Анализа варијансе – Спровођење анализе варијансе да би се идентификовала одступања од циљног трошка и примениле корективне мере.

Повратна спрега

1. Повратне информације заинтересованих страна – Прикупљање повратних информација од заинтересованих страна, укључујући особље, добављаче и партнере, да би се идентификовале могућности за уштеду трошкова.

2. Континуирано побољшање – Имплементирање процеса континуираног побољшања да би се усавршила стратегија управљања трошковима.

Слика 27. Континуирано праћење и прилагођавање као пети корак циљања трошкова



Циљање трошкова оркестра Јохан Штраус укључује систематски приступ који почиње утврђивањем стратешке цене, одређивањем жељеног профита и идентификацијом и анализом компоненти трошкова. Применом стратегија смањења трошкова и континуираним праћењем трошкова, оркестар може да одржи одрживу и профитабилну структуру трошкова. Овај приступ осигурава да оркестар може да настави да пружа висококвалитетне перформансе док остварује своје финансијске и стратешке циљеве.

5.4. Прихватање

Индекс идеје плавог океана је концепт који истражује стварање нових, неконкурентних тржишта путем иновативних стратегија, уместо да се такмичи на постојећим, презасићеним тржиштима. Андре Риу је успешно применио принципе плавог океана како би створио јединствени тржишни простор у свету класичне музике. Даља анализа истражује како су Риу и његов оркестар кренули према Индексу идеја плавог океана да би створили јединствену нишу на тржишту.

Стратегија плавог океана укључује четири кључне акције:

1. Уклони: Фактори које индустрија узима здраво за готово, али се могу уклонити.
2. Смањи: Фактори који могу бити знатно испод индустријских стандарда.
3. Повећај: Фактори које треба подићи знатно изнад индустријских стандарда.
4. Креирај: Фактори које индустрија никада није понудила.

Риу-ови концерти елиминишу круту формалност која се често повезује са наступима класичне музике. Ово укључује строга правила облачења, мрачну атмосферу и формални концертни бонтон. Уклањањем ових елемената, оркестар чини класичну музику приступачнијом и пријатнијом за ширу публику.

Док су премијум седишта и ексклузивна искуства и даље доступни, Риу је увео приступачније опције карата како би привукао ширу публику. Ова стратегија помаже у смањењу баријере за улазак потенцијалних посетилаца концерата које би могле одвратити високе цене које се обично повезују са догађајима класичне музике.

Риу је значајно подигао забавну вредност својих наступа. Његови концерти нису само о музици, већ и о укупном искуству, које укључује разрађене поставке бине, живахне светлосне емисије и занимљиве наративе. Ово подиже искуство концерта далеко изнад традиционалних извођења класичне музике.

Риу-ови концерти стварају празничну, радосну атмосферу, често више подсећајући на велику забаву него на конвенционални концерт. Публика се подстиче да пева, плеше и активно учествује, чинећи наступе веома интерактивним и незаборавним. Коришћењем технологије, Риу је учинио своје концерте доступним широм света путем стриминга уживо, ДВД-а и дигиталног преузимања. Ово је створило нови пут за досезање глобалне публике која не може лично да присуствује.

Да бисмо даље анализирали позицију оркестра Јохан Штраус у оквиру Индекса идеја плавог океана, разматрамо неколико кључних фактора:

Вредност иновација

- Производ: Риу-ова иновација производа лежи у спајању класичне музике са естетиком. Овај хибридни модел ствара јединствену понуду вредности која привлачи и љубитеље класичне музике и оне који су нови у жанру.
- Тржиште: Искачући на недовољно опслужено тржиште потенцијалних ентузијаста класичне музике који сматрају да су традиционални наступи застрашујући или досадни, Риу проширује границе тржишта.

Стратешке цене

- Приуштивост: Увођење низа цена карата и опција дигиталног приступа омогућава Риу да ухвати различите сегменте тржишта, од потрошача који су свесни буџета до оних који траже врхунска искуства.

- Очекивана вредност: Побољшана вредност забаве и импресивно концертно искуство оправдавају цене, осигуравајући да купци осећају да добијају добру вредност за свој новац.

Структура трошкова

Ефикасност: Иако су трошкови производње за висококвалитетне емисије уживо и услуге стриминга значајни, Риу их балансира са економијом обима која се постиже великим бројем публике и различитим токовима прихода (merchandising, дигитална продаја, итд.).

Индекс идеја плавог океана оркестра Јохан Штраус

Вредност иновација

- Риу комбинује класичне композиције са популарним мелодијама и филмском музиком, чиме привлачи разноврсну публику.
- Репертоар укључује носталгичне класичне комаде и савремене аранжмане, стварајући јединствену концертну атмосферу.
- Риу-еви концерти су познати по раскошној сценографији, костимима и светлосним ефектима који стварају визуелно привлачан догађај.
- Интеракција са публиком, хумор и приче доприносе стварању дубоке емоционалне везе са
- Риу изводи концерте широм света, прилагођавајући репертоар културним преференцијама различитих региона.
- Користи дигиталне платформе за преносе уживо и објављивање садржаја, допирући до глобалне публике.

Стратешке цене

- Уводи различите ценовне категорије за улазнице како би концерти били приступачнији широј публици.
- Нуди пакете који укључују ексклузивне садржаје и искуства, попут сусрета са музичарима.
- Користи различите канале, укључујући друштвене мреже и е-маил маркетинг, за информисање и ангажовање публике пре догађаја.
- Организује програме лојалности и награђивања за редовне посетиоце.
- Подстиче публику на певање и плес током извођења, стварајући интерактивну и динамичну атмосферу.
- Риу често комуницира са публиком, делећи анегдоте и приче које обогаћују концертно искуство.

Структура трошкова

- Унапређује административне и логистичке процесе како би смањio трошкове и побољшао ефикасност.
- Интегрише напредне технологије за управљање продајом улазница, маркетингом и комуникацијом са публиком.
- Сарађује са спонзорима, туристичким агенцијама и другим организацијама за смањење трошкова и повећање видљивости.
- Преговара са добављачима и партнерима како би обезбедио повољне услове и цене.
- Редовно прикупља и анализира податке о публици и њиховим преференцијама ради унапређења стратегија.
- На основу повратних информација, унапређује програме, репертоар и организацију концерата.

Оркестар Јохан Штраус представља пример успешне примене стратегије плавог океана у индустрији класичне музике. Уклањањем традиционалних формалности, смањењем цена карата, подизањем вредности забаве и стварањем привлачне атмосфере и глобалне приступачности, Риу је створио јединствену и профитабилну нишу. Ова стратегија не само да разликује оркестар од конкуренције, већ и привлачи ширу, разноврснију публику, осигуравајући одржив успех и раст на иначе конкурентном тржишту.

6. Превазилажење кључних организационих препрека

Једном када развије стратегију плавог океана с профитабилним пословним моделом, компанија мора и да је спроведе. Са изазовом спровођења се суочава свака стратегија. У спровођењу стратегије плавог океана идентификоване су четири препреке. Једна је когнитивне, односно сазнајне природе: уверити запослене у потребу за стратегијским заокретом. Друга препрека су ограничени ресурси јер што је већа промена у стратегији, претпоставља се да су за њено спровођење потребни и већи ресурси. Трећа препрека је мотивација, односно како брзо и уз мале трошкове мотивисати већину запослених. Четврта препрека је политичка јер чак и ако је организација достигла преломну тачку за извршење, постоје моћни подељени интереси који ће се опирати претећим променама.

6.1. Когнитивне препреке

Имплементација стратегије плавог океана је значајан помак за сваку организацију, а когнитивне баријере могу представљати значајне изазове. Когнитивне баријере се односе на потешкоће у промени начина размишљања запослених и убеђивању у потребу за стратешким заокретом. За оркестар Јохан Штраус превазилажење ових когнитивних баријера је кључно за успешну имплементацију њихове стратегије плавог океана.

Когнитивне баријере произилазе из укоренењих уверења, навика и ставова који се опирају променама. Ове баријере се могу манифестовати као скептицизам, страх од непознатог и склоност ка отпору у променама. У контексту оркестра Јохан Штраус, когнитивне баријере укључују:

1. Скептицизам према новим приступима: Традиционални класични музичари и особље могу бити скептични у погледу мешања класичне музике са естрадним и популарним елементима забаве.

2. Страх од разводњавања уметничког интегритета: Забринутост да би прихватање комерцијалнијег и забавног приступа могло да угрози уметнички интегритет оркестра.

3. Отпор променама: Општи отпор удаљавању од устаљених пракси и зона удобности.

Да би превазишао ове когнитивне баријере, Андре Риу је усвојио неколико стратегија:

1. Јасна и убедљива визија – Преношење визије јасном артикулацијом визије која стоји иза стратегије плавог океана. Објашњење како ће овај нови приступ користити не само организацији већ и сваком појединцу који је укључен. Наглашавање потенцијала за досезање нове публике, обезбеђивање финансијске стабилности и очување дугорочног наслеђа оркестра. Представљање успешних прича коришћењем примера других успешних имплементација стратегије плавог океана у различитим индустријама да би илустровали потенцијалне користи и одрживост ове стратешке промене.

2. Ангажовање и укључивање запослених – Инклузивно планирање подразумева укључивање кључних заинтересованих страна, укључујући музичаре, административно особље и техничке тимове, у процес планирања. Ово подстиче осећај власништва и смањује отпор. Као механизми повратних информација креирани су канали за запослене да изразе своје бриге, постављају питања и дају повратне информације. Транспарентно адресирање ових инпута је помогло у ублажавању страхова и изградњи поверења.

3. Обука и развој – Обезбеђивање програма обуке и развоја како би помогли запосленима да се прилагоде новим улогама и одговорностима. Ово је укључивало радионице о присуству на сцени, ангажовању публике и коришћењу дигиталних технологија. Успостављање менторских програма где искусни чланови воде оне који се плаше промена, помажући им да из прве руке виде предности.

4. Демонстрирање раних победа – Спровођење пилот пројекта и иницијативе мањег обима које одражавају нову стратегију. Успешни пилоти су послужили као доказ концепта и демонстрирали одрживост и предности стратегије плавог океана. Јавна прослава раних успеха да би се изградили замах и ојачали позитивни аспекти стратешке промене.

Специфичне акције које је предузео оркестар Јохан Штраус у циљу превазилажења когнитивних баријера су:

1. Визија комуникације

– Састанци у градској већници: Одржавање редовних састанака у градској већници на којима Андре Риу и руководећи тим саопштавају стратешку визију, размењују ажуриране информације о напретку и решавају проблеме.

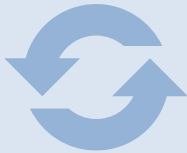
– Интерни билтени: Коришћење интерних билтена да би се сви обавестили о стратешком правцу, постигнутим прекретницама и предстојећим плановима.

2. Инклузивни ангажман

– Радионице и Brainstorming сесије: Организоване су радионице на којима музичари и особље могу да осмисле креативне идеје за концерте, ангажовање публике и дигитални садржај. Овај инклузивни приступ је изазвао ентузијазам и иновативно размишљање.

– Петље повратних информација: Спровођење редовних повратних информација кроз анкете, кутије са сугестијама и отворене форуме да би се брзо прикупили и решили проблеме запослених.

Табела 9. Акције у циљу превазилажења когнитивних баријера оркестра Јохан Штраус

	Визија комуникације	Састанци у градској већници: Одржавање редовних састанака у градској већници на којима Андре Риу и руководећи тим саопштавају стратешку визију, размењују ажуриране информације о напретку и решавају проблеме. Интерни билтени: Коришћење интерних билтена да би се сви обавестили о стратешком правцу, постигнутим прекретницама и предстојећим плановима.
	Инклузивни ангажман	Радионице и Brainstorming сесије: Организоване су радионице на којима музичари и особље могу да осмисле креативне идеје за концерте, ангажовање публике и дигитални садржај. Овај инклузивни приступ је изазвао ентузијазам и иновативно размишљање. Петље повратних информација: Спровођење редовних повратних информација кроз анкете, кутије са сугестијама и отворене форуме да би се брзо прикупили и решили проблеме запослених.
	Програми обуке	Радионице за сценско стваралаштво: Отварање радионице фокусиране на побољшање сценског рада, укључујући кретање, интеракцију са публиком и коришћење визуелних ефеката. Ово помаже музичарима да се осећају угодније са забавним аспектима стратегије. Дигитална писменост: Обезбеђивање обуке о коришћењу дигиталних платформи за стриминг уживо, ангажовање на друштвеним мрежама и онлајн продају робе, омогућавајући запосленима да се прилагоде дигиталним компонентама стратегије.
	Пилот иницијативе	Концерти малих размера: Покренута је серија концерата малих размера који укључују нове елементе забаве и интерактивности. Праћен је њихов успех и прикупљене повратне информације за побољшања. Креирање дигиталног садржаја: Започињање са производњом кратких делова дигиталног садржаја, као што су видео снимци иза кулиса или мини концерти, да би демонстрирали потенцијал достизања глобалне публике на мрежи.

3. Програми обуке

– Радионице за сценско стваралаштво: Отварање радионице фокусиране на побољшање сценског рада, укључујући кретање, интеракцију са публиком и коришћење визуелних ефеката. Ово помаже музичарима да се осећају угодније са забавним аспектима стратегије.

– Дигитална писменост: Обезбеђивање обуке о коришћењу дигиталних платформи за стриминг уживо, ангажовање на друштвеним мрежама и онлајн продају робе, омогућавајући запосленима да се прилагоде дигиталним компонентама стратегије.

4. Пилот иницијативе

– Концерти малих размера: Покренута је серија концерата малих размера који укључују нове елементе забаве и интерактивности. Праћен је њихов успех и прикупљене повратне информације за побољшања.

– Креирање дигиталног садржаја: Започињање са производњом кратких делова дигиталног садржаја, као што су видео снимци иза кулиса или мини концерти, да би демонстрирали потенцијал достизања глобалне публике на мрежи.

Превазилажење когнитивних препрека кључно је за успешну имплементацију стратегије плавог оркестра Јохан Штраус. Јасним саопштавањем визије, ангажовањем и укључивањем запослених, обезбеђивањем неопходне обуке и демонстрирањем раних победа, Андре Риу може ефикасно да реши скептицизам, страхове и отпор. Овај холистички приступ осигурава да је цела организација усклађена са новим стратешким правцем, утирући пут за одржив успех и раст у индустрији класичне музике.

6.2. Препреке у ресурсима

Спровођење стратегије плавог океана захтева значајну примену ресурса. За оркестар Јохан Штраус ово укључује прераспodelу финансијских, људских и технолошких ресурса за подршку новом стратешком правцу. Изазов лежи у ефикасном управљању овим ресурсима како би се осигурало успешно спровођење стратегије плавог океана. Препреке у вези са ресурсима настају када постоји уочени или стварни недостатак неопходних ресурса – као што су финансијска средства, особље, технологија или време – потребних за имплементацију нове стратегије. За оркестар Јохан Штраус, ове препреке се могу манифестовати на неколико начина:

1. Финансијска ограничења: Ограничени буџет за нове иницијативе, укључујући маркетинг, сценску продукцију и улагања у технологију.
2. Људски ресурси: Потребна за додатним или специјализованим особљем за извршавање нових улога и одговорности.

3. Технолошки ресурси: Улагање у нову технологију за стриминг уживо, креирање дигиталног садржаја и онлајн маркетинг.
4. Управљање временом: Балансирање захтева текућих операција током имплементације нове стратегије.

Да би превазишао ове ресурсне препреке, оркестар Јохан Штраус је усвојио неколико стратегија:

1. Финансијски менаџмент – Преглед и прераспоредела постојећих буџета да би се одредили приоритете стратешких иницијатива. Ово је укључивало смањење мање критичних трошкова и усмеравање средстава ка областима са високим утицајем. Истражени су нови путеве за прикупљање средстава, укључујући тражење спонзорстава од корпоративних партнера, грантове од културних организација и кампање прикупљања средстава за подршку специфичним пројектима. Такође су диверзификовани токови прихода увођењем нових производа и услуга, као што су ексклузивни онлајн садржај, роба и ВИП искуства.

2. Оптимизација људских ресурса – Инвестирано је у програме обуке и развоја да би се унапредило постојеће особље. Ово је укључивало радионице о дигиталном маркетингу, стримингу уживо и ангажовању купаца. Идентификоване су критичне улоге које захтевају нове запослене и усредредило се на регрутовање појединаца са неопходним вештинама и стручношћу за подршку стратешкој промени. Искоришћени су волонтери и стажисти за специфичне пројекте, пружајући им драгоцену искуство и истовремено проширујући капацитет оркестра.

3. Коришћење технологије – Коришћење исплативих технолошких решења, као што су софтвер отвореног кода, услуге у облаку и приступачне платформе за стриминг, да би се минимизирали трошкови уз максимизирање утицаја. Удруживање са технолошким компанијама да би се добио приступ напредним алатима и платформама. Ова партнерства могу понудити обострано корисне могућности за иновације и излагање. Увођење технолошке надоградње постепено, прво дајући приоритет најкритичнијим областима и постепено проширујући како ресурси дозвољавају.

4. Ефикасно управљање временом – Имплементирање стратегије плавог океана у фазама, фокусирајући се на једну по једну велику иницијативу. Ово омогућава организацији да ефикасно управља ресурсима и постепено гради замах. Формирање међуфункционалних тимова да би се обезбедило ефикасно коришћење људских ресурса. Ови тимови могу да раде на више аспеката стратегије истовремено, побољшавајући сарадњу и смањујући уска грла. Успостављање јасних временских рокова и метрике учинка да би се пратио напредак

и прилагодили планови по потреби. Редовни прегледи помажу да имплементација буде на правом путу и осигуравају благовремена прилагођавања.

Табела 10. Акције у циљу превазилажења ресурсних препрека оркестра Јохан Штраус

	Финансијски менаџмент	Релокација буџета: Поновна процена тренутне потрошње и преусмеравање средства на пројекте дигиталне трансформације, маркетиншке кампање и побољшана концертна искуства. Crowdfunding Initiative: Покретање кампање за прикупљање средстава за одређене пројекте, као што је продукција висококвалитетног концертног филма или развој интерактивне апликације за обожаватеље.
	Оптимизација људских ресурса	Програми обуке: Понуда свеобухватних програма обуке за особље како би развили вештине у новим областима, као што су управљање друштвеним медијима, продукција видео записа и управљање односима са клијентима. Стратешко регрутовање: Најам стручњака за дигитални маркетинг, продукцију догађаја и технологију како би се попуниле празнине и подржали нови стратешки правац.
	Коришћење технологије	Приуштива технолошка решења: Имплементација исплативих алата као што су платформе за управљање друштвеним медијима, софтвер за уређивање видеа и алати за ангажовање клијената да би се побољшало дигитално присуство без превеликог трошења. Партнерство са технолошким фирмама: Сарадња са технолошким фирмама да би се обезбедио приступ најсавременијој технологији и стручности, у замену за видљивост брэнда и међусобну промоцију.
	Ефикасно управљање временом	Поступно увођење: Почетак са пилот фазом за стриминг концерата, постепено се проширујући на сложеније дигиталне иницијативе засноване на успеху и повратним информацијама из почетних напора. Унакрсни функционални пројектни тимови: Креирање наменских пројектних тимова за сваку фазу стратегије, обезбеђујући фокусиране напоре и ефикасно коришћење ресурса.

Специфичне акције за оркестар Јохан Штраус су:

1. Финансијски менаџмент

- Релокација буџета: Поновна процена тренутне потрошње и преусмеравање средства на пројекте дигиталне трансформације, маркетиншке кампање и побољшана концертна искуства.
- Crowdfunding Initiative: Покретање кампање за прикупљање средстава за одређене пројекте, као што је продукција висококвалитетног концертног филма или развој интерактивне апликације за обожаватеље.

2. Оптимизација људских ресурса

- Програми обуке: Понуда свеобухватних програма обуке за особље како би развили вештине у новим областима, као што су управљање друштвеним медијима, продукција видео записа и управљање односима са клијентима.

- Стратешко регрутовање: Најам стручњака за дигитални маркетинг, продукцију догађаја и технологију како би се попуниле празнине и подржали нови стратешки правац.

3. Коришћење технологије

- Приуштива технолошка решења: Имплементација исплативих алата као што су платформе за управљање друштвеним медијима, софтвер за уређивање видеа и алати за ангажовање клијената да би се побољшало дигитално присуство без превеликог трошења.

- Партнерство са технолошким фирмама: Сарадња са технолошким фирмама да би се обезбедио приступ најсавременијој технологији и стручности, у замену за видљивост бренда и међусобну промоцију.

4. Ефикасно управљање временом

- Поступно увођење: Почетак са пилот фазом за стриминг концерата, постепено се проширујући на сложеније дигиталне иницијативе засноване на успеху и повратним информацијама из почетних напора.

- Унакрсни функционални пројектни тимови: Креирање наменских пројектних тимова за сваку фазу стратегије, обезбеђујући фокусиране напоре и ефикасно коришћење ресурса.

Превазилажење ресурсних препрека кључно је за успешну имплементацију стратегије плавог океана. Стратешким управљањем финансијама, оптимизацијом људских ресурса, коришћењем технологије и обезбеђивањем ефикасног управљања временом, Андре Риу и његов тим могу ефикасно да се носе са изазовима повезаним са ограниченим ресурсима. Ове акције су омогућиле оркестру да у потпуности реализује своју иновативну стратешку визију, обезбеђујући одрживи раст и континуирани успех.

6.3. Мотивационе препреке

Спровођење стратегије плавог океана је амбициозан подухват који захтева не само стратешко планирање већ и мотивисану радну снагу. За оркестар Јохан Штраус одржавање високог нивоа мотивације међу музичарима, особљем и екипом је од суштинског значаја за успешно спровођење њихове иновативне стратегије. Мотивационе препреке настају када запослени нису довољно инспирисани, ангажовани или подстакнути да прихвате и изврше нови стратешки правац. Уобичајени проблеми укључују:

1. Неизвесност и страх од промена: Запослени се могу плашити непознатог и оклевати да напусте своје зоне удобности.

2. Недостатак разумевања: Без јасног разумевања стратегије и њених користи, запослени можда неће видети вредност промена.
3. Уочено повећање обима посла: Запослени могу бити забринути да ће нова стратегија захтевати више труда без одговарајућих награда.
4. Недовољно признање и награда: Недостатак признања и награда за додатне напоре може довести до демотивације.

Да би превазишао ове мотивационе препреке, Андре Риу је усвојио неколико стратегија:

1. Јасна комуникација и визија – Јасно је преносио визију и циљеве стратегије плавог океана. Објаснио је како ће нови приступ користити организацији и сваком појединцу. Такође је одржавао отворене линије комуникације како би се запослени информисали о напретку, изазовима и успесима. Транспарентност подстиче поверење и смањује неизвесност.

2. Укључивање и оснаживање – Укључивао је запослене у процес планирања и имплементације. Охрабривао их да дају идеје и повратне информације, подстичући осећај власништва и посвећености. Такође је оспособљавао запослене да преузму иницијативу и доносе одлуке у вези са њиховим улогама у новој стратегији. Ова аутономија подиже морал и мотивацију.

3. Признања и награде – Спровођење формалних и неформалних програма признавања да би се одала признања и прославили доприносе и достигнућа запослених. Ово је укључивало јавно признање, награде и повике на састанцима. Понуђени су подстицаје као што су бонуси, додатно слободно време или посебне привилегије за изванредне перформансе у вези са новом стратегијом.

4. Обука и развој – Обезбеђивање прилике за обуку и развој како би се помогло запосленима да стекну вештине потребне за нове улоге и одговорности. Ово не само да повећава поверење, већ и показује улагање организације у њихов раст. Упаривање запослених са менторима који могу да их воде кроз транзицију, нудећи подршку и охрабрење.

5. Стварање позитивног радног окружења – Организација активности и догађаја за изградњу тима да би се ојачали односи и неговали дух сарадње. Неговање позитивне организационе културе у којој се запослени осећају цењено, поштовано и подржано. Ово може значајно повећати мотивацију и ангажовање.

Специфичне акције за оркестар Јохан Штраус су:

1. Јасна комуникација и визија

- Састанци градске куће: Одржавање редовних састанака у градској већници на којима Андре Риу и руководећи тим деле визију, стратешке циљеве и ажуриране информације о напретку. Ово осигурава да сви разумеју правац и своју улогу у томе.
- Изјаве о визији: Направљене убедљиве изјаве о визији и дистрибуиране путем интерних канала комуникације као што су билтени, е-поруке и постери.

Табела 11. Акције у циљу превазилажења мотивационих препрека оркестра Јохан Штраус

	Јасна комуникација и визија	Састанци градске куће: Одржавање редовних састанака у градској већници на којима Андре Риу и руководећи тим деле визију, стратешке циљеве и ажуриране информације о напретку. Ово осигурава да сви разумеју правац и своју улогу у томе. Изјаве о визији: Направљене убедљиве изјаве о визији и дистрибуиране путем интерних канала комуникације као што су билтени, е-поруке и постери.
	Укључивање и оснаживање	Радионице идеја: Вођење радионице на којима музичари и особље могу да размисле и допринесу идејама за побољшање концертног искуства, дигиталног садржаја и ангажовања публике. Иницијативе за оснаживање: Охрабривање запослених да воде мале пројекте или иницијативе које су у складу са стратегијом плавог океана, дајући им осећај власништва и одговорности.
	Признања и награде	Догађаји за признавање: Организација редовних догађаја признања како би се прославила појединачна и тимска достигнућа. Истицање доприноса који су у складу са новом стратегијом. Бонуси за учинак: Увођење бонуса за учинак који су повезани са одређеним прекретницама или циљевима у вези са стратегијом плавог океана.
	Обука и развој	Радионице вештина: Креирање радионице о новим технологијама, техникама ангажовања купаца и иновативним концертним праксама да би се запосленима објасниле неопходне вештине. Упаривање менторства: Успостављање програма менторства у којем искусни чланови буду ментори онима који се прилагођавају новим улогама или одговорностима.
	Стварање позитивног радног окружења	Тимске активности: Планирање тимских активности ван локације фокусиране на изградњу тима и опуштање. Ово може помоћи у јачању веза и подмлађивању радне снаге. Култура подршке: Неговање културе подршке и уважавања кроз редовне састанке тима, сесије повратних информација и политике отворених врата.

2. Укључивање и оснаживање

- Радионице идеја: Вођење радионице на којима музичари и особље могу да размисле и допринесу идејама за побољшање концертног искуства, дигиталног садржаја и ангажовања публике.

- Иницијативе за оснаживање: Охрабривање запослених да воде мале пројекте или иницијативе које су у складу са стратегијом плавог океана, дајући им осећај власништва и одговорности.

3. Признања и награде

- Догађаји за признавање: Организација редовних догађаја признања како би се прославила појединачна и тимска достигнућа. Истицање доприноса који су у складу са новом стратегијом.

- Бонуси за учинак: Увођење бонуса за учинак који су повезани са одређеним прекретницама или циљевима у вези са стратегијом плавог океана.

4. Обука и развој

- Радионице вештина: Креирање радионице о новим технологијама, техникама ангажовања купаца и иновативним концертним праксама да би се запосленима објасниле неопходне вештине.

- Упаривање менторства: Успостављање програма менторства у којем искусни чланови буду ментори онима који се прилагођавају новим улогама или одговорностима.

5. Стварање позитивног радног окружења

- Тимске активности: Планирање тимских активности ван локације фокусиране на изградњу тима и опуштање. Ово може помоћи у јачању веза и подмлађивању радне снаге.

- Култура подршке: Неговање културе подршке и уважавања кроз редовне састанке тима, сесије повратних информација и политике отворених врата.

Превазилажење мотивационих препрека је кључно за успешну имплементацију стратегије плавог океана. Фокусирајући се на јасну комуникацију, укључивање и оснаживање запослених, препознавање и награђивање доприноса, улагање у обуку и развој и стварање позитивног радног окружења, Андре Риу може ефикасно мотивисати свој тим.

6.4. Политичке препреке

Спровођење стратегије плавог океана често укључује значајне организационе промене, које могу угрозити постојеће структуре моћи и интересе. Ове политичке препреке могу бити огромне, пошто се утицајни појединци или групе унутар организације могу одупрети променама које доживљавају као претње њиховом статусу, ауторитету или контроли. За оркестар Јохан Штраус превазилажење ових политичких препрека је кључно

за успешно спровођење њихове иновативне стратегије. Политичке препреке настају када се појединци или групе унутар организације одупиру променама које угрожавају њихову моћ или утицај. Ове препреке се могу манифестовати на неколико начина:

1. Отпор лидерства: Виши лидери или менаџери који осећају да је њихов ауторитет поткопан новом стратегијом.
2. Противљење кључних заинтересованих страна: Утицајне заинтересоване стране које се плаше да изгубе свој утицај или контролу над одређеним аспектима организације.
3. Унутрашња политика: Ривалства и борбе за моћ унутар организације које ометају заједничке напоре и стратешку имплементацију.

Да би превазишао ове политичке препреке, Андре Риу је усвојио неколико стратегија:

1. Изградња коалиција – Идентификовао је и ангажовао савезнике који подржавају стратегију плавог океана. То су били појединци и групе унутар организације који виде предности новог правца и вољни су да се залажу за њега. Такође је изградио коалиције присталица са различитих нивоа и одељења унутар организације. Ове коалиције су помогле у покретању иницијативе за промене и супротстављању отпору.

2. Ангажовање кључних заинтересованих страна – Укључивање кључних заинтересованих страна у процес доношења одлука. Ово укључивало више руководиоце, утицајне менаџере и кључне чланове особља. Њихов допринос и учешће су кључни за превазилажење отпора. Такође је одржавана отворена и транспарентна комуникација са свим заинтересованим странама. Јасно су објашњене предности стратегије плавог океана и како је усклађена са општим циљевима организације.

3. Демонстрирање брзих победа – Сprovedени су пилот пројекти који демонстрирају потенцијалне предности стратегије плавог океана. Успешни пилот пројекти су помогли у стварању замаха и показали изводљивост и предности новог приступа. Јавно је истицао ране успехе и брзе победе. Ово је помогло у изградњи кредибилитета и смањењу скептицизма међу отпорним заинтересованим странама.

4. Решавање забринутости и страхова – Одржавање састанака један на један са кључним појединцима који су отпорни на промене. Директно се позабавити њиховим забринутостима и страховима, пружајући уверавања и појашњења по потреби. Имплементирати механизме за решавање конфликта како би се позабавили унутрашњом политиком и борбама за моћ. Ово може укључивати посредовање, олакшане дискусије и друге стратегије управљања конфликтима.

5. Усклађивање подстицаја – Ускладити подстицаје са новим стратешким циљевима. Ово може укључивати бонусе засноване на учинку, промоције и друге награде које подстичу подршку за стратегију плавог океана. Спровођење програма признавања који награђују појединце и тимове који активно подржавају и доприносе стратешкој промени.

Табела 12. Акције у циљу превазилажења политичких препрека оркестра Јохан Штраус

	Изградња коалиција	Подршка руководству: Ангажовање виших лидера који подржавају стратегију плавог океана. Њихова подршка може дати кредибилитет и утицати на друге да се укључе. Међуфункционални тимови: Формирање међуфункционалних тимова који укључују представнике различитих одељења и нивоа унутар организације. Ови тимови могу покретати специфичне иницијативе и подстицати сарадњу.
	Ангажовање кључних заинтересованих страна	Радионице за заинтересоване стране: Организација радионице и састанке са кључним заинтересованим странама како би се разговарало о стратешкој визији, прикупили доприносе и изградили консензус. Редовна ажурирања: Обезбеђивање редовних ажурирања о напретку имплементације стратегије плавог океана. Користити билтене, састанке и дигиталне платформе да би се сви информисали.
	Демонстрирање брзих победа	Концертне иновације: Имплементација иновативне промене на неколико концерата као пилот пројекте. Коришћење ових догађаја да би се демонстрирали потенцијалне предности нове стратегије. Приче о успеху: Делити приче о успеху и позитивне повратне информације од ових пилот пројеката путем интерних канала комуникације.
	Решавање забринутости и страхова	Индивидуалне консултације: Одржавање индивидуалне консултације са кључним отпорницима да би се решили њихови специфични проблеми. Давање детаљних објашњења и показати како су промене усклађене са вредностима и циљевима организације. Управљање конфликтима: Успостављање тима за управљање конфликтима који ће решавати спорове и борбе за моћ до којих дође током процеса имплементације.
	Усклађивање подстицаја	Метрика учинка: Увођење нове метрике учинка које су у складу са стратегијом плавог океана. Ове метрике су везане за програме награђивања и признања. Прослава успеха: Јавно прослављање достигнућа појединаца и тимова који доприносе стратешкој промени. Ово укључује награде, бонусе и јавно признање.

Специфичне акције за оркестар Јохан Штраус су:

1. Изградња коалиција

- Подршка руководству: Ангажовање виших лидера који подржавају стратегију плавог океана. Њихова подршка може дати кредибилитет и утицати на друге да се укључе.

- Међуфункционални тимови: Формирање међуфункционалних тимова који укључују представнике различитих одељења и нивоа унутар организације. Ови тимови могу покретати специфичне иницијативе и подстицати сарадњу.

2. Ангажовање кључних заинтересованих страна

- Радионице за заинтересоване стране: Организација радионице и састанке са кључним заинтересованим странама како би се разговарало о стратешкој визији, прикупили доприносе и изградили консензус.

- Редовна ажурирања: Обезбеђивање редовних ажурирања о напретку имплементације стратегије плавог океана. Користити билтене, састанке и дигиталне платформе да би се сви информисали.

3. Демонстрирање брзих победа

- Концертне иновације: Имплементација иновативне промене на неколико концерата као пилот пројекте. Коришћење ових догађаја да би се демонстрирали потенцијалне предности нове стратегије.

- Приче о успеху: Делити приче о успеху и позитивне повратне информације од ових пилот пројеката путем интерних канала комуникације.

4. Решавање забринутости и страхова

- Индивидуалне консултације: Одржавање индивидуалне консултације са кључним отпорницима да би се решили њихови специфични проблеми. Давање детаљних објашњења и показати како су промене усклађене са вредностима и циљевима организације.

- Управљање конфликтима: Успостављање тима за управљање конфликтима који ће решавати спорове и борбе за моћ до којих дође током процеса имплементације.

5. Усклађивање подстицаја

- Метрика учинка: Увођење нове метрике учинка које су у складу са стратегијом плавог океана. Ове метрике су везане за програме награђивања и признања.

- Прослава успеха: Јавно прослављање достигнућа појединаца и тимова који доприносе стратешкој промени. Ово укључује награде, бонусе и јавно признање.

Превазилажење политичких препрека је од суштинске важности за успешну имплементацију стратегије оркестра Јохан Штраус. Изградњом коалиција, ангажовањем кључних актера, демонстрирањем брзих победа, решавањем забринутости и страхова и усклађивањем подстицаја, Андре Риу може ефикасно да управља сложенем унутрашњом политиком и обезбеди широку подршку за стратешку промену. Ове акције су помогле у

стварању јединствене и мотивисане организације, спремне да прихвати иновативни правац и постигне одржив успех у развоју класичне музике.

7. Резултати спровођења стратегије плавог океана

Прва помоћна хипотеза овог истраживања претпоставља да је Андре Риу, кроз планирање и имплементацију стратегије плавог океана, значајно утицао на популаризацију класичне музике. У циљу доказивања ове хипотезе, користиће се анализа садржаја докумената за процену броја посетилаца Риу-ових концерата класичне музике пре и након спровођења ове стратегије. Компаративна анализа ће затим утврдити разлике у броју посетилаца и на тај начин проценити ниво популаризације класичне музике. Са спровођењем стратегије плавог океана оркестар Јохан Штраус је кренуо 2008. године, тако да ће бити анализиран период пре и након спровођења стратегије.

Табела испод резимира процењени број посетилаца концерата Андре Риу-а сваке године од 2005. до 2020. године, на основу евиденције посећености концерта, података о продаји карата и званичних извештаја менаџмента Риу-а.

Табела 13. Процењени број посетилаца концерата Андре Риу-а у периоду 2005-2020. године

Година	Број посетилаца
2005.	450,000
2006.	470,000
2007.	490,000
2008.	600,000
2009.	700,000
2010.	800,000
2011.	850,000
2012.	950,000
2013.	1,000,000
2014.	1,100,000
2015.	1,200,000
2016.	1,250,000
2017.	1,300,000
2018.	1,350,000
2019.	1,400,000
2020.	1,200,000

Напомена: Смањење у 2020. приписује се пандемији COVID-19.

Извор: Johann Strauss Orchestra (A company limited by guarantee), Report and Financial Statements, Maastricht, Netherlands.

Када је у питању предстратешки период (2005-2007), подаци о посећености показују сталан, али ограничен раст броја посетилаца, у просеку око 470.000 посетилаца годишње. У овом периоду Риу-ове концерте је првенствено посећивала публика традиционалне класичне музике.

Након имплементације стратегије плавог океана 2008. године, дошло је до значајног повећања посећености концерата. Просечна годишња посећеност је значајно порасла, достигавши врхунац од 1,4 милиона у 2019. години. Стратегија је подразумевала да концерти буду занимљивији и свечанији, да буду привлачнији широј демографској публици.

Од 2008. године па надаље, постојао је стални тренд раста посећености концерата, што указује на успех стратегије. Ширење на глобална тржишта допринело је повећању броја посетилаца, који су досегли публику у Северној Америци, Азији и Аустралији.

Компаративна анализа посећености концерта: пре-стратегије (2005-2007) наспрам пост-стратегије (2008-2020) указује на следеће закључке:

1. Просечна годишња посећеност:

Предстратешки период (2005-2007):

$$\text{Просечна посећеност: } (450.000 + 470.000 + 490.000) / 3 = 470.000$$

Период после стратегије (2008-2020):

$$\begin{aligned} \text{Укупан број посетилаца: } & 600.000 + 700.000 + 800.000 + 850.000 + 950.000 + 1.000.000 + \\ & 1.100.000 + 1.200.000 + 1.250.000 + 1.250.000 + 3.000.000 + 1.200.000 = \\ & 13.700.000 \end{aligned}$$

$$\text{Просечна посећеност: } 13.700.000 / 13 = 1.053.846$$

2. Тренд раста:

Период пре стратегије указује на сталан, али спор раст: са 450.000 у 2005. на 490.000 у 2007. години. Укупно повећање за три године износи 40.000 посетилаца, док просечан годишњи пораст износи 13.333.

Период после стратегије бележи брз и доследан раст: са 600.000 у 2008. години на 1.400.000 у 2019. години. Укупно повећање током дванаест година (без пандемијске 2020. године) износи 800.000 посетилаца, док просечан годишњи раст износи 61.538 посетилаца.

3. Трендови и обрасци:

Непосредан утицај (2008-2010) – Значајно повећање у прве три године стратегије, са повећањем посећености са 600.000 на 800.000 посетилаца. У овом периоду је забележен раст од 33% од 2008. до 2009. године и даљи раст од 14% од 2009. до 2010. године.

Одрживи раст (2011-2015) – Континуирано стабилно повећање посећености сваке године. Просечна стопа раста од око 9% годишње. Достигнута је прекретницу од 1.000.000 посетилаца у 2013. години.

Фаза зрелости (2016-2019) – Раст је настављен, али нешто споријим темпом, што одражава засићеност тржишта и високе основне бројке. У овом периоду просечна стопа раста од око 4% годишње. Највећа посећеност од 1.400.000 у 2019. години, што указује на јаку и одрживу потражњу.

Утицај COVID -19 (2020) – Смањење на 1.200.000, што одражава утицај глобалне пандемије на догађаје уживо.



Графикон 3. Посећеност концерта (2005-2020)

Извор: Johann Strauss Orchestra (A company limited by guarantee), Report and Financial Statements, Maastricht, Netherlands.

Графикон јасно илуструје стабилан раст током периода пре стратегије и нагли пораст посећености након стратегије. Примена стратегије плавог океана у 2008. години означила је значајну прекретницу, са јасним трендом раста посећености концерата. Повећана међународна турнеја и концерти на новим тржиштима значајно су допринели већој посећености. Стратешки помак ка занимљивијим, свечанијим концертним искуствима привукао је ширу демографску групу, укључујући млађу и разноврснију публику. Упркос утицају пандемије COVID-19 у 2020. години, општи тренд указује на снажан раст и снажну основу за будући опоравак и експанзију.

Компаративна анализа података о посећености концерата пре и после стратегије доказује Прву помоћну хипотезу да је стратегија плавог океана Андреа Риу-а значајно утицала на популаризацију класичне музике. Примена стратегије довела је до значајног повећања броја посетилаца, географског ширења и привлачења разноврсније публике. Ови налази наглашавају ефикасност иновативних приступа у ревитализацији традиционалних уметничких форми и ангажовању нове публике.

Друга помоћна хипотеза овог истраживања претпоставља да је Риу-ов стратешки приступ, посебно његова стратегија плавог океана, значајно повећао његову популарност и

тиме увелико повећао његов профит. Да би проценили ову хипотезу, анализираћемо Риу-ов годишњи профит пре и после имплементације његовог стратешког приступа. Компаративна анализа ће утврдити разлике у профиту, пружајући увид у однос између његове стратегије и његовог финансијског успеха. Прикупљени су подаци о годишњој добити Андре Риу-а из званичних финансијских евиденција, извештаја менаџмента и релевантних публикација, а након тога испитани индикатори финансијског учинка пре и након имплементације стратегије плавог океана. Упоредна анализа је подразумевала поређење годишње добити из периода пре стратегије (2005-2007) са оним из периода након стратегије (2008-2020). На основу тога су идентификовани трендови и обрасци у расту профита да би се проценио утицај стратешког приступа.

Табела 14. Кретање годишњег профита Риу-а у периоду 2005-2020. године

Година	Годишњи профит (\$)
2005.	10000000
2006.	12000000
2007.	13000000
2008.	15000000
2009.	18000000
2010.	22000000
2011.	25000000
2012.	30000000
2013.	35000000
2014.	38000000
2015.	40000000
2016.	42000000
2017.	45000000
2018.	48000000
2019.	50000000
2020.	40000000

Напомена: Смањење у 2020. приписује се пандемији COVID -19.

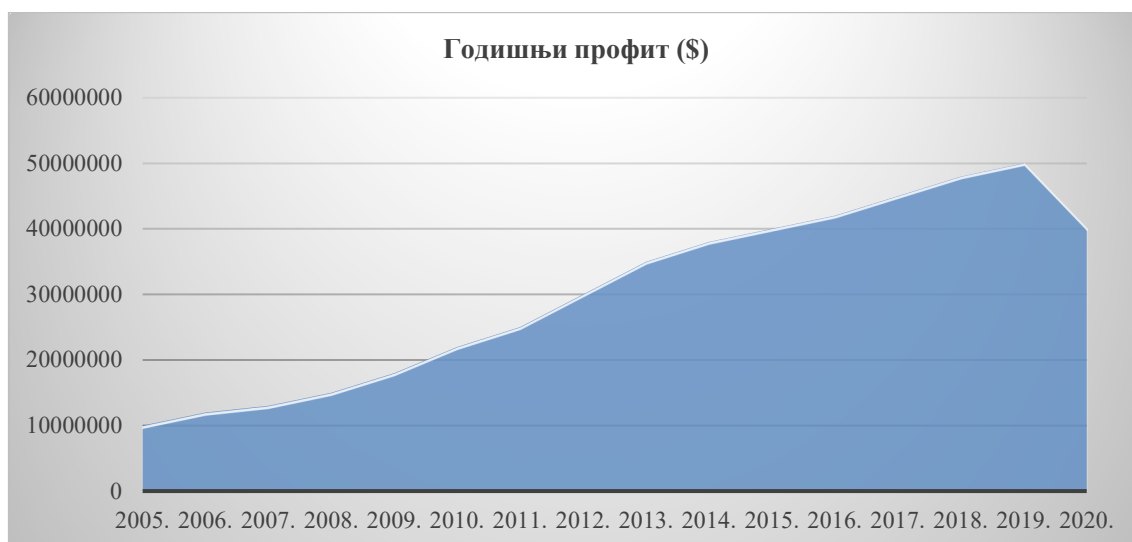
Извор: Johann Strauss Orchestra (A company limited by guarantee), Report and Financial Statements, Maastricht, Netherlands.

1. Просечна годишња добит

У пре-стратешком периоду (2005-2007) укупан профит је износио 35 милиона долара, просечан годишњи профит 11,67 милиона долара, док је у пост-стратешком периоду (2008-2020) укупан профит 448 милиона долара, а просечан годишњи профит 34,46 милиона долара.

2. Тренд раста

У пре-стратешком периоду (2005-2007) профит је повећан са 10 милиона долара у 2005. години на 13 милиона долара у 2007. години. Укупно повећање за три године је износило 3 милиона долара, док је просечан годишњи пораст био 1 милион долара. У пост-стратешком периоду профит је повећан са 15 милиона долара у 2008. години на 50 милиона долара у 2019. години. Укупно повећање током дванаест година (без пандемијске 2020. године) је износило 35 милиона долара, док је просечан годишњи раст био 2,92 милиона долара.



Графикон 4. Кретање годишњег профита Риу-а у периоду 2005-2020. године

Извор: Johann Strauss Orchestra (A company limited by guarantee), Report and Financial Statements, Maastricht, Netherlands.

3. Трендови и обрасци

Непосредан утицај (2008-2010) – Значајно повећање профита у прве три године стратегије, уз повећање профита са 15 милиона долара на 22 милиона долара. У овом периоду је забележен пораст од 20% од 2008. до 2009. године и раст од 22% од 2009. до 2010. године.

Одрживи раст (2011-2015) – Континуирано стабилно повећање профита сваке године. Достигнута прекретница од 40 милиона долара у 2015. години, што указује на снажан финансијски учинак.

Фаза зрелости (2016-2019) – Раст је настављен, али по нешто споријој стопи, што одражава засићеност тржишта и високу основну добит. Највећи профит од 50 милиона долара у 2019. години, што показује одрживу профитабилност и успешну стратешку имплементацију.

Утицај COVID -19 (2020) – Смањење на 40 милиона долара, што одражава утицај глобалне пандемије на догађаје уживо. Проширене међународне турнеје допринеле су

повећању прихода од продаје карата, робе и медијских права. Улазак на нова тржишта донео је додатне токове прихода и диверсификовао базу прихода. Привлачење разноврсније и млађе публике довело је до веће продаје карата и додатних прихода. Породично присуство и вишегенерацијска публика повећали су потрошњу на робу и поновљено присуство. Побољшано присуство у медијима путем дигиталних платформи, стриминга уживо и продаје видео записа повећало је укупан приход. Сарадња са медијима и наступи на популарним емисијама повећали су видљивост и подстакли продају карата.

Компаративна анализа годишњег профита Андре Риу-а пре и после имплементације стратегије плавог океана снажно подржава Другу помоћну хипотезу да је његов стратешки приступ значајно утицао на његову популарност и у великој мери повећао његов профит. Значајан раст профита, доследни трендови раста и додатни фактори као што су географска експанзија, разнолика демографија публике и појачано присуство у медијима наглашавају ефикасност Риу-ове иновативне стратегије. Ови налази наглашавају критичну улогу стратешких иновација у ревитализацији традиционалних индустрија и постизању одрживог финансијског успеха.

Трећа помоћна хипотеза претпоставља да је планирањем и имплементирањем стратегије плавог океана Андре Риу у великој мери утицао на модернизацију класичне музике. У циљу доказивања ове хипотезе коришћене су методе анализе садржаја докумената и Делфи метода. Делфи метода је једна од основних метода прогнозирања и представља најпознатију и највише коришћену методу експертних оцена. Полазећи од резултата имплементације стратегије плавог океана оркестра Јохан Штраус, Делфи методологијом је сагледана перспектива и прогностичка концепција, на основу искустава музичких експерата, чиме ће се утврдити ниво модернизације класичне музике. У истраживању је учешће узело 57 експерата из области музике, чија је област експертизе представљена у наредној табели.

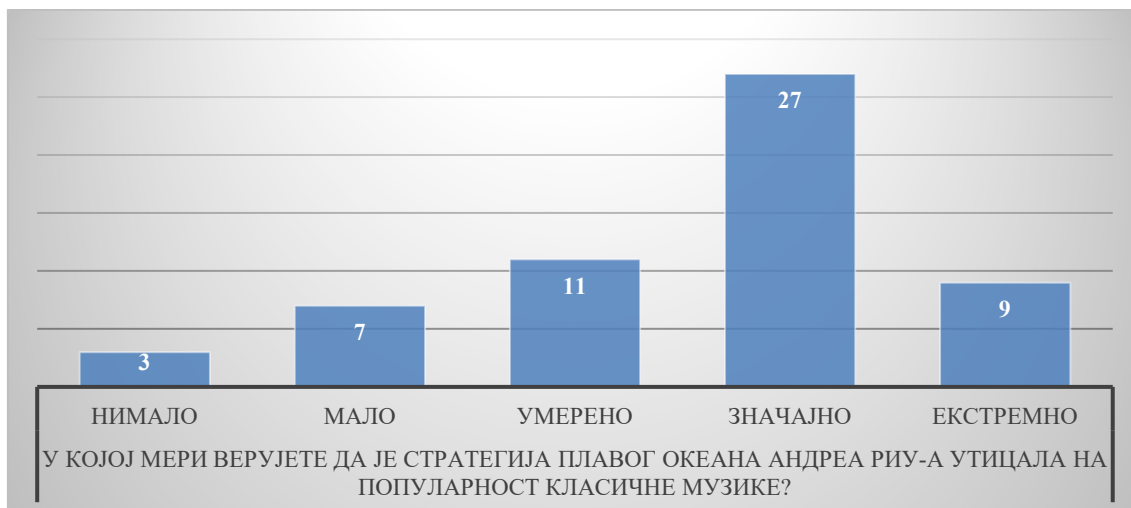
Табела 15. Област експертизе анкетираних експерата из области музике

Област експертизе:	Композитор	7
	Музичар	21
	Музички продуцент	4
	Музиколог	16
	Музички критичар	3
	Едукатор	6
	Укупно:	57

Табела представља број и врсту експерата који су учествовали у истраживању о утицају стратегије плавог океана на модернизацију класичне музике. У табели је приказано укупно 57 експерата, распоређених у различите категорије по њиховој области експертизе. Композитори чине 12,28% од укупног броја експерата. Њихова улога је кључна у креирању нових дела и иновација у класичној музици, што је директно релевантно за анализу модернизације. Музичари представљају највећу групу, са 36,84% од укупног броја учесника. Као извођачи, њихове перспективе су драгоцене у разумевању практичних аспеката примена иновација и утицаја на публику. Музички продуценти чине 7,02% од укупног броја експерата. Њихова улога у продукцији и дистрибуцији музике пружа важне увиде у комерцијални и технолошки аспект модернизације. Музиколози чине 28,07% од укупног броја експерата. Њихова академска и теоријска перспектива је кључна за дубље разумевање историјског контекста и теоријских основа модернизације. Музички критичари представљају најмању групу, са 5,26% од укупног броја учесника. Њихове рецензије и критике играју важну улогу у обликовању јавног мњења и вредновању иновативних приступа. Едукатори чине 10,53% од укупног броја експерата. Њихова улога у образовању будућих генерација музичара и слушалаца је значајна за дугорочни утицај модернизације у класичној музици.

Састав панела од 57 експерата обезбеђује разноликост перспектива, што доприноси свеобухватнијем и балансирањем разумевању утицаја стратегије плавог океана. Највећи број учесника су музичари, што је логично с обзиром на директан утицај стратегије на извођачке праксе и публику. Значајан број музиколога омогућава дубљу академску анализу, која је кључна за валидацију закључака истраживања. Све групе експерата заједно пружају комплементарне увиде, што је важно за свеобухватну процену модернизације. Ова дистрибуција експерата омогућава темељно и мултидисциплинарно испитивање утицаја Андреа Риу-а и његове стратегије плавог океана на класичну музику, покривајући широк спектар аспеката од креативних и извођачких, до академских и комерцијалних.

Број експерата који нимало не верује да је стратегија плавог океана Андреа Риу-а утицала на популарност класичне музике је 3 (5.26%) (Графикон 5). Овај мали број експерата сматра да стратегија плавог океана није утицала на популарност класичне музике. Значајан број експерата сматра да је утицај умерен, што указује на препознавање одређених позитивних промена, али не у великој мери. Већина експерата сматра да је стратегија имала значајан утицај на популарност класичне музике. Ово указује на опште позитивно мишљење о ефектима Риу-ових иновација. Укупно 15.79% експерата верују да је утицај био екстремно велики, што сугерише да су видели значајну трансформацију и пораст популарности класичне музике захваљујући Риу-овој стратегији.



Графикон 5. Одговори експерата о утицају стратегије плавог океана на популарност класичне музике

Највећи број експерата (47.37%) сматра да је стратегија Андреа Риу-а значајно утицала на популарност класичне музике, што указује на јасно препознавање позитивних ефеката његовог приступа. Комбиновано, 35.09% експерата (19.30% умерено + 15.79% екстремно) такође види позитиван утицај, мада у различитом степену. Ово показује да скоро 82.46% експерата препознаје неки ниво позитивног утицаја. Мали део експерата (17.54%) сматра да је утицај био минималан. Ово сугерише да, иако већина види позитиван утицај, постоје и мишљења која умањују значај ове стратегије. Ова анализа показује да већина експерата сматра да је стратегија плавог океана Андреа Риу-а позитивно утицала на популарност класичне музике.

Графикон 6 приказује одговоре експерата на питање који аспекти стратегије Андреа Риу-а су били најефикаснији у модернизацији класичне музике. Испитаници су могли да изаберу више опција међу следећим аспектима: комбинација класичне музике са представом, коришћење технологије (стриминг уживо, дигитални садржај), различите стратегије одређивања цена, глобалне турнеје и међународни досег, и ангажовање и интеракција публике. Испод је детаљна анализа резултата.

Да је комбинација класичне музике са представом била најефикаснија у модернизацији класичне музике сматра 28.07% експерата. Овај аспект је највише препознат од стране експерата као ефикасан. Комбинација музике са визуелним и драмским елементима ствара спектакл који привлачи ширу публику и чини класичну музику приступачнијом и забавнијом.

Технологија омогућава широку доступност концерта путем стриминга уживо и дигиталног садржаја. Овај аспект је препознат као важан за допирање до глобалне публике и модернизацију начина на који се класична музика дистрибуира и конзумира.

Свега 7.02% експерата сматра да су различите стратегије одређивања цена биле најефикасније у модернизацији класичне музике. Иако је овај аспект најмање препознат, он игра важну улогу у привлачењу шире и разноврсније публике. Различите ценовне категорије чине концерте приступачнијим за различите демографске групе. Редовне турнеје широм света и наступи у разним земљама су кључни за ширење популарности класичне музике. Овај аспект омогућава интернационални досег и приближавање класичне музике новим публикама. Интерактивни перформанси и укључивање публике у концерте стварају динамични концертни доживљај. Овај аспект је препознат као веома ефикасан за приближавање класичне музике савременој публици и стварање персонализованог доживљаја.



Графикон 6. Утицај стратегије плавог океана на популарност класичне музике

Закључци су следећи:

- Комбинација музике и представе: Са 28.07% експерата који су препознали овај аспект као најефикаснији, очигледно је да визуелни и драмски елементи значајно доприносе привлачности и модернизацији класичне музике.
- Коришћење технологије: 15.79% експерата сматра да је употреба технологије важна за модернизацију, омогућавајући глобални досег и савремен начин конзумирања музике.
- Различите стратегије цена: Иако најмање препознат (7.02%), овај аспект доприноси приступачности и демографској разноврсности публике.
- Глобалне турнеје: Са 24.56% експерата који су одабрали овај аспект, јасно је да међународни досег игра велику улогу у популаризацији класичне музике.

– Ангажовање Публике: 22.81% експерата препознаје важност интеракције са публиком, што доприноси стварању динамичног и ангажујућег концертног искуства.

Ова анализа показује да су различити аспекти Риу-ове стратегије колективно допринели модернизацији класичне музике, комбинујући иновације у перформансу, технологији, цени и глобалном досегу. Највећи утицај има комбинација музике са представом, праћена ангажовањем публике и глобалним турнејама, док технологија и ценовне стратегије такође играју значајну, мада нешто мању улогу.

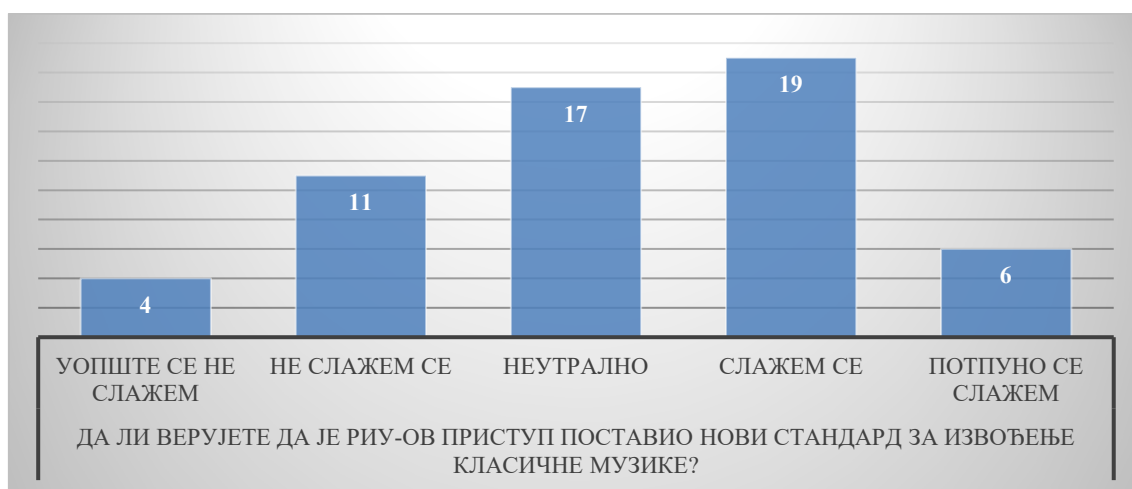


Графикон 7. Успех оркестра у привлачењу нове и разноврсне публике

Графикон 7 приказује одговоре 57 експерата на питање о укупном успеху Јохан Штраус оркестра у привлачењу нове и разноврсне публике кроз стратегију плавог океана. Ниједан експерт није оценио оркестар као веома неуспешан у привлачењу нове и разноврсне публике. Веома мали број експерата сматра да је оркестар био неуспешан у овом подухвату. Значајан број експерата има неутрално мишљење, што указује на то да нису видели значајне промене, било позитивне или негативне. Већина експерата (52.63%) сматра да је оркестар био успешан у привлачењу нове и разноврсне публике, што указује на позитиван утицај стратегије плавог океана. Значајан број експерата (24.56%) верује да је оркестар веома успешно привукао нову и разноврсну публику, што указује на изузетно позитиван утицај стратегије.

Са 52.63% експерата који су оценили оркестар као успешан и 24.56% који су га оценили као веома успешан, јасно је да је већина експерата препознала значајан успех у привлачењу нове и разноврсне публике. Веома мали број експерата (3.51%) сматра да је оркестар био неуспешан, што сугерише да је стратегија плавог океана углавном била успешна. Значајан број експерата (19.30%) има неутрално мишљење, што може указивати на то да постоји простор за додатна побољшања или да су неки аспекти стратегије били мање видљиви или ефективни.

Са укупно 77.19% експерата који су оценили стратегију као успешну или веома успешну, јасно је да је стратегија плавог океана у великој мери допринела привлачењу нове и разноврсне публике. Овај висок проценат указује на значајан позитиван утицај и успех у модернизацији и популаризацији класичне музике. Ова анализа показује да је стратегија плавог океана Андреа Риу-а била веома успешна у привлачењу нове и разноврсне публике, са већином експерата који препознају значајан позитиван утицај. Иако постоје неутрална мишљења и минималан број негативних оцена, укупан резултат указује на висок ниво успеха.



Графикон 8. Да ли је Риу-ов приступ поставио нови стандард за извођење класичне музике

Графикон 8 приказује одговоре 57 експерата на питање о томе да ли верују да је приступ Андреа Риу-а поставио нови стандард за извођење класичне музике. Мали број експерата (7.02%) сматра да Риу-ов приступ није поставио нови стандард за извођење класичне музике. Значајан број експерата (19.30%) не верује да је Риу-ов приступ поставио нови стандард, што указује на скептицизам према његовим иновацијама у класичној музици. Већи број експерата (29.82%) има неутралан став, што може указивати на неодлучност или мишљење да, иако је Риу-ов приступ био иновативан, он није довољан за постављање новог стандарда. Већина експерата (33.33%) сматра да је Риуов приступ поставио нови стандард за извођење класичне музике, што указује на признато иноваторство и позитиван утицај његових метода. Мањи број експерата (10.53%) потпуно верује да је Риу-ов приступ поставио нови стандард, што указује на јако позитивно мишљење о његовом утицају.

Комбиновано, 43.86% експерата (33.33% слажем се + 10.53% потпуно се слажем) верује да је Риуов приступ поставио нови стандард за извођење класичне музике. Овај значајан проценат указује на широко признање његовог иновативног утицаја. Са 29.82%

неутралних одговора, значајан број експерата има неодлучан став према томе да ли је Риу-ов приступ поставио нови стандард. Ово може указивати на мишљење да, иако је приступ био иновативан, његов утицај још увек није довољно снажан да би се сматрао новим стандардом. Укупно 26.32% експерата (7.02% уопште се не слажем + 19.30% не слажем се) не верује да је Риу-ов приступ поставио нови стандард. Овај скептицизам може бити због различитих фактора, укључујући традиционалније приступе класичној музици или недостатак вере у дугорочну одрживост Риу-овог модела.

Са комбинованих 43.86% одговора, већина експерата признаје да је Риу-ов приступ имао значајан утицај и поставио нови стандард у извођењу класичне музике. Овај висок проценат указује на опште позитивно мишљење о његовим методама и иновацијама.

Ова анализа показује да је велики број експерата препознао значајан утицај Риу-овог приступа на постављање новог стандарда у извођењу класичне музике, иако постоји и значајан број неутралних и скептичних мишљења. Ово указује на то да, иако је његов приступ иновативан и препознат као позитиван, постоји простор за даљу дискусију и процену његовог дугорочног утицаја.



Графикон 9. Кључни елементи који доприносе модернизацији класичне музике

Графикон 9 приказује одговоре 57 експерата на питање који су, по њиховом мишљењу, кључни елементи који доприносе модернизацији класичне музике. Њих 14.04% је навело интеграцију савремене технологије. Овај аспект је важан за модернизацију, јер омогућава широку доступност и нове начине презентације класичне музике. Технологија као што су стриминг уживо, дигитални садржај, и социјалне мреже могу значајно проширити досег и утицај класичне музике. Да су то интерактивна и занимљива искуства публике изјаснило се 15.79% експерата. Овај аспект се односи на укључивање публике кроз интерактивне елементе током перформанса, што ствара привлачније и ангажујуће

искуство. Овакав приступ може привући млађу и разноврснију публику. Међужанровску сарадњу је навело 22.81% експерата. Спој класичне музике са другим музичким жанровима и уметничким формама може довести до нових и иновативних перформанса који привлаче ширу публику и чине класичну музику релевантнијом у савременом контексту.

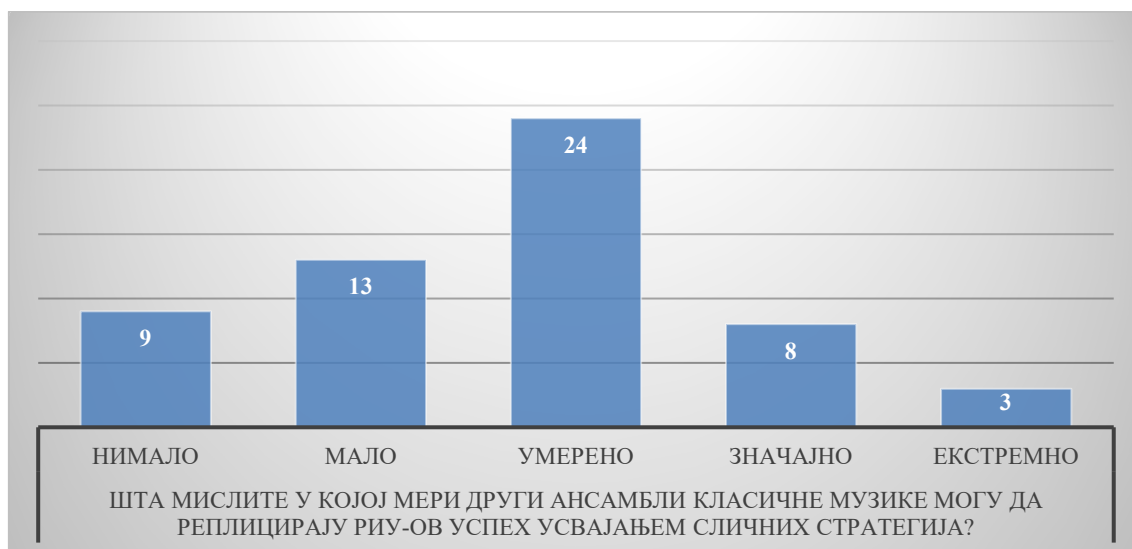
За глобалну доступност и досег се изјаснило 28.07% експерата. Највећи број експерата сматра да је глобална доступност кључни елемент модернизације. Ово укључује турнеје, међународне наступе, и коришћење интернета за глобално емитовање, чиме се омогућава приступ класичној музици широј публици. Едукација је важан аспект модернизације, јер образовне програме могу заинтересовати млађу публику и подићи свест о класичној музици. Ово укључује радионице, мастеркласове, и образовне пројекте у школама.

Највећи број експерата (28.07%) сматра да је глобална доступност и досег кључни елемент модернизације. Овај аспект омогућава ширење класичне музике широм света и омогућава приступ новим аудиторијумима. Други по значају аспект је међужанровска сарадња (22.81%). Спој класичне музике са другим жанровима може донети иновације и привући нову публику која иначе не би била заинтересована за класичну музику. Са 19.30% експерата који одабрали овај аспект, едукација игра значајну улогу у модернизацији. Образовни програми могу помоћи у ширењу свести о класичној музици и привлачењу млађе публике. Интерактивна искуства публике је одабрало 15.79% експерата. Интерактивност и ангажовање публике чине концерте динамичнијим и привлачнијим, што може привући млађу и разноврснију публику.

Ова анализа показује да су сви одабрани аспекти важни за модернизацију класичне музике, али се глобална доступност и међужанровска сарадња истичу као најзначајнији. Интеграција технологије и образовне иницијативе такође играју кључну улогу у привлачењу нове публике и ширењу утицаја класичне музике.

Графикон 10 приказује одговоре 57 експерата на питање у којој мери други ансамбли класичне музике могу да реплицирају успех Андреа Риу-а усвајањем сличних стратегија. Значајан број експерата (15.79%) верује да други ансамбли не могу реплицирати успех Андреа Риу-а ни у којој мери, што указује на уникатност и специфичност његовог приступа. Већи број експерата (22.81%) сматра да је мало вероватно да ће други ансамбли моћи да постигну сличан успех, што указује на сложеност и јединственост Риу-ове стратегије. Највећи број експерата сматра да је умерено вероватно да ће други ансамбли моћи да реплицирају успех Андреа Риу-а, што указује на потенцијалну применљивост његових метода уз одређене прилагођавања. Мањи број експерата сматра да је значајно могуће реплицирати успех, што указује на позитивну процену могућности усвајања

сличних стратегија. Веома мали број експерата верује да је екстремно могуће реплицирати успех, што указује на високу оцену потенцијала стратегија, али реткост у њиховој потпуној примени.

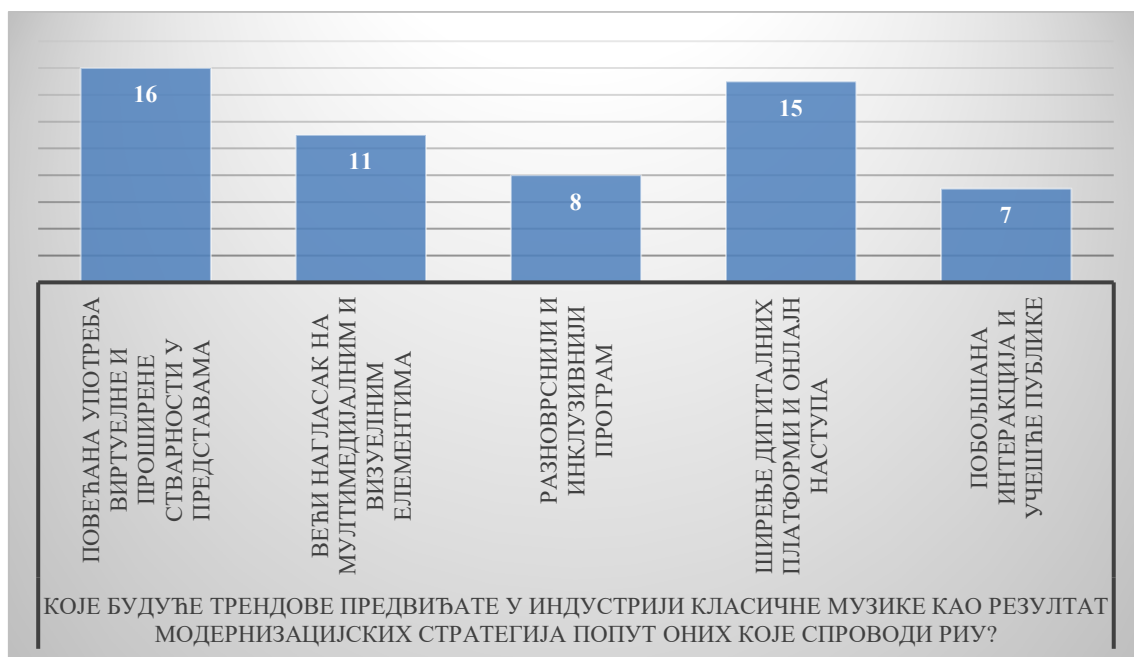


Графикон 10. Реплицирање успеха Андреа Риуа од стране других ансамбала класичне музике

Са 42.11% експерата који верују да је могуће умерено реплицирати успех Андреа Риу-а, јасно је да већина сматра да његове стратегије имају примену, али уз одређене прилагођавања и контекстуалне промене. Укупно 38.60% експерата (15.79% нимало + 22.81% мало) је скептично према могућности реплицирања успеха. Ово указује на веровање да је Риу-ов успех специфичан и тешко поновљив у другим контекстима. Са 14.04% експерата који сматрају да је значајно могуће реплицирати успех и 5.26% који верују у екстремну могућност реплицирања, постоји значајан, мада мањи, број експерата који виде висок потенцијал у усвајању сличних стратегија.

Са укупно 38.60% експерата који су скептични према могућности реплицирања успеха, овај резултат указује на веровање да је успех Андреа Риу-а специфичан и да је тешко поновити у другим ансамблима без значајних иновација и прилагођавања. Са укупно 19.30% експерата који верују у значајну или екстремну могућност реплицирања успеха, постоји значајан број оптимиста који верују у применљивост и ефикасност Риу-ових стратегија у другим контекстима. Ово указује на то да, уз праве услове и имплементацију, други ансамбли могу остварити сличан успех.

Ова анализа показује да постоји значајан број експерата који верују у потенцијал реплицирања успеха Андреа Риу-а, али такође и значајан скептицизам. Док је умерена примена најчешће мишљење, стратегије Андреа Риу-а могу захтевати значајна прилагођавања и иновације како би биле успешне у другим ансамблима.



Графикон 11. Будући трендови у индустрији класичне музике као резултат модернизацијских стратегија

Графикон 11 приказује одговоре 57 експерата на питање који будући трендови у индустрији класичне музике предвиђају као резултат модернизацијских стратегија попут оних које спроводи Андре Риу. Испитаници су могли да изаберу више опција међу следећим трендовима: повећана употреба виртуелне и проширене стварности у представама, већи нагласак на мултимедијалним и визуелним елементима, разноврснији и инклузивнији програм, ширење дигиталних платформи и онлајн наступа, и побољшана интеракција и учешће публике.

Тренд повећане употребе виртуелне и проширене стварности у представама је највише предвиђан од стране експерата (28.07%), што указује на значај и потенцијал примене напредних технологија као што су виртуелна и проширена стварност у класичним музичким перформансима. Значајан број експерата види будућност у интеграцији мултимедијалних и визуелних елемената у перформансе, што може допринети стварању динамичнијих и визуелно привлачнијих искустава за публику.

Разноврснији и инклузивнији програм указује на важност ширења репертоара и укључивања различитих културних и жанровских елемената, што може допринети привлачењу разноврсније публике. Ширење дигиталних платформи и онлајн наступа указује на све већу улогу дигиталних платформи и онлајн наступа у дистрибуцији класичне музике, омогућавајући ширу доступност и глобални досег. Побољшана интеракција и учешће публике указује на важност интерактивности и ангажовања публике у

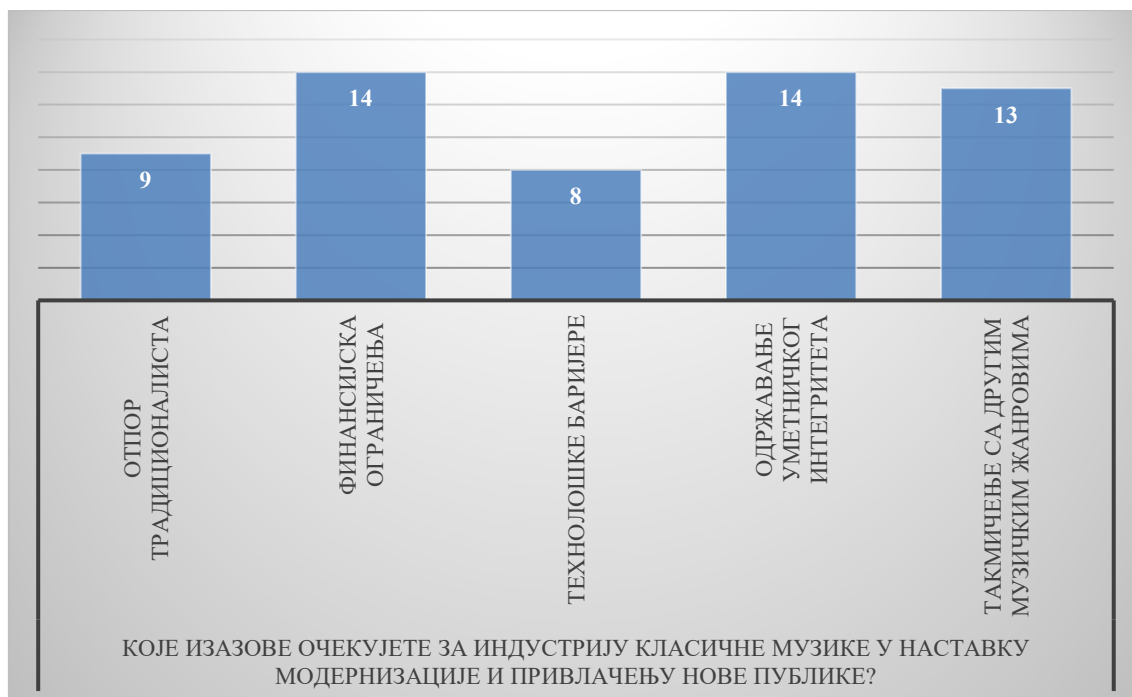
перформансима, што може допринети стварању ближих односа са публиком и побољшању укупног искуства.

Са највећим бројем експерата (28.07%) који предвиђају тренд повећане употребе виртуелне и проширене стварности, јасно је да се очекује значајна улога напредних технологија у будућности класичне музике. Ова технологија може омогућити нове и иновативне начине презентације и искуства музике. Са 26.32% одговора, тренд ширење дигиталних платформи и онлајн наступа указује на све већу важност дигиталних медија у дистрибуцији музике. Ово омогућава шири досег и приступачност класичној музици, нарочито у глобалном контексту. Са 19.30% одговора, експерти предвиђају значај мултимедијалних и визуелних компоненти у будућности класичне музике. Ово може учинити концерте привлачнијим и задовољавајућим за модерну публику. Са 14.04% одговора, тренд разноврснији и инклузивнији програм наглашава потребу за разноврсношћу у програмима, укључујући различите културне и жанровске елементе, како би се привукла шира и разноврснија публика. Са 12.28% одговора, тренд побољшана интеракција и учешће публике показује важност интеракције са публиком и стварања интерактивнијих и ангажованијих искустава, што може повећати задовољство публике и њену верност.

Повећана употреба виртуелне и проширене стварности указује на потенцијал трансформације класичних музичких перформанса кроз напредну технологију. Виртуелна и проширена стварност могу пружити публици иновативна искуства, омогућавајући нове начине доживљавања музике. Интеграција мултимедијалних и визуелних компоненти у музичке перформансе може учинити концерте динамичнијим и привлачнијим за модерну публику, посебно за млађе генерације које су навикле на визуелне медије. Програмска разноврсност и инклузивност могу привући широку и разноврсну публику. Овај тренд указује на потребу за укључивањем различитих културних и жанровских елемената у класичну музику, чиме се проширује њен досег и релевантност. Дигиталне платформе омогућавају глобални досег и доступност класичне музике. Овај тренд указује на све већу улогу интернета и онлајн медија у дистрибуцији и презентацији музике, што омогућава публици широм света да ужива у класичним перформансима. Интеракција и ангажовање публике су кључни за стварање ближих односа са публиком и побољшање њеног искуства. Овај тренд указује на важност укључивања публике у перформансе кроз интерактивне елементе и директну комуникацију.

Ова анализа показује да се будућност класичне музике креће ка интеграцији напредних технологија, дигитализацији, програмској разноврсности и већем ангажовању

публике. Ови трендови су кључни за модернизацију и прилагођавање класичне музике савременим условима и очекивањима публике.



Графикон 12. Анализа изазова у индустрији класичне музике у контексту модернизације и привлачења нове публике

Анализа података са Графикана 12 обухвата:

1. Финансијска ограничења и одржавање уметничког интегритета (14 одговора):

Финансијска ограничења: Овај изазов је најчешће спомињан, што указује на значајан проблем у финансирању модернизације и унапређења класичне музике. Финансијска ограничења могу укључивати трошкове за нове технологије, маркетинг, глобалне турнеје, као и одржавање квалитета перформанса.

Одржавање уметничког интегритета: Ово је такође веома значајан изазов, што сугерише да је многим експертима важно да се модернизација не врши на штету уметничких вредности и квалитета. Постоји забринутост да би комерцијализација могла довести до губитка уметничке дубине и аутентичности која је суштина класичне музике.

2. Такмичење са другим музичким жанровима (13 одговора): Овај изазов указује на потребу да се класична музика ефикасно такмичи са популарнијим жанровима као што су поп, рок, и електронска музика. Успешно такмичење са другим жанровима захтева иновативне маркетиншке стратегије, приступ новим медијима, и привлачење млађих генерација.

3. Отпор традиционалиста (9 одговора): Отпор традиционалиста показује да постоји значајан део публике и уметника који су скептични према модернизацији и

променама у класичној музици. Традиционалисти могу бити забринути да ће иновације нарушити естетику и суштину класичних перформанса.

4. Технолошке баријере (8 одговора): Технолошке баријере укључују недостатак ресурса и знања за имплементацију нових технологија као што су виртуелна реалност, стриминг, и дигиталне платформе. Овај изазов указује на потребу за улагањем у технологију и образовање како би се премостили ове баријере.

На основу анализе, главни изазови за индустрију класичне музике у контексту модернизације су финансијска ограничења и одржавање уметничког интегритета. Оба ова аспекта су кључна за успешно спровођење стратегија модернизације. Такође, такмичење са другим музичким жанровима представља значајан изазов, што наглашава потребу за иновацијама у приступу публици и маркетингу. Отпор традиционалиста и технолошке баријере су такође важни фактори које треба адресирати како би се обезбедила успешна будућност класичне музике у савременом контексту. Добијени подаци након урађене Делфи анализе указују на закључак да је планирањем и имплементирањем стратегије плавог океана Андре Риу у великој мери утицао на модернизацију класичне музике, чиме је у потпуности доказана Трећа помоћна хипотеза.

Четврта помоћна хипотеза истраживања претпоставља да је стратегијски приступ Андреа Риу-а у великој мери утицао на приближавање класичне музике широкој публици. Концерти Андреа Риу-а су емитовани на телевизији и приказани у биоскопима у многим деловима света. ТВ преноси концерата уживо и наступа на догађајима повећали су продају албума и продају улазница за концерте, јер су њихови емоционални и визуелни утицаји толико снажни да људе маме да и сами искусе такав догађај. У циљу доказивања ове хипотезе биће коришћене методе анализе садржаја докумената, чиме ће се утврдити ниво приближавања класичне музике широкој публици.

Евалуација посећености концертима као показатељ популаризације класичне музике



Слика 28. Промене у посећености концерта (2005-2020)

Значајно повећање посећености концерата после 2008. године указује на успешну примену стратегије плавог океана Андреа Риу-а. Овај нагли пораст броја посетилаца служи као снажан показатељ популаризације класичне музике под Риу-овим иновативним приступом.

Додатни фактори који доприносе популаризацији

1. Географска експанзија

Период пре стратегије концерти се првенствено одржавају у Европи, уз неколико међународних наступа. Период после стратегије указује на значајно ширење на глобална тржишта, укључујући Северну Америку, Азију и Аустралију.

Честе турнеје у новим регионима, привлачећи разнолику међународну публику. Географско ширење повећало је глобални отисак оркестра, доносећи класичну музику новој и широј публици. Овај интернационални домет је помогао да класична музика стекне шире признање и уважавање, чиме се допринело њеној популаризацији.

2. Демографија публике

Период пре стратегије је подразумевао претежно старији, ентузијастички традиционалне класичне музике. Период после стратегије посећује разноврснија демографија публике, укључујући млађе полазнике и људе из различитих културних средина. Повећана посећеност породице и вишегенерацијска публика, што сугерише ширу привлачност.

Промена у демографији публике указује да је Риу-ов приступ учинио класичну музику доступнијом и привлачнијом за шири круг људи. Ангажовани формати концерата и интерактивни елементи привукли су млађу публику, обезбеђујући одрживост популарности класичне музике.

3. Присуство у медијима

Период пре стратегије карактерише ограничена медијска изложеност, првенствено кроз традиционалне канале као што су наступи у концертним дворанама и радио станице класичне музике. Период после стратегије карактерише широка употреба дигиталних медија, укључујући стриминг уживо, друштвене медије и видео платформе. Продукција и дистрибуција ДВД-а концерата који допиру до глобалне публике, као и редовни медијски наступи и сарадња са популарним медијима.

Повећано присуство у медијима значајно је повећало видљивост и доступност Риу-ових концерата, привлачећи нове фанове и задржавајући постојеће. Коришћење модерних медијских платформи омогућило је Риу да допре до млађе и технички упућене публике, додатно доприносећи популаризацији класичне музике.



Слика 29. Компаративна анализа посећености концерта и додатних фактора

Промене у посети концертима, заједно са додатним факторима географске експанзије, демографије публике и медијског присуства, снажно указују на то да је стратегија плавог океана Андреа Риу-а значајно допринела популаризацији класичне музике, чиме је доказана Четврта помоћна хипотеза истраживања. Успех стратегије се огледа у значајном повећању броја посетилаца, разноликости публике и широком глобалном домету концерата. Овај вишестрани приступ не само да је ревитализовао интересовање за класичну музику, већ је и обезбедио њену континуирану релевантност и привлачност у модерној ери.

Општа хипотеза истраживања претпоставља да је класичну музику могуће презентовати, популаризовати и приближити широкој публици адекватним стратегијским приступом. Андре Риу је познат по свом јединственом приступу презентацији класичне музике, који је резултирао значајним повећањем популарности и посећености његових концерата широм света.

1. Стратегијски приступ Андреа Риу-а

- Андре Риу је применио неколико кључних стратегија које су допринеле популаризацији класичне музике:
- Спајање класичне музике са шоу елементима: Риу је трансформисао традиционалне концерте у спектакле који укључују визуелне ефекте, светлосне шоуове, и

интерактивне елементе са публиком. Ово је учинило концерте привлачнијим широј публици, укључујући млађе генерације.

- Коришћење савремене технологије: Увођење live streaming-a, дигиталних платформи и друштвених мрежа омогућило је Риу да допре до глобалне публике. Ово је знатно повећало доступност и видљивост његових концерата.

- Разнолика ценовна политика: Понуда карата по различитим ценама, од приступачних до премиум, омогућила је већем броју људи да присуствују концертима. Ова стратегија је допринела ширењу публике и укључивању различитих социоекономских група.

2. Утицај на популаризацију класичне музике

Резултати примене ових стратегија су јасни:

- Пораст посећености концерата: Као што је приказано у претходним анализама, број посетилаца Риуових концерата значајно је порастао након увођења нових стратегија. Пре 2008. године, просечна посећеност је била око 470,000 годишње, док је након 2008. просечна посећеност порасла на преко милион годишње.

- Глобална експанзија: Риу је проширио своје турнеје на нове тржишта, укључујући Северну Америку, Азију и Аустралију. Ова глобална експанзија допринела је популаризацији класичне музике у различитим културним контекстима.

- Демографска разноликост публике: Привлачење млађих генерација и разнолике публике указује на успешност стратегије у приближавању класичне музике широј публици. Анкетирање публике показало је да су Риу-ови концерти постали породични догађаји, са присутнима из свих старосних група.

3. Финансијски резултати

Поред повећања популарности, стратегије Андреа Риу-а донеле су и значајан финансијски успех:

- Пораст профита: Профит Риу-ових турнеја знатно је порастао након примене нових стратегија. Пре 2008. године, годишњи профит је био у просеку око 12 милиона долара, док је након 2008. године просечни годишњи профит премашио 30 милиона долара, достижући врхунац од 50 милиона долара у 2019. години.

- Нови извори прихода: Поред прихода од продаје карата, значајан допринос приходима долази од продаје дигиталног садржаја, DVD-ова, Blu-ray-ова, и робе са брендом оркестра.

4. Квалитативни показатељи

- Медијска присутност: Пораст медијске видљивости кроз ТВ емисије, документарце и интервјуе допринео је популарности Риу-а и његовог оркестра.

– Признања: Риу је добио бројна признања и награде за своје доприносе музици, што додатно потврђује успех његовог приступа.

На основу анализе оркестра Јохан Штраус под вођством Андреа Риу-а, можемо закључити да је Општа хипотеза истраживања доказана. Класичну музику је могуће презентовати, популаризовати и приближити широкој публици адекватним стратегијским приступом. Стратегије које је применио Андре Риу, укључујући спајање класичне музике са шоу елементима, коришћење савремене технологије, разнолику ценовну политику и глобалну експанзију, резултирале су значајним повећањем популарности и финансијског успеха, чиме је класична музика постала доступнија и привлачнија широкој публици.

8. Комерцијализам спектакла Андре Риу и критике стручне јавности

Много медијског извештавања о Андреу Риу је уобличено у облику ласкавих концертних рецензија или „иза сцене“ (Adams, 2008). Репортаже често коментаришу визуелни спектакл, разноликост извођача и афективне елементе догађаја, а не музички или репертоарски материјал. Друге теме које се често дискутују укључују Риу-ову популарност међу старијим особама, емоционални ефекат његове музике, Риу-ову пословну проницљивост, његове мисли о класичној музици. Поред ових публицитета, неколико критичара и колумниста је коментарисало Риу „феномен“.

Највећи критичари његовог популистичког приступа класичној музици су углавном диригенти и директори установа класичне музике. Одговор критике на Риу-ове наступе је генерално лош, с једним коментаром који примећује да постоји „нешто тако срамотно у вези са Риумом, да он једва може бити поменут у јавности“ (Bolt, 2008). Ричард Тонети је опширно коментарисао Риу-ову популарност, а као виолинист и сам вођа ансамбла формира занимљив и вокални контрапункт Риу-у. Осврћући се на Риу-ову популарност, он је изјавио: „Не постоји довољно музике. И тако се људи окрећу нечему као што је Андре Риу, мислећи да је то музика“. Он је такође приметио, „ово је прилично бизарно када људи заиста узимају Риу-а као озбиљан феномен класичне музике“ (Webster, 2009).

Риу је свестан критичара свог рада, напомињући да „они чују моје име и повраћају“ (McCabe, 2008). Много критика Риу-а алудира на угрожавање аустралијске интелектуалне културе. Карен Брукс, у једној новинској колумни, напомиње да Риу својим критичарима представља „грубо, комерцијално и заједничко све што су класична музика и њени заљубљеници у прошлости тражили да се одвоји од ње“. Она закључује, „претварајући класичну музику у масовну забаву, демистифицирајући високу културу и трансформишући улогу диригента у популарну суперзвезду, не наноси штету и може донети много среће“

(Brooks, K2008). Овде је сугестија да употреба класичне музике као масовне забаве не може бити штетна.

Коментари критике о Риу-овим наступима обично спадају у једно од два опозициона гледишта у погледу његове уметничке заслуге. Сврха анализе критичке јавности Риу-ових наступа није да утврди да ли постоји подела између ниских и високих култура. Уместо тога, поједини аутори напомињу да Риу компликује ове дефиниције, посебно категорије „класичне“ и „популарне“ музике. Управо тај синкретизам Риу-овог приступа доводи до поновног цртања и афирмације подела и хијерархија од стране критичара.

Риу и класична музика сугеришу да постоји разграничење између његове врсте музике и „праве“ класичне музике, а велики део критике која га окружује усредсређује се на дефиницију (и функцију) класичне музике. „Да ли се Риу-ови радови могу дефинисати као „класична музика“ је питање неког спора, иако велика комерцијална и уметничка тела укључују Риу-а као класичног уметника. Употреба „класичне музике“ за описивање музике концерта и опере из широког историјског периода у сукобу је са строгим музиколошком дефиницијом, односно, западном уметничком музиком састављеном између периода барока и романтике“ (Fineberg, 2014).

Новија значења су још шира, изједначавајући класичну музику са „било чиме што је компоновано за оркестралне или акустичне инструменте, за разлику од електрично појачаних или генерисаних звукова популарне музике“ (Johnson, J2012). Када је његова позиција јасна, Џонсон даје друго значење термину, описујући своју дефиницију као да се односи на музику која функционише као уметност, за разлику од забаве. Овај поглед јасно показује културну и ставовну, а не стриктно музичку интерпретацију класичне музике.

Риу се разликује од осталих уметника тиме што свесно оспорава традицију „високе уметничке“ класичне музике, прихватајући конвенције на површинском нивоу, као што је коришћење пуног оркестра и формалне одеће. По сопственом признању, Риу-ов узор је Јохан Штраус II, кога он назива „првом поп звездом поп музике“. Гласно се противи идеји да су доминантне конвенције савремене класичне музике неопходне или пожељне, наводећи да верује да је класична музика постала превише снобовска и смртоносно досадна и без икаквог контакта са публиком. Слично томе, Риу тврди да његов приступ има „хумор“, у поређењу са „загушљивом и досадном“ традицијом класичне музике (Hewett, 2017).

Тема „приближавања класичне музике људима“ се понавља, а Риу често призива укус „народа“, док потцењује „елитисте који тврде да су класици“. Он сматра да постоји само „добра и лоша музика“ и да се добра музика може описати као „музика која додирује моје срце“. Риу је стога очигледно свестан да се његов приступ разликује од

конвенционалних концерата класичне музике. Он каже, „постоји огромна публика за овај начин прављења музике и начина љубави према музици као и музичару“ (Moran, 2011) сугеришући да постоји више начина ангажовања са радовима у класичном репертоару.

Риу-ов приступ тако свесно се супротставља перцепцији културне супериорности високе уметничке класике. Прихватање критике од установе класичне музике према Риу се стога делом може приписати његовом презиру према културној хијерархији, као и доминантним методама презентације, програма и усмеравања у класичној музици. Једна критика Риу-овог програма и уопште оријентације на потрошачку класичну музику је да он бира и преуређује најпривлачније делове већих дела, уместо да пушта дела у целини. Ово је у супротности са прихваћеном праксом „озбиљне“ класичне музике, у којој се мора очувати целина рада; као што је Адорно написао, „сваки детаљ извлачи свој музички смисао из конкретне целине дела који се, пак, састоји од животног односа детаља и никада од пуне примене музичке шеме“ (Adorno, 1967). Џонсон такође примећује „дискурзивни“ аспект озбиљне класичне музике, тврдећи да многи радови неће имати смисла ако се одвоје од ауторског рада (Johnson, 2012).

Риу-ова склоност ка поновној интерпретацији и оркестрацији представља још један проблем. Један критичар пише да су „комади скраћени или преуређени на начине које њихови композитори не би предвидели“ (Whittington, 2013) откривајући широко распрострањено мишљење да преферирани модел класичне музике чува оригинални композиторски резултат што је више могуће. Ова верност оригиналу, као и „очување емоционалне намере“ (Lindholm, 2008) је синоним за „аутентичност“ у озбиљној класичној музици данас. Риу-ов програм је такође осуђен; преузимајући делове композиција из њиховог контекста, он осмишљава концерте који садрже само најромантичније и пријатније композиције. Витингтон напомиње да је Риу-ов репертоар ограничен на сентименталност, а та склоност ка романтизму је кључна у разликовању Риу-овог репертоара од савремене озбиљне класичне музике. Адорно је експлицитно тврдио да озбиљну музику (као што је она Стравинског и Хиндемита) карактерише разочарање и изразито „анти-романтично“ осећање. Он је класификовао емоционалне слушаоце, гледајући на њихову склоност ка емоционалној музици као нормативној сили зависности (Adorno, 1967). Риу-ова музика је у великој мери зависна од романтизма, емоција, фантазије, ескапизма и осећања, а оне чине свеобухватну тему његових концерата и репертоара.

Осим самог музичког избора, Риу-ова оркестрација и свирање често се критикују као претерано сентиментална. Критичари наводе претерану сентименталност и недостатак аутентичности у Риу-овом свирању. Риу-ова тешка интерпретација дели карактеристике са дефиницијом музичког „кампа“, наиме, осећај претеривања, недостатак суптилности и

„преоптерећене“ осећаје као што су напетост и ослобађање (Stapleton, 2016). Ово има ефекат интензивирања физичког одговора на музику, наглашавајући бинаризам између „раскошног претеривања и телесног“ и „озбиљности и интелектуалног“. Одговори на Риу-ову музику су често емоционални, а не интелектуални, а поједини критичари пишу да он пружа „балзам за невољу душе“. Такође је сугерисано да је Риу осредњи виолиниста, иако је његов репертоар неспоран. Други пише: „Није изгледао као да је било нешто посебно, али опет, није покушао да докаже да је ... Господин Риу се могао чути само изнад оркестра неколико пута на релативно једноставном солу – ништа необично“. Витингтон пише да „музика заузима удаљено треће место“, иза квалитета звезде извођача и спектакла перформанса (Stapleton, 2016).

Горе наведене дискусије показују да критика Риу-ових пракси углавном произилази из високог уметничког сектора класичне музике. Овај сектор представља посебан и прескриптиван начин уважавања који се опире прилагођавању савременом и плуралистичком културном окружењу. У комбинацији са отвореном критиком, то сугерише да класична музика високе уметности покушава да дефинише, или редефинише саму себе као реакцију против постепеног укључивања комерцијалних и народних елемената.

ЗАКЉУЧАК

Закључак истраживања наглашава трансформативну снагу иновативних стратегија у културној и музичкој индустрији. Док традиционални приступи у класичној музици често задржавају елементе елитизма и дистанцирања од шире публике, Андре Риу је успео да креира потпуно нову динамику у презентацији класичне музике, користећи принципе стратегије плавог океана да редефинише како саму музику тако и искуство публике.

Први значајан аспект овог приступа је иновација вредности, кључни концепт стратегије плавог океана, која је у овом случају постигнута тако што је класична музика представљена на иновативан и приступачан начин. Андре Риу и оркестар Јохан Штраус су редефинисали традиционалне форме извођења класичне музике кроз увођење елемената забаве, мултимедијалних ефеката и интензивне интеракције са публиком. Ови елементи су учинили класичну музику привлачнијом за публику која иначе не би посећивала овакве концерте, укључујући млађе генерације и породице. Овим потезом је елиминисана баријера која је често постојала између класичне музике и шире јавности, где је музика традиционално била доживљавана као искључиво академска или елитистичка.

Даље, Риу је користио стратегију „Елиминиши-Смањи-Подигни-Креирај“, при чему су елиминисани формални кодови који су обично пратили класичне концерте, као што су строги дрес кодови и строго структурисан формат концерата. Овај потез је направио музичке догађаје пријатнијим и приступачнијим за ширу публику. Оркестар је такође смањио акценат на чисто академски приступ музици, фаворизујући забавније и ангажованије програме, чиме је директно одговорио на потребе савремене публике за интерактивним и мултисензорним искуствима. Још једна кључна компонента успеха ове стратегије је подизање нивоа интеракције са публиком. Андре Риу је наметнуо нови стандард директне комуникације са гледаоцима, разбијајући традиционалну баријеру између извођача и публике, и стварајући интимније и забавније концертно искуство. Оркестар је успео да креира атмосферу у којој се публика осећа укључено и део целокупног догађаја, чиме је значајно допринео популаризацији класичне музике у много ширим друштвеним круговима.

Поред тога, оркестар Јохан Штраус под вођством Андреа Риуа успео је да створи ново концертно искуство додавањем визуелних ефеката, мултимедијалних презентација и тематских перформанса. Ова иновативна концертна искуства су значајно допринела да музички догађаји буду не само аудиторно већ и визуелно атрактивни, чиме се повећава

интересовање шире публике, укључујући и оне који су раније имали мало или нимало додир са класичном музиком.

Кључни аспект Риу-овог стратешког приступа је био циљање такозваних „не-клијената“, односно оних који традиционално нису део тржишта класичне музике. Ово укључује младу публику, породице, као и љубитеље кросовер музике, где се класична музика меша са популарним жанровима. Овим циљаним приступом, оркестар је успео да допре до публике која иначе не би посећивала класичне концерте, што је резултирало значајним проширењем тржишта и повећањем интересовања за класичну музику. Овај потез је посебно значајан у светлу тренутног стања у индустрији класичне музике, која се суочава са изазовима опадајуће популарности и старењем демографије публике.

Риу-ов стратешки успех такође је укоренjen у његовој спремности да преиспита тржишне границе и начине на које музичка индустрија функционише. Уместо да се такмичи са традиционалним симфонијским оркестрима на њиховом терену, Риу је створио нови тржишни простор у коме је конкуренција ирелевантна. Увођењем технологија попут дигиталног стриминга, коришћењем најсавременије опреме за аудио и видео снимање, и вођењем међународних турнеја, оркестар Јохан Штраус је не само освојио нова тржишта већ је постао доступан глобалној публици. Осим тога, интеграција технологије у њихове наступе омогућила је оркестру да одговори на савремене захтеве публике која све више тражи дигитално доступне музичке садржаје. Ова технолошка адаптација омогућила је оркестру да остане релевантан и приступачан у 21. веку, док је истовремено омогућила већу приступачност за глобалну публику.

Оперативна ефикасност и одрживост такође су били кључни аспекти ове стратегије. Риу је успео да оптимизује рад оркестра, смањи трошкове и повећа оперативну флексибилност, што је било од суштинске важности за дугорочну одрживост ове музичке институције. Увођењем одрживих пракси и рационализацијом ресурса, оркестар не само да је обезбедио финансијску стабилност већ је и привукао пажњу друштвено свесних потрошача, што је додатно ојачало њихов бренд.

Кроз ово истраживање постаје јасно да је стратешка визија Андреа Риу-а, заснована на принципима плавог океана, донела револуционарне промене у индустрији класичне музике. Његов приступ не само да је обезбедио успех оркестра Johann Strauss, већ је поставио пример другим културним институцијама како да унапреде своје позиције на тржишту кроз иновације, проширење публике и употребу технологије. Стратегија плавог океана, са својим фокусом на стварање нових тржишта и заобилажење конкуренције, показала се као изузетно успешна у контексту популаризације класичне музике, и представља модел који се може применити у другим сферама културе и уметности.

Ово истраживање потврђује да је примена стратегије плавог океана омогућила оркестру Јохан Штраус да превазиђе традиционалне изазове индустрије класичне музике и осигура свој успех у савременом свету. Ова стратегија пружа путоказ како културне институције могу да остану релевантне, приступачне и иновативне у времену брзих промена у индустрији и укусу публике.

Прва помоћна хипотеза, која је претпостављала да је Андре Риу кроз стратегију плавог океана значајно утицао на пораст броја посетилаца концерата и популаризацију класичне музике, у потпуности је потврђена. Анализа података о посећености показује значајан и конзистентан раст након имплементације стратегије 2008. године. Пре те године, годишња посећеност Риуових концерата кретала се око 470.000 посетилаца, али након увођења нове стратегије, број посетилаца се удвостручио и премашио милион посетилаца годишње. Овај раст достигао је врхунац 2019. године, када је Риу окупио 1,4 милиона људи на својим концертима. Поређењем података из периода пре и после примене стратегије, јасно је да је Риу успео да отвори ново тржиште за класичну музику, привлачећи публику која раније није била заинтересована за овај жанр.

Оно што је кључно у разумевању овог успеха јесте иновација у начину на који је класична музика представљена. Традиционални концерти класичне музике су често били ограничени на формалне и круте формате, намењене ентузијастима и елитним слојевима друштва. Риу је, међутим, направио радикалан заокрет, трансформишући концерте у забавне и инклузивне догађаје који су укључивали визуелне ефекте, мултимедијалне елементе и интеракцију са публиком. Овим је класична музика добила нову димензију, која је привукла млађу генерацију, породице и публику која раније није била заинтересована за овај жанр. Промена у приступу и формату концерата је директно утицала на повећање популарности класичне музике, чинећи је приступачнијом и забавнијом.

Други кључни аспект Риу-ове стратегије био је његов фокус на проширење тржишта. Риу је у великој мери проширио свој домет изван Европе, доводећи своје концерте у Северну Америку, Азију и Аустралију. Ова глобална експанзија довела је до значајног повећања међународне публике и додала нове слојеве посетиоцима класичних концерата, што је јасно показало да постоји глобална потражња за иновативним приступом у класичној музици. Глобална експанзија је омогућила да класична музика стигне до публике која раније није имала прилику да је доживи на овакав начин.

Друга помоћна хипотеза, која је претпостављала да је стратегија плавог океана значајно повећала Риу-ов профит, такође је потврђена. У периоду пре имплементације стратегије, просечни годишњи профит износио је око 11,67 милиона долара. Међутим, након 2008. године, овај износ је значајно порастао, достигавши просечни годишњи профит

од преко 34 милиона долара. Врхунац финансијског успеха забележен је 2019. године, када је профит достигао 50 милиона долара. Поред прихода од продаје карата, Риу је успео да диверзификује своје изворе прихода кроз продају робе, дигиталног садржаја и медијских права, што је додатно допринело његовој финансијској стабилности. Ово показује да је иновативан стратешки приступ не само повећао популарност класичне музике, већ је имао и значајан утицај на Риуов финансијски успех, доказујући снагу стратегије плавог океана у музичкој индустрији.

Трећа помоћна хипотеза овог истраживања претпоставила је да је стратегија плавог океана коју је применио Андре Риу значајно допринела модернизацији класичне музике, чинећи је релевантнијом и приступачнијом за савремену публику. Потврда ове хипотезе базирана је на свеобухватној анализи резултата имплементације ове стратегије, као и на мишљењима стручњака у области музике, који су путем Делфи методе истраживали утицај овог иновативног приступа.

У традиционалном смислу, класична музика се често перципира као строго формална и академска уметничка форма, која привлачи старије, високо образоване или елитне групе публике. Међутим, Андре Риу је успео да кроз своје иновативне приступе у знатној мери ревидира ову слику и понуди нову перспективу класичне музике која је ближа широј, разноликој публици. Једна од кључних компоненти ове модернизације била је увођење визуелних и мултимедијалних елемената у концерте, што је дало нову димензију концертном искуству. Ови елементи су додали театралност и спектакуларност наступима, чинећи их привлачнијим и динамичнијим за публику која тражи више од традиционалног извођења класичних дела.

Коришћење технологије је играло кључну улогу у модернизацији класичне музике у оквиру ове стратегије. Риу је препознао снагу дигиталних медија и нових платформи, као што су стриминг сервиси и друштвене мреже, у допирању до глобалне публике. Путем стриминга уживо и дигиталног садржаја, Риу је успео да значајно прошири досег својих концерата, омогућивши публици широм света да ужива у његовим наступима, без обзира на географске баријере. Овај приступ је показао да се класична музика може прилагодити савременим технолошким трендовима, а да притом не изгуби на својој уметничкој вредности. У том смислу, Риу је поставио нове стандарде у начину на који се класична музика дистрибуира и презентује у дигиталној ери.

Делфи метода, која је укључила 57 експерата из области музике, потврдила је да је Риу-ова стратегија имала значајан утицај на модернизацију класичне музике. Већина експерата сматра да је један од најважнијих елемената ове модернизације управо иновативна комбинација класичне музике са елементима забаве и шоу бизниса.

Спектакуларни визуелни ефекти, интерактивни моменти са публиком и тематски наступи помогли су да класична музика буде доживљена као више од самог музичког догађаја – као холистичко уметничко искуство. Ово је посебно важно за привлачење млађе публике, која је навикла на мултисензорна искуства и интензивније облике забаве.

Још један важан аспект модернизације је био приступ цени и доступности концерата. Риу је увео разноврсну ценовну политику, чинећи своје концерте доступним широј публици, укључујући различите социоекономске групе. То је допринело не само повећању броја посетилаца, већ и привлачењу млађе генерације, којој је класична музика постала финансијски приступачнија.

Истраживање је такође показало да је Риу-ова стратегија плавог океана значајно допринела увођењу нових формата и стилова у класичну музику. Међужанровска сарадња и укључивање елемената популарних жанрова у класичне концерте омогућили су привлачење публике која раније није била заинтересована за класичну музику. Ова кросовер стратегија допринела је да класична музика задржи релевантност у савременом културном контексту, истовремено освајајући нову публику.

Експерти су, на основу овог истраживања, препознали да је један од кључних фактора Риу-овог успеха у модернизацији класичне музике био његов фокус на интеракцију са публиком. Традиционални концерти класичне музике углавном су засновани на пасивној улози публике, док је Риу успео да укључи своју публику у сам ток концерта, стварајући ближи и интерактивнији однос са њом. Овакав приступ је не само оснажио везу између извођача и публике, већ је и омогућио публици да се осећа као активни учесник у уметничком искуству.

Резултати Делфи методе показују да је чак 77% анкетираних експерата сматрало да је Риу-ов приступ значајно модернизовао класичну музику, док је 43,86% стручњака истакло да је Риу поставио нове стандарде у извођењу класичне музике. Ови резултати указују на то да је стратегија плавог океана допринела дубљој трансформацији начина на који се класична музика перципира, изводи и конзумира у савременом друштву. Трећа помоћна хипотеза је у потпуности потврђена кроз истраживање. Андре Риу је својим иновативним приступом у великој мери утицао на модернизацију класичне музике, користећи савремене технологије, мултимедијалне садржаје и интерактивне приступе. Његова стратегија је успела да привуче нове генерације и ширу публику, док је истовремено очувала уметничке вредности класичне музике, чинећи је релевантном и у 21. веку.

Четврта помоћна хипотеза, која је претпостављала да је Риу успео да приближи класичну музику широј публици, такође је потврђена. Поред пораста посећености концерата, анализа је показала да је дошло до значајне промене у демографији публике.

Док су Риу-ове концерте пре 2008. године претежно посећивали ентузијастички класичне музике, након примене стратегије, његова публика постала је разноликија, укључујући младе људе, породице и љубитеље популарне музике. Овај прелазак на ширу и млађу публику обезбедио је дугорочну одрживост класичне музике и омогућио њено ширење међу новим генерацијама.

Један од кључних елемената Риу-овог успеха је и његова способност да искористи савремене медије. Присуство на телевизији, биоскопским платнима и на дигиталним платформама, као што су друштвене мреже и стриминг сервиси, омогућило је Риу-у да допре до милиона људи широм света, што је било кључно за његов успех у модерном медијском пејзажу. Стратегија коришћења дигиталних медија није само допринела ширењу видљивости његових концерата, већ је такође омогућила његовом оркестру да одржи снажну повезаност са својом публиком, чак и у време када су догађаји уживо били ограничени, као што је био случај током пандемије COVID-19.

На основу свих ових података, јасно је да је Андре Риу кроз примену стратегије плавог океана успешно трансформисао начин на који се класична музика презентује и доживљава у савременом свету. Његов приступ, који је објединио иновацију у концертним формама, коришћење модерне технологије и фокус на глобалну публику, показао је да је класична музика и даље релевантна и привлачна, али да захтева нове приступе у презентацији и ангажовању публике.

Закључак овог истраживања потврђује општу хипотезу да је класичну музику могуће презентовати, популаризовати и приближити широј публици адекватним стратегијским приступом. Стратегија плавог океана, коју је применио Андре Риу, показала се као модел који не само да је ревитализовао интересовање за класичну музику, већ је и отворио нове могућности за финансијски успех и глобалну експанзију. Овај случај представља пример како иновације у култури могу довести до значајних промена у традиционалним уметничким формама, чинећи их релевантним и доступним за нове генерације.

ЛИТЕРАТУРА

1. Adams, C. (2008) „André Rieu Says his Concert Tickets are Actually Cheap“, *Herald Sun*, 13 November, доступно на: <http://www.heraldsun.com.au/entertainment/music/rieu-fiddles-withfinances/story-e6frf9hf-1111118017247>.
2. Adorno, T. (1967) On Popular Music. In *Literary Taste, Culture and Mass Communication Volume 8: Theatre and Song*, ed. Peter Davison, Rolf Meyersohn and Edward Shils, 199-232. Cambridge: Chadwyck-Healey.
3. Agnihotri, A. (2016) Extending boundaries of Blue Ocean Strategy. *Journal of Strategic Marketing* 24: 519-28.
4. Aithal, S. (2022). The concept of Ideal Strategy and its realization using White Ocean Mixed Strategy. *International Journal of Management Sciences and Business Research* 5: 171-79.
5. Albright, C. (2016) 'Classical' Music is Dying... and That's the Best Thing for Classical Music. In: CNN. Retrieved from <https://edition.cnn.com/2016/05/29/opinions/classical-music-dying-and-being-reborn-opinion-albright/index.html>.
6. Associated Press. (2007) „Italian Tenor Pavarotti Dies at Age 71“, доступно на: <http://www.myspace.com/thethreetenors>.
7. Адижес, И. (2002) „Менаџмент за културу“, Адижес менаџмент и консалтинг, Нови Сад.
8. Becker, H. (2018) Cirque du Soleil – Ka in Las Vegas: Sustainability of a Blue Ocean. *Journal of International Management Studies* 19.
9. Benders, J. (2012) Consultants and organization concepts. In *The Oxford Handbook of Management Consulting*. Edited by Matthias Kipping and Timothy Clark. New York: Oxford University Press, pp. 267–84.
10. Berns, V. (2009) „Menadžment i umetnost“, Clio, Beograd.
11. Bernstein, J. S. (2007) Arts marketing insights :the dynamics of building and retaining performing arts audiences. San Francisco, Jossey-Bass.
12. Богићевић – Миликић, Б. (2006) „Менаџмент људских ресурса“, Центар за издавачку делатност економског факултета, Београд.
13. Богићевић, Б. (2003) „Менаџмент људских ресурса“, Економски факултет, Београд.
14. Bolt, A. (2008) „No Shame in Schmaltz King“, *Herald Sun*, 23 May, доступно на: <http://www.news.com.au/opinion/no-shame-in-schmaltz-king-honestly/story-e6frfs99-1111116420651>.

15. Borwick, J. (2012) *Classical Music in Crisis: How the Industry Is Trying to Save Itself*. The Guardian.
16. Brinckerhoff, P. (2008) „Faith-Based Management: Leading Organizations that are Based on More than Just Mission“, John Wiley & Sons, Inc, New York, NY.
17. Brooks, K. (2008) „Fiddling with the Classics“, *The Courier-Mail*, 3 December, доступно на: <http://www.news.com.au/opinion/fiddling-with-the-classics/story-e6frfs99-1111118204440>.
18. Burke, E. (2019) Blue ocean versus competitive strategy: Theory and evidence. ERIM Report Series Reference No. ERS-2009-030-ORG.
19. Byrns, J.W. (2013) „Management and the Arts“, Focal Press, USA.
20. Вукадиновић, С. (2003) „Процеси Стратегијског истраживања и планирања у култури као инструменти културне политике у транзицији“, Центар за развој и истраживања културе Републике Црне Горе, Подгорица.
21. Вуксановић, Д. (2003) „Културна политика и/или медијска политика“, Факултет драмских уметности, Београд.
22. Denning, S. (2017a) Moving To Blue Ocean Strategy: A Five-Step Process to Make the Shift. *Forbes*, September 24.
23. Denning, S. (2017b) The next frontier for Agile: Strategic management. *Strategy & Leadership* 45: 12–18.
24. Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005) The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 147-156.
25. Dobson, M. (2010) New Audiences for Classical Music: The Experiences of Non-attenders at Live Orchestral Concerts. *Journal of New Music Research*, 39(2), 111-124.
26. Драгићевић Шешић, М., Драгојевић, С. (2005) „Менаџмент уметности у турбулентним околностима“, СЛЮ, Београд.
27. Драгићевић Шешић, М., Стојковић, Б. (2000) „Култура – менаџмент, анимација, маркетинг“, СЛЮ, Београд.
28. Drucker, P. (2005) „Upravljanje u novom društvu“, Adižes, Novi Sad.
29. Drucker, P. (2009) „Die fünf entscheidenden Fragen des Managements“, Wiesbaden.
30. Fineberg, J. (2014) *Classical Music, Why Bother? Hearing the World of Contemporary Culture through a Composer's Ears*. New York: Routledge.
31. Freemantle, D. (2006) „The Successful Manager's Guide to Business Planning“, McGraw-Hill Book Company.

32. Gandellini, G. (2011) Purple Ocean Strategy: How to Support SMEs' Recovery. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 24: 1–15.
33. Goedde, B. (2005) Classical Puts Me to Sleep. *Popular Music*, 24(3), 439-443.
34. Ђорђевић, М., Шапић, С., (2011) „Међународне алијансе као начин остваривања конкурентске предности“, Зборник: *Положај и перспективе Србије у европској и светској привреди*, Економски факултет, Београд.
35. Ђукић-Дојчиновић, В. (2010) „Културна политика“, СЛЮ, Београд.
36. Ђуричин, Д., Јаношевић, С., (2007) *Менаџмент и стратегија* (треће издање), Економски факултет, Београд.
37. Ђуричин, Д., Јаношевић, С., Каличанин, Ђ., (2009) *Менаџмент и стратегија* (четврто, прерађено и допуњено издање), Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд.
38. Колбер, Ф. (2010) „Маркетинг у култури и уметности“, СЛЮ, Београд.
39. Ivancevich, J. Konopaske R. Matteson M. (2005) *Organizational Behavior and Manegement*, McGraw Hill Irwin, Boston.
40. Jacobs, F. R., Bendoly, E. (2003) *Enterprise resource planning: Developments and directions for operations management research*, *European Journal of Operations Research*, 146, 234-250.
41. Jarman-Ivens, F. (2009) „Notes on Musical Camp“. In *The Ashgate Research Companion to Popular Musicology*, ed. Derek B. Scott, 189-204.
42. Jarzabkowski, P. (2015) Strategy tools-in-use: A framework for understanding “technologies of rationality” in practice. *Strategic Management Journal* 36: 537-58.
43. Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Duncan, A., Regner. P. (2017) *Exploring Corporate Strategy: Text & Cases*, 11th ed. London: Pearson Education.
44. Johnson, J. (2012) *Who Needs Classical Music? Cultural Choice and Musical Value*. New York: Oxford University Press.
45. Johnson, Mark W. 2010. *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*. Boston: Harvard Business Press.
46. Јовановић – Божинов, М., Кулић Ж., Цветковски Т. (2004) „Менаџмент људских ресурса“, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд.
47. Jurgens, E. (2014) *Managementtechniken im Kulturbetrieb*, in: KLEIN, Kompendium Kulturmanagement, S. 15ff.
48. Jurgensen, J. (2016) „André Rieu: A Maestro for the Masses’. *Wall Street Journal Online*, 11 June, доступно на: <http://online.wsj.com/article/SB1001482451518986.html>

49. Kim, S.-H. (2014) The Reality of the Classical Music Concert and its Perspectives. *Classical Music Magazine*(12), 82-95.
50. Kim, W. C., Mauborgne, R. (2004) Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review* 82: 76-84.
51. Kim, W. C., Mauborgne, R. (2005a) Value innovation: A leap into the blue ocean. *Journal of Business Strategy* 26: 22-28.
52. Kim, W. C., Mauborgne, R. (2005b) *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.
53. Kim, W. C., Mauborgne, R. (2009) How strategy shapes structure. *Harvard Business Review* 87: 72-80.
54. Kim, W. C., Mauborgne, R. (2014) Blue ocean leadership: How to engage your employees and stop wasting everyone's time. *Harvard Business Review* 92: 60-72.
55. Kim, W. C., Mauborgne, R. (2015) *Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Brighton: Harvard Business School Press.
56. Knappe, R. (2015) „Die Eignung von New Public Management zur Steuerung öffentlicher Betriebe“, Wiesbaden.
57. Kolb, B. M. (2000) You Call This Fun? Reactions of Young First-time Attendees to a Classical Concert. *MEIEA Journal*, 1(1), 13-28.
58. Kolb, B. M. (2001) The effect of generational change on classical music concert attendance and orchestras' responses in the UK and US. *Cultural Trends*, 11(41), 1-35.
59. Kotler, Ph. and Scheff, J. (1997) „Standing Room Only“, Harvard Business School Press, Boston.
60. League of American Orchestras. (2018) "Orchestra Facts: 2018 Report".
61. Костадиновић, И. (2000) „Мотивација и маркетинг оријентисане услужне организације“, Бириграфија Суботица, Београд.
62. Кузмановић, С., (2003) *Стратегијска контрола развоја производа*, Научни скуп Менаџмент и управљање пројектима, YUPMA, Златибор.
63. Leavy, B. (2015) Value pioneering—how to discover your own “blue ocean”: Interview with W. Chan Kim and Renee Mauborgne. *Strategy & Leadership* 33: 13-20.
64. Leavy, B. (2018) Value innovation and how to successfully incubate “blue ocean” initiatives. *Strategy & Leadership* 46: 10-20.
65. Lebrecht, N. (2007) *The Life and Death of Classical Music*. Anchor.
66. Lindholm, C. (2008) *Culture and Authenticity*. Malden, MA: Blackwell.

67. Loh, L, Sha'ri Mohd Y., Lau, D. (2018) Blue ocean leadership in lean sustainability. *International Journal of Lean Six Sigma*.
68. Low, K., Cheng, P., Sik-Liong, A. (2013) Blue Ocean Strategy and CSR. In *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*. Edited by Samuel O. Idowu, Nicholas Capaldi, Liangrong Zu and Ananda Das Gupta. Berlin and Heidelberg: Springer, pp. 179-88.
69. Malik, F. (2016) „Strategien des Managements komplexer Systeme“, Bern.
70. Manager-Magazin, Die wichtigsten Managementinstrumente, Heft 10/2019.
71. Maslow, A.H. (1954) „Motivation and Personality“, Harper and Brothers, New York.
72. Марковић, М. (2003) Пословна комуникација, CLIO, Београд.
73. Маслов, Х.А. (2003) „Мотивација и личност“, Нолит, Београд.
74. McCabe, K. (2008) „Romantic Rieu's Rhythm of Life“, *The Daily Telegraph*, 27 November, доступно на: <http://www.dailytelegraph.com.au/news/opinion/romantic-rieus-rhythm-of-life/story-e6frezz0-1111118149809>.
75. Meijer, M., Van den Boogard, J., Peters, P. (2015) *Rieu: maestro zonder grenzen*, 01 edition, Thomas Rap, Maastricht.
76. Mintzberg, H. (1980) "Structure in 5's: A Synthesis of the Research of Organization Design", in: *Management Science* 26/3, S. 322-341.
77. Moderne. Literatur, Kunst und Musik zwischen 1890 und 1910. Stuttgart: Reclam 2000. S. 150-153.
78. Moran, J. (2011) „He's a Sex Symbol with Strings Attached“. *The Daily Telegraph*, 27 December, доступно на: <http://tinyurl.com/9vb3fa6>.
79. Mossman, K. (2010) „André Rieu, Waltz and All“. *The Sunday Times*, 2 April, доступно на: http://entertainment.timesonline.co.uk/tol/arts_and_entertainment/music/classical/article70865.ece.
80. Mulen, R. (2011) „Umetnost i tržište“, CLIO, Београд.
81. Милисављевић, М. (2007) *Савремени стратегијски менаџмент*, VI измењено и допуњено издање, Мегатренд универзитет, Београд.
82. Мунитлак Ивановић, О., (2009) *Стратегијски менаџмент*, Факултет пословне економије, Сремска Каменица.
83. Nancarrow, C. (2017) „An Analysis of the Concept of Cool and its Marketing Implications“. *Journal of Consumer Behaviour* 1/4: 311-22.
84. National Endowment for the Arts. (2015) "A Decade of Arts Engagement: Findings from the Survey of Public Participation in the Arts, 2002-2012".
85. Немањић, М. (1984) „Културне потребе“, Вук Караџић, Београд.

86. Pallin, G. (2013) „Stage Management: The Essential Handbook“, Nick Hern Books, London.
87. Панић, С. (2006) *Менаџмент развоја и стратегијски менаџмент (менаџмент развоја)*, Изводи из писаних предавања, Виша пословно – техничка школа, Ужице.
88. Park, J. E., & Kim, H. (2017) Case Study of Non-Formal Classsial Music Concert for Developing New Audiences - Focused on the case of 'Yellow Lounge'. *Journal of Arts and Cultural Management*, 10(1), 3-24.
89. Parvinen, P., Aspara, J., Hietanen, J., Kajalo, S. (2019) Awareness, action and context-specificity of blue ocean practices in sales management. *Management Decision* 49: 1218-34.
90. Pearce, I., John A., Robinson, R. B., (1988) *Strategic management: Strategy Formulation and Implementation*, Third Edition, R.R. Donnelley and Sons Company, Irwin, Homewood, IL.
91. Петковић, М., Јанићијевић, Н., (2008) Стратегијске и организационе промене у глобалном предузећу, у редактури: Маричић, Б., Петковић, Г., *Изазови менаџмента и маркетинга у глобалном окружењу*, Универзитет у Београду, Економски факултет.
92. Петровић, С. П., (2004) *Теорија комплексности у пракси менаџмента*, Зборник радова, IX, Међународни симпозијум Факултета организационих наука SYM-ORG, Златибор.
93. Pitta, D. (2009) Issues in a down economy: Blue oceans and new product development. *Journal of Product & Brand Management* 18: 292-96.
94. Пржуљ, Ж. (2002) Менаџмент људских ресурса, Институт за развој малих и средњих предузећа, Београд.
95. Ramli, S, Binti, A., Norhafizah, H. (2017) Blue ocean strategy in Rigby, D. (2017) *Management Tools 2017: An Executive's Guide*. Boston: Bain & Company, Inc.
96. Рен Д., Воиц Ј. (1999) Менаџмент у непрофитним предузећима - процес, структура и понашање, Грмеч, Београд.
97. Ристић, Ж. (1994) „Мотивација за рад“, Издавачко предузеће „Рад“, Београд.
98. Robbins, S. (2013) *Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc.
99. Robbins, S.P. (2010) *Essentials of Organizational Behaviour*, 6th Edition, Upper Saddle River, Prentice Hall, New Jersey.
100. Ross, A. (2007). *The Rest Is Noise: Listening to the Twentieth Century*. Farrar, Straus and Giroux.

101. Røvik, K. (2012) The secrets of the winners: Management ideas that flow. In *The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Ideas and Sources*. Edited by Kerstin Sahlin-Andersson and Lars Engwall. Stanford: Stanford University Press, pp. 113-44.
102. Scott, D. B. (1990) „Music and Sociology for the 1990s: A Changing Critical Perspective“. *Musical Quarterly* 74: 385-410.
103. Stapleton, R. (2016) „Recession-proof André Rieu“. *Private Media/Crikey*, 13 November, at <http://www.crikey.com.au/2016/recession-proof-andre-rieu>.
104. Стефановић, Ж. (1997) „Менаџмент“, Економски факултет, Крагујевац.
105. Stuart, T. E., & Sorenson, O. (2007) Strategic networks and entrepreneurial ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(3-4), 211-227.
106. Symes, C. (1997) „Beating up the Classics: Aspects of a Compact Discourse“. *Popular Music* 16/1: 81-95.
107. Tabari, M., Mehrdad Z., Radmard, M., Radmard, M. (2014) The role of a blue ocean strategy on performance evaluation. *Management Science Letters* 4: 1611-18.
108. Taruskin, R. (2005) *Oxford History of Western Music*. Oxford University Press.
109. Тодоровић, Ј., Ђуричин, Д., Јаношевић, С., (2000) *Стратегијски менаџмент*, Економски факултет Универзитета у Београду, Београд.
110. Тодосијевић, Р., Бобера, Д., Бољевић, А., (1997) Утицај културе фирме на менаџмент стратегијских промена, *Стратегијски менаџмент*, 1/97, Економски факултет, Суботица.
111. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Београд.
112. Tuula Yrjö-Koskinen, (2002) Управљање отвореним и Стратегијским приступом култури Уметничке организације и њихови образовни програми: одговор на потребу за променама, (Назив оригинала: *Managing an Open and Strategic Approach in Culture Art Organisations and their Education Programmes: Responding to a need for change by Tuula Yrjö-Koskinen, Council of Europe*), BalkanKult.
113. Herzberg, F. (1968) *One More Time: How Do You Motivate Employees?*, Harvard Business Review, Vol. 46.
114. Heusinkveld, S. (2013) *The Management Idea Factory: Innovation and Commodification in Management Consulting*. New York: Routledge.
115. Hewett, I. (2017) „André Rieu: The Waltz King“. *Telegraph.co.uk*, 5 February, доступно на: <http://www.telegraph.co.uk/culture/music/classicalmusic/71653/Andre-Rieu-the-Waltz-King.html>.

116. Hill, C. (2017) *Strategic Management: Theory & Cases: An Integrated Approach*. Boston: Cengage Learning.
117. Holiday, R. (2017) Exclusive: The Authors of Blue Ocean Strategy Reveal How They Sold 4M Copies. *Observer*, September 26.
118. Hume, L. J. (2015) *Another Look at the Cultural Cringe*. St Leonards, NSW: Centre for Independent Studies, Australia.
119. Hwang, J. M. (2007) A Study on the Present Condition and Revitalization Devices of Classical Music Performance. *Music and Korea*, 34, 327-353.
120. Certo, S. C., Peter, P. J., (1995) *Strategic management: Concepts and Applications*, Third Edition, Austen Press, Richard D. Irwin, Inc, Homewood, IL.
121. Chan Kim, W., Mauborgne, R. (2005) *Blue Ocean Strategy*, Harward Business School Press, Boston.
122. Choi, J. K. (2017) Suggestions for Music Education through a Study on the Reason for the Stagnation of the Current Classical Music Market - with a Focus on Historic, Social, and Philosophical Background. *Research in Music Pedagogy*, 18(2), 221-242.
123. Chopra, S., Meindl, P. (2001) *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*, Prentice-Hall, Inc, New York, USA.
124. Cirjevskis, A., Genadijs H. (2017) How to Implement Blue Ocean Strategy (BOS) in B2B Sector. *Business, Management and Education* 9: 201–15.
125. Ћировић, М. (2009) *Стратешки менаџмент*, Научно друштво Србије, Универзитет Сингидунум, Београд.
126. Webster, S. (2009) „Review: Barry Humphries and the Australian Chamber Orchestra“, *Trespass Magazine*, 20 December, доступно на: <http://www.trespassmag.com/review-barryhumphries-and-the-australian-chamber-orchestra>.
127. Wheelen, T. L., Hunger, D. J., (1992) *Strategic management and business policy*, 4-th Edition, Addison-Wesley Publishing Company, Boston.
128. Whittington, S. (2013) „Like Fabio with a Violin“. *Adelaide Now*, 22 May, доступно на: <http://www.adelaidenow.com.au/entertainment/music/like-fabio-with-a-violin/story>.

ПРИЛОГ

Анкетни упитник

Ово истраживање има за циљ да прикупи увиде музичких стручњака о модернизацији класичне музике након имплементације стратегије плавог океана од стране оркестра Јохан Штраус. Ваше драгоцене повратне информације ће нам помоћи да разумемо утицај и будуће перспективе овог стратешког приступа у индустрији класичне музике.

Део 1: Основне информације

1.	Име:	
2.	Емаил:	
3.	Године искуства у музичкој индустрији	
4.	Област експертизе:	Композитор
		Музичар
		Музички продуцент
		Музиколог
		Музички критичар
		Едукатор

Део 2: Утицај стратегије плавог океана

5. У којој мери верујете да је стратегија плавог океана Андреа Риу-а утицала на популарност класичне музике?				
Нимало	Мало	Умерено	Значајно	Екстремно
☐	☐	☐	☐	☐

6. Који аспекти Риу-ове стратегије су по вашем мишљењу били најефикаснији у модернизацији класичне музике? (Изаберите све што важи)				
Комбинација класичне музике са представом	Коришћење технологије (стриминг уживо, дигитални садржај)	Различите стратегије одређивања цена	Глобалне турнеје и међународни досег	Ангажовање и интеракција публике
☐	☐	☐	☐	☐

7. Како оцењујете укупан успех Јохан Штраус оркестра у привлачењу нове и разноврсне публике кроз ову стратегију?				
Веома неуспешно	Неуспешно	Неутрално	Успешно	Веома успешно
☐	☐	☐	☐	☐

Део 3: Модернизација и будуће перспективе

8. Да ли верујете да је Риу-ов приступ поставио нови стандард за извођење класичне музике?				
Уопште се не слажем	Не слажем се	Неутрално	Слажем се	Потпуно се слажем
☐	☐	☐	☐	☐

9. Који су по вашем мишљењу кључни елементи који доприносе модернизацији класичне музике? (Изаберите све што важи)				
Интеграција савремене технологије	Интерактивна и занимљива искуства публике	Међужанровска сарадња	Глобална доступност и досег	Образовне иницијативе
☐	☐	☐	☐	☐

10. Шта мислите у којој мери други ансамбли класичне музике могу да реплицирају Риу-ов успех усвајањем сличних стратегија?				
Нимало	Мало	Умерено	Значајно	Екстремно
☐	☐	☐	☐	☐

Део 4: Прогностички концепти

11. Које будуће трендове предвиђате у индустрији класичне музике као резултат модернизацијских стратегија попут оних које спроводи Риу? (Изаберите све што важи)				
Повећана употреба виртуелне и проширене стварности у представама	Већи нагласак на мултимедијалним и визуелним елементима	Разноврснији и инклузивнији програм	Ширење дигиталних платформи и онлајн наступа	Побољшана интеракција и учешће публике
☐	☐	☐	☐	☐

12. Које изазове очекујете за индустрију класичне музике у наставку модернизације и привлачењу нове публике?				
Отпор традиционалиста	Финансијска ограничења	Технолошке баријере	Одржавање уметничког интегритета	Такмичење са другим музичким жанровима
☐	☐	☐	☐	☐

Хвала вам на учешћу!