PLATNO POSLOVNOG MODELA NA PRAKTIČNOM PRIMJERU AGROKLUBA

Hojsak, Tea

Master's thesis / Diplomski rad

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:428216

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Tea Hojsak

PLATNO POSLOVNOG MODELA NA PRAKTIČNOM PRIMJERU AGROKLUBA

Diplomski rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Poduzetnički menadžment i Poduzetništvo

Tea Hojsak

PLATNO POSLOVNOG MODELA NA PRAKTIČNOM PRIMJERU AGROKLUBA

Diplomski rad

Kolegij: Kreiranje poslovnih modela

JMBAG:0010218134

e-mail: thojsak@efos.hr

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

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study Entrepreneurial management and Entrepreneurship

Tea Hojsak

BUSINESS MODEL CANVAS ON THE PRACTICAL EXAMPLE OF AGROKLUB

Graduate paper

Osijek, 2021.

IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je DIPLOMSKI rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.

2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.

3. Kojom izjavljujem da sam suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).

4. Izjavljujem da sam autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studentice: Tea Hojsak

JMBAG: 0010218134

OIB: 33468303234

e-mail za kontakt: teahojsak@gmail.com

Naziv studija: Diplomski studij Poduzetnički menadžment i Poduzetništvo

Naslov rada: Platno poslovnog modela na praktičnom primjeru Agrokluba

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

U Osijeku, 2021. godine

Potpis Hojsak

Sažetak

U ovom radu predstavljen je poslovni model kao temelj poslovanja svakog poslovnog subjekta koji služi za kreiranje i isporuku vrijednosti klijentima. Prilikom dizajniranja poslovnih modela svaki mora proći pet faza: mobilizaciju, razumijevanje, dizajniranje, implementacija i upravljanje. U ovom radu opisan je obrazac poslovnog modela autora Osterwaldera i Pigneura, koji je podijeljen u devet osnovnih segmenta važnih za kvalitetnu implementaciju poslovanja, a čine ga slijedeći elementi: segmenti kupaca, ponuda vrijednosti, odnosi s kupcima, izvori prihoda, ključni resursi, ključne aktivnosti i ključni partneri, kao i struktura troškova poduzeća. Proces kreiranja poslovnog modela sastoji se od njegova konstantnog inoviranja koje se odvija uslijed zadovoljavanja potreba klijenata na tržištu, kao i stvaranja novih tržišta. Taj proces odvija različitim tehnikama: prikupljanjem informacija od kupaca, formiranjem ideja, tehnikama vizualnog razmišljanja, stvaranjem prototipa poslovnog modela, interpretiranjem poslovnog modela pripovijedanjem priče, te izradom scenarija. Koja će se tehnika koristiti prilikom inoviranja ovisi o odluci poduzetnika koji stvara poslovni model. Definiranjem segmenata poslovnog modela analiziran je poslovni subjekt iz okoline koji se bavi oglašavanjem i pružanjem informacija vezanih za poljoprivrednu djelatnost, na temelju informacija dostupnih putem Internet izvora.

Ključne riječi: poslovni model, platno poslovnog modela, tehnike inoviranja poslovnih modela, ponuda vrijednosti.

Summary

This paper presents the business model as the basic for business operations of each business entity serves to create and deliver value to clients. When designing business models, each must undergo five phases: mobilisation, understanding, design, implementation and management. This paper describes the canvas business model of the authors Osterwalder and Pigneur, which is divided into nine basic segments important for the quality implementation of operations, consisting of the following elements: customer segments, value offers, customer relations, sources of income, key resources, key activities and key partners, as well as the structure od company costs. The proces of creating a business model consists of constant innovation, which takes place due to meeting clients market needs, as well as the creation of new markets. Process takes places using different techniques: collecting information from customers, creating ideas, visual thinking techniques, creating a prototype business model, interpreting the business model by narrowing the story and creating scenarios. What technique will be used in innovation depends of the decision of the undertakking creating the business model. By defining segments of the business model, a business entity from environment engaged in advertising and providing information related to the agricultural activity was analysed, based on information available through Internet sources.

Keywords: business model, canvas of business model, techniques of innovation of business models, value offer.

Sadržaj

1. UVOD 1

2. POSLOVNI MODELI 2

2.1. VAŽNOST LANCA VRIJEDNOSTI PRILIKOM KREIRANJA POSLOVNIH MODELA 3
2.2. KOMPONENTE POSLOVNIH MODELA 6
2.3. PROCES DIZAJNIRANJA POSLOVNIH MODELA 11

3. PLATNO POSLOVNOG MODELA PREMA OSTERWALDERU I PIGNEURU 16

3.1. SEGMENTI KUPACA 17
3.2. PONUDA VRIJEDNOSTI 18
3.3. KANALI 20
3.4. ODNOSI SA KUPCIMA 21
3.5. IZVORI PRIHODA 23
3.6. KLJUČNI RESURSI 25
3.7. KLJUČNE AKTIVNOSTI 26
3.8. KLJUČNA PARTNERSTVA 27
3.9. STRUKTURA TROŠKOVA 28

4. INOVIRANJE POSLOVNIH MODELA 30

4.1. TEHNIKE INOVIRANJA POSLOVNIH MODELA 32

5. PLATNO POSLOVNOG MODELA NA PRIMJERU POLJOPRIVREDNOG OGLASNIKA AGROKLUB 40

6. ZAKLJUČAK 51

LITERATURA

POPIS TABLICA

POPIS SLIKA

1. Uvod

Poslovni model prikazuje kako se poduzeća međusobno razlikuju i po čemu su jedinstvena na tržištu. Pri tome je važno kreirati vrijednost za kupca odnosno klijenta, koja čini osnovu diferencijacije poduzeća na tržištu. Za kreiranje poslovnog modela Osterwalder i Pigneur (2014.) koriste platno poslovnog modela. To je obrazac koji omogućava definiranje najvažnijih ciljeva poslovanja svakog poduzeća, a sastoji se od devet elemenata: segmenti kupaca, ponuda vrijednosti, odnosi s kupcima, izvori prihoda, ključni resursi, ključne aktivnosti i ključni partneri, kao i struktura troškova poduzeća. Prilikom njihova definiranja važno je istaknuti tehnike kojima se nastoji opisati i konstantno inovirati poslovni model nekog poduzeća. U radu su opisane tehnike prikupljanja informacija od kupaca, formiranja ideja, tehnika vizualnog razmišljanja, stvaranje prototipa poslovnog modela, interpretiranje poslovnog modela pripovijedanjem priče, te izrada scenarija. Odabir prave tehnike ovisi o samoj osobi poduzetniku i njegovim preferencijama za poticanje stvaranja jedinstvenog poslovnog modela na tržištu.

Diplomski rad se sastoji od šest poglavlja. Prvo je uvodno, drugo poglavlje definira poslovni model, daje pregled važnosti lanca vrijednosti prilikom kreiranja poslovnih modela, daje pregled osnovnih komponenti poslovnog modela, te prikazuje proces dizajniranja poslovnih modela. Treće poglavlje opisuje platno poslovnog modela kroz njegovih devet osnovnih elemenata koje su definirali autori Osterwalder i Pigneur (2014). Četvrto poglavlje opisuje proces inoviranja poslovnih modela tijekom svakodnevnog poslovanja ili kreiranja novih poslovnih modela koristeći se tehnikama za dizajniranje poslovnih modela. Peto poglavlje opisuje elemente platna poslovnog modela na primjeru poljoprivrednog portala Agroklub, na način da definira elemente platna poslovnog modela koristeći se literaturom dostupnom putem Internet izvora i stručnih članaka. Šesto poglavlje je zaključno. Poljoprivredni portal Agroklub odabran je iz razloga što autorica ovog rada dolazi iz ruralnog područja te nastoji potaknuti poljoprivrednike i žitelje ruralnih područja na korištenje alternativnih izvora oglašavanja i dolaska do informacija uslijed neizvjesnih vremena u kojima se nalaze. Svrha ovog rada jest upoznati čitatelja sa mogućnostima koje pruža platno poslovnog modela prilikom kreiranja poslovnog modela određenog poduzeća, sa svrhom poticanja poduzetnika na korištenje tehnika za kreiranje poslovnih modela.

2. Poslovni modeli

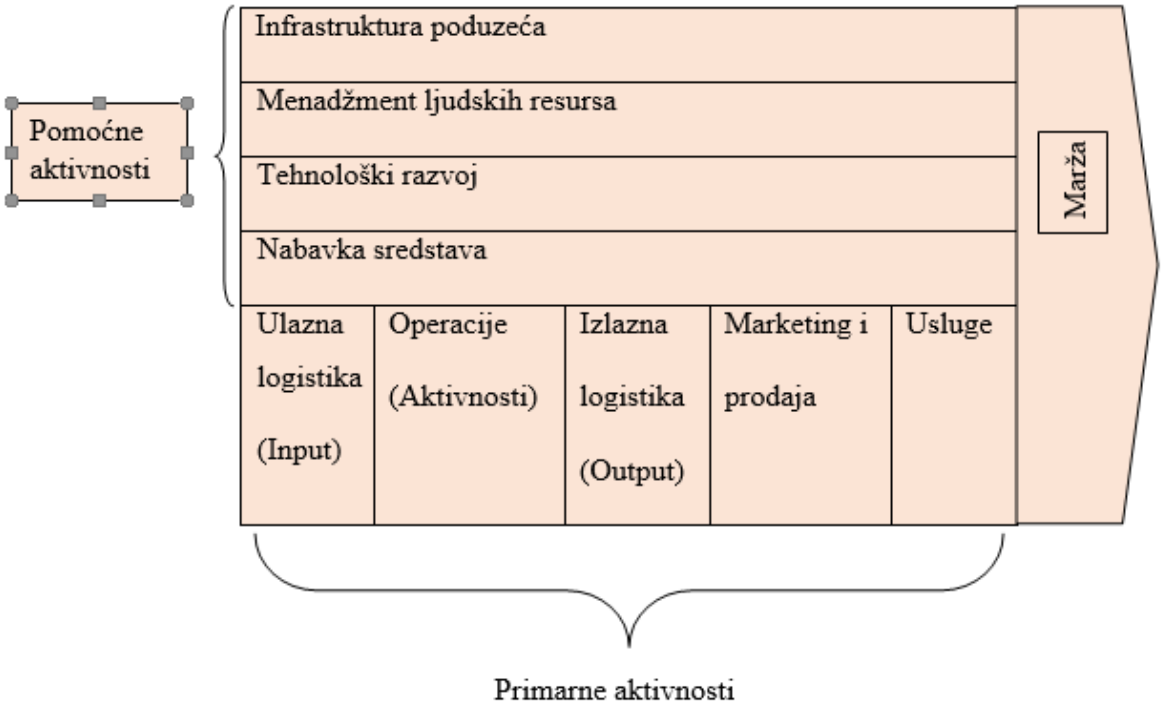
U literaturi postoje brojne definicije poslovnih modela. Prema Barringeru i Irelandu „poslovni model predstavlja plan ili dijagram koji pokazuje kako će se poduzeće natjecati, koristiti svoje resurse, strukturirati odnose prema svojim kupcima i stvarati vrijednost u svrhu opstanka na osnovu svog profita“. (Barringer i Ireland, 2010:197) Definicija prikazuje način poslovanja nekog poduzeća, te je iz tog razloga važno utvrditi značaj poslovnog modela koji se koristi kao nastavak za analizu izvodljivosti kojom se kontinuirano postavlja pitanje o smislenosti poslovnog modela. Pridaje se pažnja elementima posla i njihovim međusobnim uklapanjem s ciljem stvaranja smislene cjeline. Opisuje se zašto bi mreža uključenih u poslovni model trebala surađivati kako bi se poslovna ideja održala, te se opisuje osnovna politika poduzeća prema dioničarima i zaposlenicima. (Barringer i Ireland, 2010:182)

Štefanić (2015) u svom interpretiranju pojma poslovni model isti opisuje kao „način kojim poduzetnik zarađuje novac“ što je u svojoj izvornoj interpretaciji na tragu ostvarenja elemenata koji se provode u platnu poslovnog modela. Osterwalder i Pigneur (2014) poslovni model opisuju kao način na koji tvrtka stvara, isporučuje i zahvaća vrijednosti. Navedene definicije u svojoj glavnoj biti imaju provođenje aktivnosti u svrhu poboljšanja svog stanja na tržištu koristeći se elementima poslovnog modela koji olakšavaju provedbu tih aktivnosti.

Prema jednoj od najcitiranijih definicija Petera Druckera, poslovni je model „teorija poslovanja” koja se uglavnom bavi odgovorom na dva temeljna pitanja: što korisnici cijene i kako tvrtke definiraju prihode (Drucker, 1994). Morić Milovanović i drugi navode kako poslovni model predstavlja „opis vrijednosti koju poduzeće stvara, način na koji je poduzeće organizirano da bi stvorilo i distribuiralo vrijednost te profitabilnost koja proizlazi iz stvaranja i distribucije vrijednosti“. (Morić Milovanović i dr., 2016) Prethodno navedene definicije u svojem ciljnom segmentu imaju kreiranje, resurse, vrijednost koju poduzeće isporučuje što čini elemente bez kojih svaki poslovni model ne može uspješno funkcionirati. U ovom poglavlju će biti detaljnije objašnjen poslovni model, važnost lanca vrijednosti koji čini osnovu svakog poslovnog modela, analizirat će se osnovne komponente svakog poslovnog modela te procesi dizajniranja, te u konačnici strategije razvoja poslovnih modela.

2.1. Važnost lanaca vrijednosti prilikom kreiranja poslovnih modela

Poslovni model nastaje na temelju lanca vrijednosti koji je prvi spomenuo Michael Porter. On je u svojem proučavanju lanca vrijednosti prihvatio ideju da se on promatra kao cjelina, ali se svaki dio mora posebno proučiti kako bi se dobila šira slika o izvorima konkurentske prednosti u poduzeću (Rao i dr., 2008:194). Prema Barringeru i Irelandu (2010:179) „lanac vrijednosti predstavlja niz aktivnosti koje vode proizvod od sirovine, kroz proizvodnju i distribuciju do krajnjeg kupca“. Lanac vrijednosti pomaže poduzeću identificirati prilike kojima može pomoći poduzeću poboljšati konkurentsku poziciju na tržištu, a isto tako i prepoznati nove poslovne prilike na tržištu uz definiranje jasnih kriterija pri analizi. Konkurentska prednost se ostvaruje izvrsnošću izvedbe odnosno implementacije proizvoda ili usluge pri čemu se realiziraju veće ili održive cijene, niži troškovi proizvodnje ili se objedinjuju oba procesa. (Margaretta, 2012:73) Temeljni koncept lanca vrijednosti proizlazi iz pretpostavke kako sve organizacije imaju određene aktivnosti koje su orijentirane ostvarenju zajedničkog cilja, neovisno o tome jesu li one profitno ili neprofitno orijentirane. (Lozić,2017.) Analiziranje koncepta lanca vrijednosti definira aktivnosti koje stvaraju dodatnu vrijednost za organizaciju. Kako bi se razumjeli čimbenici koji utječu na kreiranje vrijednosti potrebno je spoznati kako organizacija ostvaruje prosječnu profitnu vrijednost unutar industrijske grane kada njezina zarada prelazi stopu prosječnih troškova u industriji (Hitt i dr., 2015: 89) Temeljna aktivnost koja se koristi prilikom definiranja strategija kreiranja poslovnih modela odnosi se na fokusiranje na diferencijaciju aktivnosti iz kojih se stvara vrijednost za organizaciju . (Sekhar, 2010:115)



Slika 1. Lanac vrijednosti. Barringer, B. R., Ireland, R.D. (2010), *Poduzetništvo: Uspješno pokretanje novih poduhvata,* III.izdanje, Tuzla, Centar za razvoj poduzetništva.

Lanac vrijednosti sastoji se od primarnih i pomoćnih aktivnosti. Primarne aktivnosti su vezane uz stvaranje proizvoda ili usluge, njegovu prodaju i mogući servis, dok su pomoćne aktivnosti kreirane za dodavanje vrijednosti proizvodu ili usluzi.

Primarne aktivnosti čine ulazna logistika, operacije odnosno aktivnosti, izlazna aktivnost, marketing i prodaja te usluge. Ulazna logistika se odnosi na procese primanja, pohrane i distribucije ulaznih materijala u organizaciju, te odnose sa dobavljačima s ciljem kreiranja vrijednosti. Operacije odnosno aktivnosti se odnose na pretvorbu kojom se mijenjaju ulazni podaci u izlazne podatke koji se prodaju kupcima, gdje vrijednost stvaraju operativni sustavi. Izlazna logistika se odnosi na aktivnosti koje se isporučuju krajnjem korisniku odnosno kupcu u vidu proizvoda ili usluge. Odnose se na prikupljanje, pohranu i distribuciju proizvoda ili usluga kako bi se gotov proizvod isporučio kupcima, a mogu biti provedeni unutar organizacije ili izvan nje. Marketing i prodaja se odnose na aktivnosti koje imaju za cilj privući kupce i navesti ih da kupe proizvod umjesto kupovine konkurentskog proizvoda. Prilikom korištenja ove aktivnosti potrebno je naglasiti koristi koje proizvod nudi te ih što bolje prezentirati kupcima s ciljem ostvarenja vrijednosti za organizaciju. Usluga se odnosi na aktivnosti održavanja vrijednosti proizvoda ili usluge prema kupcima nakon obavljanja kupovine, a to se može postići servisiranjem proizvoda, pružanjem korisničke podrške,

popravcima i sl.. Cilj ovih aktivnosti je kreiranje vrijednosti koja je veća od troškova dostavljanja proizvoda krajnjem kupcu, čime se stvara profit. Navedene aktivnosti iskazuju vrijednosti ovisno o djelatnosti koja se obavlja u organizacijama. (MindTools, 2021.)

Pomoćne aktivnosti su one koje podupiru primarne aktivnosti, a čine ih nabava sredstava, tehnološki razvoj, menadžment ljudskih resursa te infrastruktura poduzeća. Nabava se u organizacijama odnosi na dobavu sredstava potrebnih za rad, a uključuje pronalazak prodavača i pregovor o cijenama. Menadžment odnosno upravljanje ljudskim resursima se odnosi na zapošljavanje, trening, motivaciju, nagrađivanje i zadržavanje zaposlenika u organizaciji. Ljudski potencijal je značajan izvor vrijednosti, što organizacije trebaju iskoristiti kako bi dobile prednost korištenjem svojih praksa upravljanja ljudskim potencijalima. Tehnološki razvoj se odnosi na aktivnosti upravljanja i obrade informacija te zaštitu intelektualnog vlasništva organizacije., kao i automatizaciju procesa i druge tehnologije koje se koriste u lancu stvaranja vrijednosti kao što su primjerice minimiziranje troškova informacijske tehnologije, ostanak na snazi s tehnološkim napretkom i održavanje tehničke izvrsnosti. Infrastruktura poduzeća odnosno organizacije se odnosi na sustave podrške poduzeću i funkcijama koje omogućuju svakodnevno neometano poslovanje, a odnosi se na računovodstvo, pravno, upravno i opće upravljanje organizacijom. (MindTools,2021.)

Kako bi se identificirao lanac vrijednosti organizacije potrebno je pratiti četiri koraka u njegovom kreiranju Prvo je potrebno utvrditi specifične podaktivnosti za svaku primarnu djelatnost koje stvaraju vrijednost, a one mogu biti: direktne aktivnosti koje stvaraju vrijednost same po sebi primjerice oglašavanje i prodaja putem interneta ili komunikacija s poslovnim subjektima u svrhu ostvarenja suradnje, neizravne aktivnosti koje omogućuju neometano odvijanje primarnih aktivnosti koje uključuju upravljanje prodajnom strategijom i vođenje evidencije kupaca te aktivnosti osiguravanja kvalitete osiguravanjem potrebnih standarda izravnih i neizravnih aktivnosti. Slijedećim korakom potrebno je identificirati podaktivnosti za svaku potpornu aktivnost te za svaku aktivnost podrške upravljanju ljudskim resursima, tehnološkom razvoju i nabavi utvrditi podaktivnosti koje stvaraju vrijednost unutar primarne djelatnosti, te ponoviti postupak iz prvog koraka. Zatim je potrebno identificirati razne podaktivnosti koje stvaraju vrijednost u infrastrukturi organizacije, koje će biti višenamjenske prirode, ali ne specifične za svaku primarnu djelatnost, te ponovno identificirati direktne, indirektne i kvalitetne aktivnosti osiguranja. U trećem koraku se

obavlja identifikacija veza između svih aktivnosti vrijednosti koje su identificirane. Zadnjim korakom potrebno je potražiti mogućnosti za povećanje vrijednosti pregledom svih podaktivnosti i veza koje su identificirane stvarajući pri tome vrijednost koja se nudi klijentima. Proces korištenja lanca vrijednosti koristi se s ciljem stvaranja vrijednosti za kupca, koristeći sve elemente lanca vrijednosti i definiranjem svih mogućih vrsta aktivnosti koje se obavljaju u djelatnosti organizacije s ciljem određivanja onih aktivnosti koje će organizaciji donijeti konkurentsku prednost u odnosu na poduzeća iz okruženja. (MindTools,2021.)

Lančanom reakcijom aktivnosti koje se međusobno isprepliću kreira se gotov proizvod koji je spoj pojedinačnih elemenata lanca vrijednosti koji su nastali u različitim fazama istoga, a služe kao sastavni blokovi jedne smislene cjeline. Takvim djelovanjem sastavlja se popis elemenata važnih u kreiranju poslovnih modela i definiranju onih koji služe kao osnova za stvaranja konkurentske prednosti organizacije te pokretanje poslovanja organizacije kao i kreiranje poslovnog modela poduzeća. Kako bi to uspjelo poduzeće mora uspostaviti vezu sa svojim dobavljačima, kupcima, partnerima kao ključnim elementima pokretanja poslovanja. Barringer i Ireland (2010) navode kako postoji veza između lanca vrijednosti i poslovnog modela na način da se analizom lanca vrijednosti stvara konkurentska prednost pronalaskom načina za proizvodnju proizvoda ili usluge te utvrđivanjem potrebe za istim. Takvim djelovanjem dolazi se do otkrića konkurentske prednosti, ali i do stvaranja prostora za njegovo efikasnije poboljšanje kako bi se ostvarila konkurentska prednost. Kreiranjem novog poboljšanog proizvoda ili usluge kreira se i novi poslovni model koji opisuje kako je došlo do stvaranja novog proizvoda ili usluge, odnosno kako se koriste njegove vrijednosti, koje se aktivnosti koriste, kako se one povezuju i prate s ciljem stvaranja konkurentske prednosti. Samim time poslovni model mora se implementirati kako bi stvorio vrijednost za krajnjeg korisnika, te stvoriti profit za organizaciju. U nastavku rada bit će prikazana važnost komponenti odnosno elemente poslovnog modela koji čine polazišnu točku razlikovanja organizacije od konkurenata.

2.2. Komponente poslovnog modela

Kako u literaturi postoje brojne definicije poslovnih modela tako razni autori definiraju komponente odnosno elemente poslovnih modela koji se služe kao osnova kreiranja poslovnih modela. U nastavku su prikazane komponente nekoliko različiti autora.

Barringer i Ireland (2010) definiraju četiri osnovne komponente poslovnih modela: temeljne strategije, strateški resursi, mreža partnerstva i odnosi sa kupcima.

TEMELJNA STRATEGIJA	STRATEŠKI RESURSI	MREŽA PARTNERSTVA	ODNOS PREMA KUPCIMA
Misija poduzeća	Ključne kompetencije	Dobavljači	Ciljani kupci
Domet proizvoda/tržišta	Strateške prednosti	Partneri	Podrška
Osnove za direrencijaciju		Drugi ključni odnosi	Cjenovna struktura

Slika 2. Komponente poslovnog modela prema Barringeru i Irelandu. Izvor: Barringer, B., R. i Ireland, R., D. (2010). Poduzetništvo, Uspješno pokretanje novih poduhvata. Tuzla: OFF-SET d.o.o. Tuzla, str. 188

Prva komponenta poslovnog modela je temeljna strategija koja opisuje način na koji se poduzeće natječe sa svojim konkurentima, a njegovu osnovu čine misija poduzeća, domet proizvoda/tržišta i osnova za diferencijaciju. Misija poduzeća govori o tome zašto poduzeće postoji i što njezin poslovni model treba ostvariti. Ona ne smije biti previše usko definirana zbog mogućnosti izmjene poslovnog modela koji koristi. Domet proizvoda/tržišta definira proizvodni asortiman poduzeća i tržišta na kojima ono posluje. Nova poduzeća u svojim poslovnim modelima ne bi trebala imati širenje na tržišta i proizvode koji prelaze njihove kapacitete jer ih to može dovesti u opasnost od mogućeg gašenja poduzeća. Osnove za diferencijaciju se odnose na elemente po kojima se proizvod ili usluga razlikuju od konkurentskih čime kupci i klijenti dobivaju novinu odnosno drugačiji proizvod. Poduzeća najčešće koriste cjenovno vodstvo i diferencijaciju kao osnovu za postizanje konkurentske prednosti čime se postiže najniža cijena u privrednoj grani, te s druge strane, nov jedinstven proizvod koji rješava problem poduzeća. Strategije koje poduzeća odabiru prilikom kreiranja poslovnih modela čine osnovu za njihovu diferencijaciju, te se ovisno o odabiru strategije mijenja i poslovni model koji se usmjerava na pojedine segmente poslovnog modela primjerice kod strategije diferencijacije pažnja se pridaje razvoju proizvoda ili usluga, dok se kod strategije cjenovnog vodstva pažnja stavlja na postizanje efikasnosti, minimiziranje troškova i velikih količina. (Barringer i Ireland, 2010: 189-190)

Druga komponenta se odnosi na strateške resurse koji utječu na razvoj poslovnog modela koje poduzeće koristi. Novoosnovano poduzeće može svoje poslovanje temeljiti na znanjima i

kompetencijama svojih osnivača što utječe na razvoj poslovnog modela tog poduzeća. Osnovni elementi strateških resursa su ključne kompetencije i strateška prednost poduzeća. Ključne kompetencije su sredstva odnosno sposobnosti koje su izvor konkurentske prednosti poduzeća. To su one vještine koje konkurenti ne mogu oponašati, a koriste se prilikom kreiranja proizvoda i usluga. One određuju gdje poduzeće stvara najveću vrijednost, te služi za razlikovanje vještina poduzeća na način da ih svrstava u kategorije po kojima su jedinstveni, dragocjeni kupcima, posjeduju vještine koje se ne mogu oponašati te one koje su primjenjive u budućem poslovanju poduzeća. Strateške prednosti se odnose na elemente koje poduzeće posjeduje, a da su oni rijetki i vrijedni. To može biti postrojenje, pogon, oprema, lokacija, patenti, podaci o kupcima, kvalificirani zaposlenici, ključna partnerstva, te brand koji poduzeće posjeduje. Kombinacijom ključnih kompetencija i strateških resursa stvara se konkurentska prednost. Ona mora biti održiva za poduzeće kako bi se postigla strategija koja je jedinstvena i koju je teško oponašati. (Barringer i Irealnd, 2010: 191)

Treća komponenta poslovnih modela se odnosi na mrežu partnerstva. Ona se koriste kada poduzeća nemaju dovoljno vlastitih resursa kako bi obavila svakodnevne zadatke. Pri tome poduzeće surađuje s partnerima kako bi oni obavili zadatke vezane uz kreiranje proizvoda ili usluge. Izravna partnerstva sa drugim poduzećima izazovno je stvarati zbog nedovoljne ispitanosti poslovnih modela na tržištu, osobito u ranoj fazi osnivanja poduzeća zbog nepoznatosti branda i proizvoda. Stoga je bolje koristiti mrežu partnerstva koja podrazumijeva dobavljače i ostale partnere. Dobavljači su poduzeća koje osiguravaju materijale za rad drugom poduzeću pri tome primajući naknadu za svoje usluge. Taj proces se odvija putem lanca nabave koji čini mrežu svih poduzeća koja sudjeluju u proizvodnom procesu, nabavi sirovina i distribuciji konačnih proizvoda pri čemu dobavljači imaju ključnu ulogu u poslovanju poduzeća. Osim dobavljača, poduzeća koriste i ostale oblike ključnih odnosa sa poduzećima koja im pomažu prilikom svakodnevnog poslovanja. Tako su najčešći oblici partnerstva zajednička ulaganja, mreže, konzorcij, strateški savezi i trgovačke asocijacije. Zajednička ulaganja se odvijaju između dva poduzeća koja se udružuju sa ciljem ostvarivanja zajedničkog poslovanja. Mreža se sastoji od krovnog poduzeća koje prati rad više manjih poduzeća te upravlja njihovim međusobnim odnosima. Konzorcij čini grupa poduzeća koja djeluju u više djelatnosti, a veže ih zajednički problem koji nastoje riješiti udruživanjem. Strateški savez je dogovor dvaju poduzeća koja razmjenjuju svoja znanja i vještine, ali nemaju zajedničko vlasništvo. Trgovačke asocijacije su organizacije koje su kreirala poduzeća koja posluju u istoj djelatnosti s ciljem dobivanja informacija, pravnih i tehničkih

savjeta te osposobljavanja zaposlenika. Također, poduzeća se udružuju i*nsourcing*-om odnosno internalizacijom na način da jedno poduzeće dolazi kod drugoga kako bi mu pomoglo prilikom dizajniranja i upravljanja lancem nabave. Sva navedena partnerstva definiraju poslovni model svakog poduzeća, a za neke ona predstavljaju ključnu konkurentsku prednost koju posjeduju. (Barringer i Ireland, 2010:194)

Odnosi s kupcima predstavljaju četvrtu komponentu poslovnog modela prema Barringeru i Irelandu (2010). Ono se odnosi na način na koji poduzeće komunicira sa svojim kupcima, a sastoji se do tri elementa: ciljno tržište, ispunjenje i podrška i određivanje cijena. Ciljno tržište predstavlja ograničenu grupu ljudi na koju se fokusira poduzeće. Odabir ove skupine utječe na to čime se poduzeće bavi, koje strateške resurse koristi, kako sklapa partnerstva, te koju promotivnu kampanju koristi i slične aktivnosti. Ispunjenje i podrška opisuje način na koji se proizvodi plasiraju na tržište te dolaze do kupaca, kao i kanale koje kompanija koristi i nivo podrške koji pruža svojim kupcima. Cjenovna struktura ovisi o ciljnom tržištu te određivanju cijena na tom tržištu. Prilikom kreiranja cjenovne strukture poduzeća obraćaju pažnju na naplatu svojih proizvoda ili usluga na način da određuju hoće li ju izravno naplatiti ili putem posrednika. (Barringer i Ireland,2010:196)

S druge strane, Osterwalder i Pigneur (2014) poslovni model kreiraju na temelju devet sastavnih elemenata platna poslovnog modela:

- Segmenti kupaca
- Ponuda vrijednosti
- Kanali
- Odnosi sa kupcima
- Izvori prihoda
- Ključni resursi
- Ključne aktivnosti
- Ključna partnerstva
- Struktura troškova

Platno polovnog modela kao jedan od najčešće korištenih metoda kreiranja poslovnih modela bit će detaljnije opisano u poglavlju tri ovog rada.

Morić Milovanović, i dr. (2016) promatraju okvir poslovnog modela kroz vrijeme koji se sastoji od četiri osnovna elementa: prijedlog vrijednosti za kupce koji ima poslovni model; organizacijski resursi odnosno ljudi, novac i tehnologija; procesi i profit. Prvi i četvrti element određuju prioritete poslovnog modela odnosno govore o tome što funkcionira i zašto, dok drugi i treći definiraju sposobnosti organizacije za adekvatno upravljanje poslovnim modelom.

Štefanić (2015) u svojoj teoriji kreiranja poslovnih modela razlikuje deset elemenata poslovnog modela: Jedinstvena ponuda vrijednosti, zaštita intelektualnog vlasništva, segment tržišta, distribucija, odnosi s kupcima, ključne aktivnosti, ključni resursi, ključni partneri, prihodi, te troškovi.



Slika 3. Skica poslovnog modela prema Štefaniću

Izvor: Štefanić, I., (2015) Inovativno poduzetništvo za studente, inovativne poduzetnike i poduzetne znanstvenike. Osijek, Sveučilište Josipa Juraj Strossmayera u Osijeku str 97.

Na slici 3 prikazani su elementi poslovnog modela prema Štefaniću (2015). Redoslijed popunjavanja elemenata poslovnog modela te pitanja koja iz njih proizlaze kreću od jedinstvene ponude kupcima koja odgovara na pitanja vezana uz rješavanje problema kupcima, zadovoljavanje njihove potrebe, definiranje diferencijacije odnosno cijene i različitosti proizvoda ili usluge, definiranje svojstava proizvoda i usluge te davanja odgovora na pitanje kakav je poslovni model. Drugi element je zaštita intelektualnog vlasništva koja otkriva kako se poduzeće štiti od konkurencije i od potencijalnih ulazaka na tržište. Ovaj element je specifičan za svako pojedino poduzeće. Segment tržišta opisuje najvažnije kupce

poduzeća, a to ovisi o proizvodnom i prodajnom asortimanu poduzeća. Distribucija definira distribucijske kanale, način prodaje, promocije i post-prodajnih usluga koje se pružaju kupcima nakon kupovine proizvoda ili usluga. Odnosi s kupcima definiraju način na koji se dolazi do kupaca, te kako se odvija komunikacija s njima. Ovdje se odgovara na pitanje može li poduzeće rasti i na koji način. Ključne aktivnosti se odnose na definiranje aktivnosti koje zahtijevaju provedbu poslovnog plana. Ključni resursi se odnose na materijalne i nematerijalne resurse koji se koriste prilikom kreiranja poslovnog modela. Ključni partneri prikazuju sve osobe organizacije koje su uključene u poslovanje, neovisno jesu li oni partneri, dobavljači ili financijeri. Prihodi definiraju financijska sredstva , njihovu strukturu i dinamiku potrošnje. Troškovi se odnose na investicijske, fiksne i varijabilne troškove prilikom kreiranja poslovnih modela, a najčešće s prikazuju u tabličnom obliku.

Kreiranje poslovnog modela koristi osnovne elemente koji su neophodni za rad svakog poduzeća. Novoosnovano poduzeće treba koristiti sve dostupne elemente, od kupaca do partnera, koji surađuju na dobrovoljnoj bazi kako bi stvorili kvalitetan i održiv poslovni model. Stoga je nužno obratiti posebnu pažnju na svaki od elemenata poslovnog modela kako bi se poslovni model kvalitetno dizajnirao.

2.3. Proces dizajniranja poslovnih modela

Proces dizajniranja poslovnih modela izvodi se na temelju definiranja glavnih komponenti poslovnih modela. Barringer i Ireland (2010:180) navode kako se poslovni model razvija na temelju provedene analize izvodljivosti. To je proces u kojemu se procjenjuje izvodljivost poslovne ideje, te se njome utvrđuje ima li poslovna ideja smisao i je li isplativa za provedbu. Nakon uspješne analize izvodljivosti poduzeće kreira poslovni model sa ključnom strategijom, modelom partnerstva, definiranim odnosom prema korisniku, različitim resursima i pristupom koji će stvoriti vrijednosti za održiv poslovni pothvat. Međutim, svaki poslovni model kreira se drugačije, ovisno o proizvodu ili usluzi koju nudi, tržištu na kojemu se nalazi, kupcima i partnerima s kojima surađuje te obliku poslovnog subjekta u kojemu posluje.

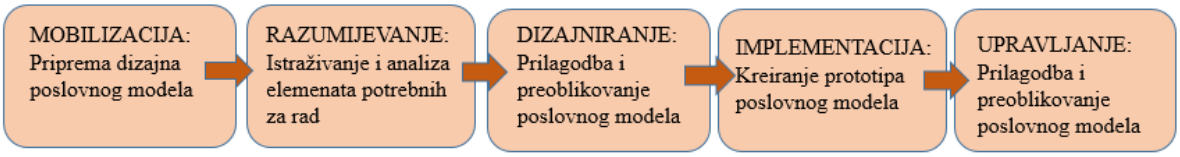
Osterwalder i Pigneur (2014:244) proces dizajniranja poslovnog modela opisuju krenuvši od polazišne točke koju poduzeće kreira te ih provodi putem pet faza:

- Mobilizacija
- Razumijevanje

- Dizajniranje
- Implementacija
- Upravljanje

Mobilizacija je prva od pet faza, a odnosi se na pripremu dizajna poslovnog modela. Tu se određuju ciljevi projekta, ispituju se prvotne ideje, planira projekt i okuplja tim. U prvoj fazi je važno stvoriti tim sa adekvatnim znanjima i vještinama, okupiti pojedince koji imaju široko upravljačko i poduzetničko iskustvo kako bi bili predani kreiranju poslovnog modela. Druga faza je razumijevanje. Ono za cilj ima istražiti i analizirati elemente koji su potrebni za rad na dizajniranju poslovnih modela. Tu je osobito važno razumjeti kontekst u kojemu će se poslovni model razvijati, te proučiti okolinu u kojoj poduzeće posluje, proučavati navike kupaca, razgovarati sa stručnjacima iz područja u kojemu se posluje i sakupiti ideje i mišljenja tima. Dizajniranje je treća faza u kojoj se nastoji kreirati ideje za poslovni model na temelju prikupljenih informacija, te odabrati one najbolje. U ovoj fazi se provode aktivnosti poput *brainstorming*-a, tehnika stvaranja prototipova, i raznih ispitivanja s ciljem utvrđivanja najbolje alternative. Implementacija je faza koja ima za cilj plasirati prototip proizvoda ili usluge na području djelovanja poduzeća kako bi se utvrdila isplativost kreiranja poslovnog modela. Ona uključuje povezivanje svih projekata prilikom kreiranja proizvoda, utvrđivanje razvojnog napretka, organiziranje pravnih struktura, pripremu detaljnog plana proračuna i projekta. Posljednja je faza upravljanja koja se odnosi na konstantnu prilagodbu i preoblikovanje u skladu sa reakcijama tržišta, a provodi se proučavanjem okoline, stalnom procjenom poslovnog modela, te obnovom ili ponovnim osmišljavanjem modela. (Osterwalder i Pigneur, 2014:249-259)

Navedene faze prikazane su na slici 4.



Slika 4. Pet faza procesa dizajniranja poslovnog modela.

Izvor: Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2014). Stvaranje poslovnih modela. Školska knjiga, Zagreb, str. 249

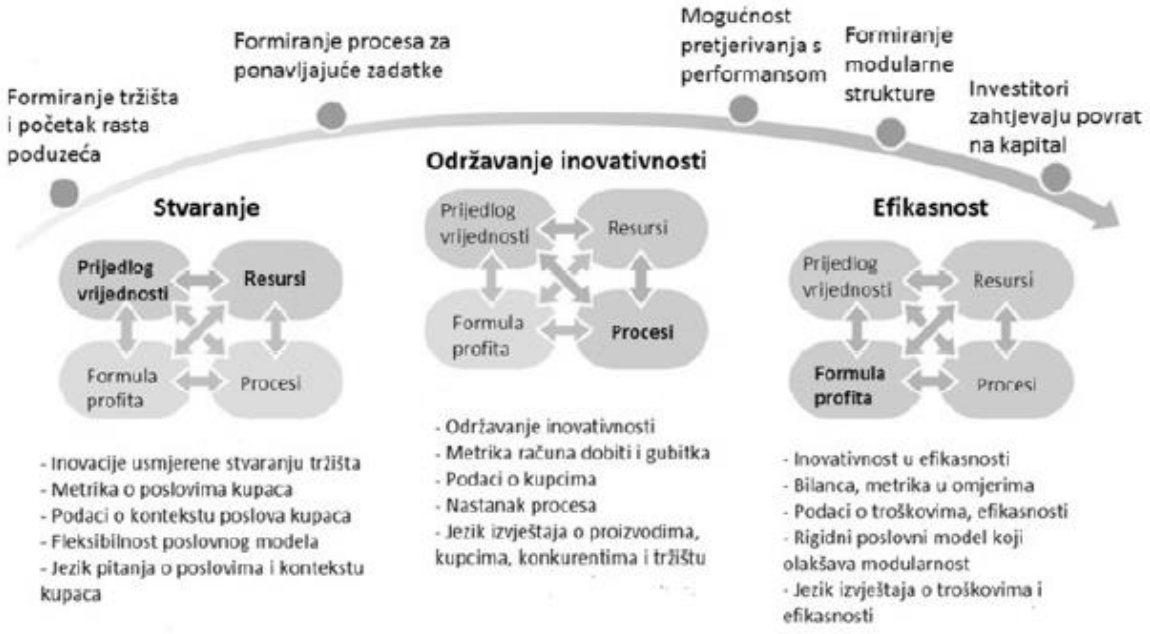
Štefanić (2015:73) navodi kako je prilikom kreiranja specifičnog poslovnog modela i odabira modela poslovanja voditi računa o čimbenicima prikazanim na slici 5. Naime, prilikom procesa dizajniranja poduzetnik mora biti spreman na izazove s kojima se može susresti. Mora biti otvoren za korištenje novog pristupa, uvođenje novih elemenata u poslovanje, te korištenje kombinacije postojećih rješenja koje posjeduje. Treba dati odgovor na pitanja o tome što nudi svojim kupcima, kako stvara prihode i kako se stvara vrijednost za kupca s ciljem kreiranja ciljnog segmenta na temelju kojega će se kreirati poslovni model.



Slika 5. Čimbenici kreiranja poslovnog modela.

Izvor: Štefanić, I., (2015.) Inovativno[3] poduzetništvo: priručnik za studente, inovativne poduzetnike i poduzetne znanstvenike, Osijek, Tera tehnopolis.

Drugi autori pri procesu kreiranja poslovnih modela koriste se međuovisnosti elemenata poslovnih modela i njihovom međusobnom suradnjom, ne dajući prostor fleksibilnosti i kreiranju potrebe za konstantno poboljšavanje poslovnih modela. Christensen i dr. (2016) smatraju da je izrazito važno razumjeti međuovisnost elemenata u poslovnom modelu zato što one potiču rast i osnaživanje poslovnog modela, a to je važno jer: „Poslovni modeli su po njihovoj prirodi dizajnirani da se ne mijenjaju, i postaju manje fleksibilni i otporniji na promjene kako se razvijaju kroz vrijeme“ Christensen i dr. (2016). Iz tog razloga, isti autori smatraju da je bitno razumjeti tri faze razvoja poslovnog modela.



Slika 6. Razvoj poslovnog modela u fazama. Izvor: Christensen, C. M.; Bartman, T.; van Bever, D. (2016). The Hard Truth About Business Model Innovation. MIT Sloan Management Review, Fall 2016 Issue.

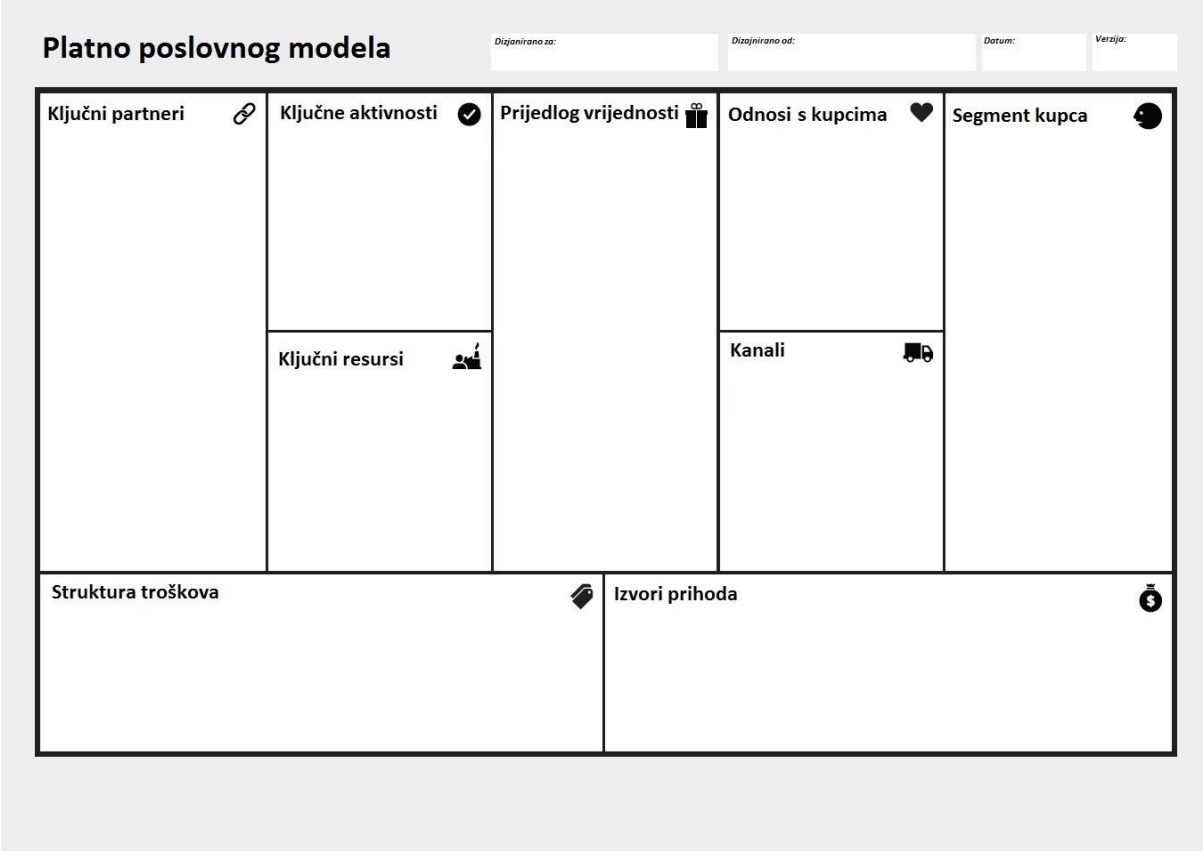
Svaki poslovni model unutar poduzeća mora proći kroz tri razvojne faze, pri čemu prva faza započinje stvaranjem nove poslovne jedinice i njezina poslovnog modela. Nakon toga prelazi u fazu održavanja inovativnosti i rasta poslovnog subjekta. Posljednja faza se odnosi na unapređenje profitabilnosti. Svaka faza razvoja poslovnog modela povoljna je za određeni tip inovacije. Dvosmjerne strelice prikazane na slici 2. predstavljaju međuovisnost između elementa poslovnog modela koji su uspostavljeni u promatranoj fazi inovacije poslovnog modela. Elementi čiji su nazivi podebljani (stvaranje, održavanje inovativnosti, te efikasnost) predstavljaju područja unutar svake faze na koja se stavlja poseban naglasak u budućem razvoju poslovnog modela. Prva razvojna faza ili faza stvaranja fokus stavlja na definiranje prijedloga vrijednosti novog poslovnog modela. Ovdje poduzeće raspolaže manjim brojem resursa s ciljem definiranja i vrednovanja posla koji se obavlja za kupce. Tu se koristi divergentno razmišljanje kako bi se prikupio što veći broj pitanja koja pomažu pri identifikaciji povezanosti prijedloga, vrijednosti i raspoloživih resursa. Veći dio poslovnog modela je nedefiniran u ovoj fazi, procesi nisu u potpunosti formirani, a profit je u eksplorativnoj fazi. Druga razvojna faza ili faza održavanja inovativnosti odnosi se na porast

potražnje. U ovoj fazi poduzeća tragaju za odgovorom na pitanje kako uspostaviti adekvatne procese s ciljem zadovoljenja rastuće potražnje. Naglasak je u ovoj fazi na stvaranju baze lojalnih kupaca i učinkovitoj organizaciji poslovanja, kao i fokusiranosti na stvaranje inkrementalnih inovacija, upravljanjem većim brojem povratnih informacija prikupljenih od klijenata te izradu pokazatelja uspješnosti koji olakšavaju upravljanje cjelokupnom organizacijom. Treća razvojna faza ili faza efikasnosti se odnosi na optimizaciju cjelokupnog poslovanja. Cilj ove faze je generirati profitabilnost koja smanjuje troškove poslovanja različitim aktivnostima kao što su *outsourcing*, restrukturiranje poslovanja, redizajn proizvoda, preuzimanje i spajanje, konsolidacija lanca vrijednosti i sl. U ovoj fazi poduzeće poprima formalnu organizacijsku i upravljačku strukturu, ostvaruje veće iznose novčanih tijekova i dolazi do povećanih ulaganja u širenje proizvodnog asortimana, razvojem novih proizvoda i usluga ili preuzimanjem drugih poduzeća. Iako ovom fazom dolazi do kreiranja novog proizvodnog asortimana Christensen i dr.(2016)

Procesi dizajniranja odnosno kreiranja poslovnih modela prikazuju međusobnu suradnju elemenata poslovnog modela. Sve aktivnosti koje se provode prilikom kreiranja poslovnih modela nastoje stvoriti snažan i održiv poslovni model koji će poduzeću koje ga provodi stvoriti profit, a kupcu zadovoljstvo korištenja. Iako proces kreiranja poslovnih modela zahtjeva vrijeme i pravovremene i ispravne informacije, najvažniju stavku čini tim ljudi koji ga kreira. Ljudski resursi odnosno tim koji prikuplja informacije, analizira okolinu, industriju, kupce, konkurenciju, stvara prototip poslovnog modela kako bi dobio povratnu informaciju okoline mora biti stručan i informiran o situaciji u okolini. Isto tako, vrijednost koja se stvara za klijente odnosno kupce potiče iste na kupovinu pri čemu dolazi do razvoja gospodarstva, ali i društva u cjelini.

3. Platno poslovnog modela prema Osterwalderu i Pigneuru

Osterwalder i Pigneur (2014) poslovni model kreiraju koristeći platno poslovnog modela tzv. *Business model Canvas.* To je pristup kreiranja poslovnog modela koji se temelji na razradi i jednostavnom prikazu podataka koji se nalaze u poslovnim planovima poduzeća potičući pri tome njegovo razumijevanje, raspravu među sudionicima koji kreiraju model, kreativnost i analizu u svrhu poboljšavanja modela. Platno, poput slikarskog, sastavljeno od devet dijelova omogućava svojim kreatorima stvaranje prikaza novih ili nadogradnju postojećih poslovnih modela. (Osterwalder i Pigneur, 2014:42)



Slika 7. Platno poslovnog modela. Izvor: Plavi ured. Testirajte svoju ideju uz pomoć poslovnog platna! https://plaviured.hr/testirajte-svoju-ideju-uz-pomoc-poslovnog-platna/ (Pristupljeno: 2. kolovoza 2021)Platno poslovnog modela sastoji se od devet dijelova koji govore o četiri osnovne kategorije: ponuda, infrastruktura, kupci i financije. Lijeva strana platna odnosi se na učinkovitost, do se desna odnosi na vrijednosti. Kao što je navedeno, platno poslovnog modela čini devet sastavnih elemenata: segmenti kupaca, ponuda vrijednosti, kanali, odnosi sa kupcima, izvori prihoda, ključni resursi, ključne aktivnosti,

ključna partnerstva, te struktura troškova. Svaki od navedenih elemenata zasebno će se opisati u nastavku.

3.1. Segmenti kupaca

Segmenti kupaca opisuju različite skupine ljudi ili organizacija koje poduzeće želi obuhvatiti ili uslužiti s ciljem zadovoljenja njihovih potreba. Poduzeća svoje kupce grupiraju po raznim segmentima, prema zajedničkim potrebama, ponašanju i drugim odlikama. Osterwalder i Pigneur (2014:21) specificiraju segmente kupaca prema njihovim potrebama, doprinosu distribucijskim kanalima, odnosima koji se kreiraju, zaradi i profitabilnosti koju kreiraju za poduzeće, te spremnosti kupca na plaćanje dodatnih usluga. Pri tome se definira nekoliko različitih tipova segmenata kupaca:

- Masovno tržište
- Tržišna niša
- Međusobno odijeljeni segmenti
- Diverzificirani segmenti
- Višestrane platforme

Poslovni modeli kreirani na temelju masovnog tržišta čine veću skupinu kupaca sa sličnim potrebama i problemima, specifičnim za sektor potrošačke elektronike. Tržišna niša u poslovnim modelima karakteristična je za poduzeća koju uslužuju posebne segmente kupaca, kreirajući pri tome poseban odnos između kupaca i dobavljača. Neki poslovni modeli segmente kupaca razlikuju na temelju različitih potreba kreirajući pri tome međusobno odijeljene segmente pružajući pri tome slične usluge različitim klijentima. Diverzificirani segmenti kupaca kreiraju se u poslovnim modelima koji se fokusiraju na međusobno različite segmente kupaca sa različitim potrebama i problemima stvarajući model koji pruža usluge koje nisu međusobno povezane. Neke organizacije svoje poslovanje baziraju na dva ili više međuovisnih tržišnih segmenata koji kreiraju poslovni model višestrane platforme. (Osterwalder i Pigneur,2014:21)

Drugi izvori literature promatraju segment kupaca sa marketinškog gledišta. Pri tome navode kako se segmentacija kupaca promatra kao marketinška praksa podjele kupaca na podskupine prema specifičnim karakteristikama. To mogu biti zemljopisne, demografske, psihografske,

bihevioralne karakteristike promatranja kupaca od stane poduzeća. Demografska segmentacija promatra dob, spol, rasu, etničku pripadnost, bračni status, obrazovanje, zanimanje i prihod. Geografska segmentacija dijeli kupce prema njihovoj geografskoj lokaciji, odnosno zemlji, državi, gradu, regiji. Psihografska segmentacija kategorizira kupce prema njihovim zajedničkim osobinama, vrijednostima, uvjerenjima, stavovima, interesima i životnim stilovima. Bihevioralna segmentacija uključuje grupiranje kupaca prema preferencijama određenom brandu analizirajući njihove kupovne navike, upotrebu proizvoda ili usluge, tražene pogodnosti, status korisnika i razinu vjernosti brandu. (LiveAgent,2021)

S druge strane, poduzeća mogu vršiti segmentaciju kupaca uspoređujući se sa drugim poduzećima obavljajući firmografsku ili priori segmentaciju kako bi saznali informacije o djelatnosti i veličini konkurentskih poduzeća. Također, segmentacija se može izvršiti promatranjem potreba kupaca za određenim proizvodom, te uviđanjem ekonomske vrijednosti koju poduzeće kreira prilikom obavljanja kupovine. Proces segmentacije kupaca odvija se u četiri koraka počevši od prikupljanja i analiziranja podataka o kupcima, određivanja kriterija za segmentaciju, odabira najboljeg segmenta te razvijanja marketinških strategija za svaki pojedini segment. Neovisno o odabiru načina definiranja segmenta kupaca važno je vršiti konstantnu procjenu kako bi se kreirao poslovni model koji je prilagođen kupcima i korisnicima usluge.

3.2. Ponuda vrijednosti

Ponuda vrijednosti se odnosi na skup proizvoda i usluga koji stvara vrijednost za određeni segment kupaca. Njome se rješavaju potencijalni problemi kupaca i zadovoljavaju njihove potrebe. Svaka ponuda vrijednosti sastoji se od skupa proizvoda ili usluga koji rješavaju specifične probleme kupaca, stvarajući vrijednost kao skup koristi koje poduzeće nudi kupcima. Vrijednosti se mogu pojaviti u različitim oblicima te mogu biti inovativne i predstavljati nove tzv. disruptivne ponude ili mogu sličiti već ponuđenim proizvodima ili uslugama na tržištu, ali sa dodatnim preinakama i osobinama. (Osterwalder i Pigneur,2014:22)

Ovaj element poslovnog modela odgovara na pitanja vezana uz vrijednost koja se isporučuje kupcu, koji se problemi koje kupac ima rješavaju, koje kupčeve potrebe se zadovoljavaju, kakav skup proizvoda i usluga se nudi pojedinom segmentu kupaca. Nakon dobivanja odgovora na ova pitanja vrijednosti se mogu izraziti u kvalitativnom i kvantitativnom obliku.

Kako bi se pridonijelo stvaranju vrijednosti za kupce potrebno je zadovoljiti neke od elemenata:

- Novost
- Funkcionalnost
- Prilagodba
- „Obavljanje posla kupca”
- Dizajn
- Brand/status
- Cijena
- Rezanje troškova
- Smanjivanje rizika
- Dostupnost
- Praktičnost/jednostavnost korištenja

Novost se očituje u obliku proizvoda koji zadovoljavaju potpuno novi niz potreba koje kupci nisu prije percipirali. Funkcionalnost se odnosi na kontinuirano poboljšavanje funkcija proizvoda ili usluga kreirajući novu vrijednost. Prilagodba je stvaranje vrijednosti prema isključivim željama i potrebama kupca koji se ukomponiraju u proizvod. Obavljanje kupčeva posla odvija se procesom pomoći kupcu prilikom obavljanja kupovine. Dizajn je važan, ali teško mjerljiv element ponude vrijednosti. Kvalitetan dizajn može posebno istaknuti proizvod. Brand odnosno status se odnosi na uporabu i kupovinu određenog branda stvarajući poseban osjećaj a kupca. Cijena se odnosi na ponudu proizvoda slične vrijednosti za manju cijenu ili čak besplatno čime se stavlja naglasak na ostale segmente poslovnog modela. Rezanje troškova se odnosi na pomoć kupcu kako bi smanjio svoje troškove primjerice pomoću samostalne nabave proizvoda, instalacije ili uporabe CRM sistema. Smanjivanje rizika odnosno jamstvo na određeni proizvod kupcu ulijeva povjerenje u prodavatelja i kvalitetu samog proizvoda. Dostupnost proizvoda se odnosi na njegovu raširenost na tržištu. Praktičnost proizvoda odnosi se na njegovu jednostavnost korištenja. Bez obzira na broj

korištenih elemenata prilikom stvaranja vrijednosti za poslovni model važno je odabrati pravi element i približiti ga kupcu (Osterwalder i Pigneur,2014:23).

3.3. Kanali

Kanal kao element platna poslovnog modela opisuje kako poduzeće komunicira sa segmentima kupaca i kako im prilazi kako bi isporučilo ponudu vrijednosti. Kanali čine osnovu odnosa između kupca i poduzeća, zajedno sa komunikacijom i distribucijom

Prema Osterwalderu i Pigneuru (2014:26) funkcije kanala su slijedeće:

- Osvještavanje kupaca o poduzeću, njegovim proizvodima i/ili uslugama koje pruža
- Pomoć kupcima kako bi se procijenila ponuda vrijednosti poduzeća
- Omogućavanje obavljanja kupovine proizvoda ili usluga kupcima
- Isporuka ponude vrijednost
- Korisnička potpora krajnjim kupcima

Podjela kanala se prikazuje kao podjela na vlastite i partnerske kanale. Vlastiti kanali mogu biti izravni u obliku vlastitog prodajnog osoblja ili web stranice, i neizravni u obliku maloprodajnog lanca u vlasništvu poduzeća ili pod njegovom upravom. S druge strane, partnerski kanali su neizravni i mogu se pojavljivati u raznim oblicima, od distribucije na veliko, prodaje putem maloprodajnih lanaca, web stranica u vlasništvu poduzeća i sl. Vlastiti kanali, posebice izravni stvarju veći profit, ali su i skuplji za održavanje. Partnerski kanali zahtijevaju dodatne napore i skuplji su, ali omogućuju poduzeću širenje utjecaja u te veći profit. Važno je uspostaviti ravnotežu s ciljem stvaranja optimalnog poslovnog modela korištenjem faza prilikom uspostave kanala. Faze se sastoje od pet pitanja, a obuhvaćaju svijest, evaluaciju, kupnju, predstavljanje i proces nakon kupnje. Svijest se veže uz proizvod ili uslugu, odnosno način na koji se proizvod ili usluga gleda, Evaluacija odgovara na pitanje kako poduzeće pomaže kupcu u ocjenjivanju ponude vrijednosti. Kupnja se odnosi na odabir načina kupovine. Predstavljanje odgovara na pitanje kako se kupcima predstavlja ponuda vrijednosti, te se na kraju postavlja pitanje vezano uz pružanje korisničke potpore nakon obavljene kupovine (Osterwalder i Pigneur,2014:27).



Slika 8. Faze u kanalu Izvor: Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2014). Stvaranje poslovnih modela. Školska knjiga, Zagreb, str. 27

3.4. Odnosi sa kupcima

Odnosi s kupcima opisuju vrste odnosa koje poduzeće uspostavlja sa određenim segmentom kupaca. One mogu biti potpuno personalizirani pa sve do automatiziranih, a temelje se na slijedećim ciljevima: pribavljanje kupaca, zadržavanje kupaca, povećanje prodaje. (Osterwalder i Pigneur, 2014:28) Postoji nekoliko vrsta odnosa s kupcima koji se mogu uspostaviti poslovnim modelom, a prikazani su u tablici 1..

Tablica 1. Vrste odnosa s kupcima. Izvor: Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2014). Stvaranje poslovnih modela. Školska knjiga, Zagreb, str. 29

OSOBNA POMOĆ	Temelji se na osobnom kontaktu u kojemu kupac komunicira sa predstavnikom poduzeća u svrhu dobivanja pomoći prilikom obavljanja kupovine ili nakon obavljanja kupovine. Ona se može odviti izravno na prodajnom mjestu, putem pozivnih centara, putem elektroničke pošte i sl..
POSVEĆENA OSOBNA POMOĆ	Odnosi se na komunikaciju sa osobnim referentom koji je dodijeljen kupcu. To je najdublja vrsta odnosa sa kupcima koja se razvija tijekom dužeg vremenskog perioda, te najčešće u bankarskom sustavu pri kojemu se dodjeljuju osobni bankari za imućne pojedince. Također, ovaj oblik se može pronaći kod voditelja ključnih kupaca koji održavaju visoku razinu poznavanja i osnovnih odnosa s važnim klijentima.

SAMOPOSLUŽIVANJE	Odnos u kojemu nema izravnog kontakta između kupca i prodavatelja. Ovaj oblik mora omogućavati sva potrebna sredstva kako bi se kupac mogao samostalno snaći i uslužiti.
AUTOMATIZIRANE USLUGE	Oblik odnosa s kupcima u kojemu su povezani samoposluživanje i automatizirani procesi. Prilikom ovog oblika odnosa s kupcima poduzeću da putem web profila kupaca pristupe određenim informacijama o kupcima te im se omogućava prepoznavanje pojedinačnih kupaca i njihovih preferencija te pružanje informacija vezanih za narudžbe koje se ostvare putem web servisa ili transakcija koje kupci ostvare.
ZAJEDNICE KORISNIKA/ DRUŠTVENE MREŽE	Stvaraju se kako bi povezale potencijalne kupce i poduzeće, ali i olakšale poticaje te usmjeravale komunikaciju među svojim korisnicima. Također, društvene mreže mogu poslužiti kao kanal koji omogućava razmjenu informacija, znanja i rješavanje zajedničkih problema, ali i za bolje razumijevanje kupaca
SUKREACIJA	Mogućnost zajedničkog stvaranja ponude vrijednosti između kupca i prodavača u obliku pisanja zajednički osvrta ili prilikom dizajniranja novih i inovativnih proizvoda.

P. Ramesh Chander (2017) u svojoj knjizi „Tri stupa odnosa sa kupcima“ proučava odnose s kupcima te navodi kako postoje tri stupa odnosa s kupcima, a čine ga marketing, prodaja i korisnička podrška ili usluga. Marketinški tim u kompanijama ima glavni zadatak privlačenje novih kupaca. Prodajni tim svrstava kupce u kategorije na temelju njihovih potreba. Tim zadužen za korisničku podršku rješava upite ili probleme koji mogu nastati tijekom ili nakon

prodaje. Svaki stup je temelj za jačanje odnosa s klijentima koji se stvara tijekom vremena. Autori u svojim viđenjima upravljanja odnosima s kupcima navode kako je nužno privući kupce, te koristiti aktivnosti njihova zadržavanja u svrhu povećanja prodaje poduzeća.

3.5. Izvori prihoda

Novac koji poduzeće generira prilikom svake obavljene kupovine predstavlja izvore prihoda. Određivanjem vrijednosti koju je kupac voljan platiti za određeni proizvod i/ili uslugu kreira se izvor prihoda poduzeća koji može biti fiksni cjenik, nagodba, aukcija, tržišno formiranje cijena, cijena ovisna o količini ili mehanizam za maksimiziranje razine zarade odnosno ostvarenog profita. Osterwalder i Pigneur (2014:30) navode kako izvori prihoda mogu uključivati prihode od transakcija koji su rezultat jednokratnih uplata kupaca, te prihode koji se ostvaruju kontinuiranim uplatama ili stalnom isporukom ponude vrijednosti ili isporukom korisničke potpore nakon obavljene kupovine.

Prilikom obavljanja transakcija važno je odrediti cijenu proizvoda odnosno usluge te načine ostvarivanja prihoda. Cijena se kreira na temelju ponude i potražnje. Ako na tržištu postoji velika potražnja za proizvodom, poduzeće može povisiti cijenu proizvoda. Isto tako, ako na tržištu postoji mala potražnja za proizvodom, poduzeća će cijenu istih spustiti na prihvatljivu razinu. Stoga poduzeće može upotrijebiti neki od preporučenih načina kreiranja cijena:

- Cijena određena na temelju ukupnih troškova
- Cijena određena prema potrebama tržišta
- Moderni modeli naplate proizvoda/usluga

Cijena određena na temelju ukupnih troškova odnosi se na trošak materijala za proizvodnju ili materijala potrebnih za obavljanje usluga. U ovaj trošak ulazi i najamnina prostora, troškovi režija, trošak dostave do finalnih kupaca, troškovi distribucije, administracije i sl. Troškove se može izračunati zbrajajući sve troškove proizvodnje i podijelivši ih sa brojem proizvedenih proizvoda ili pruženih usluga. Tim izračunom dobije se jedinični trošak po proizvedenom proizvodu ili isporučenoj usluzi te se na njega dodaje profitna marža kako bi se dobila finalna cijena. Cijena određena prema potrebama tržišta dobiva se na način da se prvo prouče cijene konkurenata, te se cijene proizvoda poduzeća postave na istu ili nižu razinu. Pri ovakvom određivanju cijena poduzetnik mora kontinuirano pratiti cijene i mijenjati ih prema vlastitim

zahtjevima te zahtjevima tržišta. Moderni modeli naplate svoje poslovanje temelje na pružanju osnovnih usluga besplatno ili za vrlo malu naknadu, a zaradu ostvaruju oglašavanjem ili nadogradnjom određenog proizvoda koji se nadoplaćuje. Ovaj oblik određivanja cijena koriste tehnološke kompanije koje svoje usluge nude na internetu (Obadić, 2013).

Prema Osterwalderu i Pigneuru (2014:31) postoji nekoliko načina stvaranja izvora prihoda: prodaja proizvoda, naknada za korištenje, pretplata, posudba/najam/leasing, licenciranje, posredovanje, te oglašavanje.

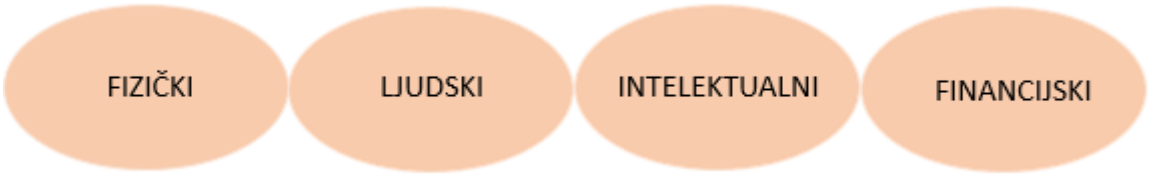
- Prodaja proizvoda je najčešći oblik generiranja prihoda koji može nastati prodajom vlasničkih prava nekog proizvoda.
- Naknada za korištenje proizvoda i/ili usluge u vidu kontinuiranog korištenja istoga koje stvara prihod.
- Pretplata omogućava stalni pristup određenom proizvodu odnosno usluzi, a može se ostvariti na mjesečnoj ili godišnjoj razini.
- Posudba/najam/leasing generira prihode korištenjem ekskluzivnih prava na određenu imovinu tijekom određenog vremenskog perioda u zamjenu za plaćanje naknade za korištenje takvih prava.
- Licenciranje generira prihode dopuštanjem kupcu da se koristi patentom koji je zaštićen intelektualnim vlasništvom poduzeća, a zauzvrat kupac plaća naknadu za dozvolu/licenciju. Licenciranjem se vlasnicima omogućuje da ostvaruju prihode od svojih patenata, te se pri tome ne moraju oglašavati ili pokrenuti proizvodnju.
- Posredovanja odnosno naknade za brokerske djelatnosti generiraju prihode posredovanjem u ime dviju ili više stranaka. S druge strane, brokeri i agenti za prodaju nekretnina dobivaju proviziju kada uspješno zaključe posao između kupca i prodavatelja.
- Oglašavanjem se prihodi generiraju kada se plaća naknada za oglašavanje određenog proizvoda, usluge ili branda, te kada se taj oglas oglašava putem medija široj publici koja ostvaruje kupovinu istih.

3.6. Ključni resursi

Ključni resursi obuhvaćaju imovinu koja je potrebna kako bi se kreirao uspješan poslovni model. Ti resursi omogućuju poduzeću da kreira i isporuči ponudu vrijednosti, da zahvati tržišta, održava odnose sa kupcima i ostvari prihode.

Odabir ključnih resursi ovisi o poslovnom modelu koje je poduzeće izabralo. Još je Penrose (1959) zastupao stajališta kako je izvor konkurentske prednosti poduzeća kvalitetna prilagodba poslovnim uvjetima odnosno efektivnoj koordinaciji resursa unutar poduzeća. Kako bi se odabrao kvalitetan spektar resursa važno je znati njihovu klasifikaciju i funkcije svakog dijela. Najpoznatija klasifikacija resursa je na opipljive i neopipljive. Neopipljivi resursi, poput marketing ili operativnih znanja, su slabo mobilni i teški za oponašanje. S druge strane, opipljivi resursi su oni koji se mogu fizički dotaknuti i osjetiti (Grant, 1998.). Drugi autori razlikuju resurse utemeljene na znanju i resurse utemeljene na posjedovanju. (Fabac, 2002.)

Osterwalder i Pigneur (2014: 35) svrstavaju resurse u slijedeće kategorije: fizički, intelektualni, ljudski, financijski.



Slika 9. Resursi u poduzeću. Izvor: Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2014). Stvaranje poslovnih modela. Školska knjiga, Zagreb, str. 35

Fizički resursi se odnose na fizičku imovinu, primjerice proizvodne pogone, zgrade, strojeve, sustave, prodajna mjesta distribucijske mreže i sl., koje poduzeće posjeduje u svom vlasništvu. Tu se također ubraja i tehnologija kojom obavlja svakodnevne zadaće, bila on proizvodna ili tehnološka. Isto tako, fizički resursi podrazumijevaju različita prirodna bogatstva koja se dobivaju procesima eksploatiranja, pribavljanja ili korištenja prirodnih bogatstava (Buble i dr.,1997:117).

Intelektualni resursi se teško kreiraju, ali jednom kreirani mogu biti izrazito vrijedni. On predstavlja znanje kao dinamičan ljudski proces koristeći pri tome inteligenciju kako bi se kreirao proizvod ili usluga te iskoristili načini za prilagodbu promjenama na tržištu. (Oberman Peterka, 2015.) Ta znanja se mogu kreirati u obliku patenata, robnih marki, tehnoloških i

proizvodnih znanja, autorskih prava, uspostavljanja partnerstva i baza podataka o kupcima. Prilikom definiranja svog intelektualnog vlasništva poduzeća moraju odrediti je li intelektualno vlasništvo povezano sa ostvarivanjem konkurentske prednosti poduzeća, te ima li predmet koji se želi zaštititi vrijednost na tržištu (Barringer i Ireland, 2010:391).

Ljudski resursi jedan su od najvažnijih resursa svake organizacije jer su ljudi zaduženi za kontrolu ostataka resursa kako bi proces proizvodnje funkcionirao. To su sposobnosti, znanje, vještine i iskustvo zaposlenika i menadžera poduzeća. Stoga su vještine zaposlenika i njihovi odnosi važni čimbenici uspješnog funkcioniranja poslovnog modela. Karakteristike koje imaju ljudski resursi neopipljivi su oblik resursa jer ljudi nisu u vlasništvu tvrtke nego svoje vještine nude u zamjenu za financijsku naknadu. Također, vještine koje ljudi posjeduju se manifestiraju u nematerijalnom obliku jer se kvalitete ne mogu mjeriti, ljudi također koordiniraju cijeli posao stoga ukoliko nema kvalitetnih ljudskih resursa u poduzeću posao se ne može obavljati na vrijeme. Upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja najvažniju funkciju menadžmenta poduzeća s obzirom na usmjerenost jedinom živućem elementu organizacije, a polazi od spoznaje kako upravo ljudi presudno utječu na opstanak i razvoj poduzeća (Buble i dr.,1997:118).

Financijski resursi se odnose na sredstva kojima poduzeće raspolaže, te su nezaobilazan segment svakog poslovnog modela. Namijenjena su za provedbu troškova proizvodnje, financijskih obveza i ekonomskih poticaja za zaposlenike. Mogu se biti vlastiti i tuđi izvori. Vanjski izvori financiranja mogu se pojaviti iz državnih, bankarskih i financijskih institucija, poslovnih partnera ili dioničara. Najčešći načini dolaska do financijskih resursa su zaduživanje, izdavanje ili prodaja dionica, investiranje dobiti, sponzorstva i sl (Buble i dr.,1997:120).

Poduzeće bi trebalo posjedovati sve navedene resurse kako bi stvorilo kvalitetan poslovni model, ili naglasiti one resurse s kojim je u konkurentnijoj poziciji u odnosu na poduzeća iz djelatnosti u kojoj posluje.

3.7. Ključne aktivnosti

Prema Osterwalderu i Pigneuru (2014:36) ključne aktivnosti čine one aktivnosti koje poduzeće treba raditi kao bi imalo uspješan poslovni model. One su potrebne za stvaranje vrijednosti, isporuku ponude vrijednosti kupcu, zahvaćanje odgovarajućeg tržišta, održavanje odnosa sa kupcima i izvore prihoda. Prilikom njihova definiranja potrebno je naglasiti ono

što je ključno u proizvodnji, lancu nabave, razvoju, marketingu, i dr. Prilikom servisa potrebno je naglasiti aktivnosti koje se svode na rješavanje problema klijenata.

Postoji nekoliko kategorija ključnih aktivnosti: proizvodnja, rješavanje problema, platforma/mreža. Proizvodnja se odnosi na dizajniranje, izradu i isporuku proizvoda u velikim količinama ili izrazite kvalitete. Rješavanje problema se odnosi na rješavanje pojedinačnih problema kupaca, a poslovni modeli u kojima je dominantna ova ključna aktivnosti moraju težiti stalnom usavršavanju. Platforma odnosno mreža temelji svoje poslovanje na ključnim aktivnostima koje se provode na toj platformi. Platforme se mogu pojaviti u obliku mreže, platformi za povezivanje, specijaliziranih softvera i robne marke. Usko vezano za platformu jesu ključne aktivnosti koje se provode na njoj, a one su upravljanje platformom, pružanje usluga koje se temelje na platformi i promocija platforme.

Uspješnost izvođenja ključnih aktivnosti ovisi o vještinama, treningu, optimizaciji i racionalizaciji tokova sirovina i materijala te njihova povezivanja u optimalno planiranje izvođenja poslovnog modela (Pavlek, 2016).

3.8. Ključna partnerstva

Ključna partnerstva predstavljaju mrežu dobavljača i partnera koji omogućavaju neometan rad poslovnog modela. Nekoliko je vrsta ključnih partnerstava prema Osterwalderu i Pigneuru (2014:38) :

- Strateška partnerstva između poduzeća koji nisu međusobni konkurenti
- Koopeticija: strateška partnerstva između konkurenata
- Zajedničko ulaganje s ciljem razvoja novih poslovnih prilika ili tržišta
- Odnos kupac- dobavljač za osiguravanje pouzdane opskrbe.

Prilikom kreiranja poslovnog modela poduzeće ima potrebu pribavljanja resursa koje samostalno ne može nabaviti stoga mora koristiti partnerske odnose kako bi se odvio neometan rad poduzeća. Pri tome poduzeće treba definirati tko su im ključni partneri? Tko su dobavljači od kojih se sirovine i materijali nabavljaju? Koji ključni resursi se dobivaju od partnera, a koji se ne mogu proizvesti u poduzeću? Koje ključne aktivnosti provode partneri, a

koje su neophodne za kontinuirano poslovanje poduzeća? Koja je motivacija za stvaranje i održavanje partnerstava?

Motivacija za stvaranje partnerstava neophodna je optimizacije i ekonomije veličine, smanjivanja rizika i nesigurnosti i pribavljanja resursa i unajmljivanja tuđih aktivnosti. Optimizacija i ekonomija veličine je osnovni oblik partnerstva kojemu je cilj osiguravanje racionalnog korištenja resursa i aktivnosti. Ona omogućava provođenje aktivnost koje poduzeće ne može samostalno izvesti, a motivirana je smanjenjem troškova poslovanja poduzeća. Uključuje outsourcing kao korištenje najboljih stručnjaka i praksi koje se uklapaju u projekt koji se provodi s ciljem uštede vremena, zajedničko vlasništvo između dva ili više vlasnika koji surađuju s ciljem smanjenja troškova proizvodnje ili pružanja usluga, te korištenja zajedničke infrastrukture s ciljem smanjenja troškova nabave strojeva ili alata potrebnih za proizvodnju. Smanjivanje rizika i nesigurnosti u uvjetima velike konkurencije provodi se sklapanjem partnerstava odnosno strateških saveza između dva ili više poduzeća u jednom području djelatnosti ili zajedničkom projektu, zadržavajući pri tome svoju neovisnost. Pribavljanje resursa i unajmljivanje tuđih aktivnosti provodi se proširenjem svojih aktivnosti surađujući s drugim poduzećima koja nabavljaju resurse potrebne za rad ili obavljaju aktivnosti koje poduzeće ne može samostalno obaviti. Takva partnerstva se stvaraju s ciljem dobivanja podataka o radu poduzeća, dobivanja znanja o nekom području, dobivanja licenci ili kreiranja puta do kupaca. Neovisno želi li poduzeće prilikom kreiranja poslovnog modela dati svoje znanje ili primiti znanje drugih poduzeća, partnerski odnosi se čine kao idealni element za prikupljanje podataka vezanih za nedostatke koje poduzeće ima pri kreiranju svog poslovnog modela (Osterwalder i Pigneur, 2014:39).

3.9. Struktura troškova

Troškovi koji su rezultat provedbe poslovnog modela opisani su strukturom troškova. To su troškovi stvoreni tijekom kreiranja i isporuke vrijednosti, održavanja odnosa sa kupcima i naplaćivanja prihoda, a definiraju se određivanjem ključnih resursa, ključnih aktivnosti i ključnih partnerstava. Definiranje strukture troškova ovisi o poslovnom modelu kojega poslovni subjekt koristi (Osterwalder i Pigneur, 2014:40).

Najčešći način određivanja strukture troškova kreira se na temelju zbroja fiksnih i varijabilnih troškova. Fiksni troškovi su oni koje poduzeće ima neovisno o opsegu obavljenog posla i djelatnosti kojom se poduzeće bavi. Primjeri takvih troškova su troškovi uprave, administracije i prodaje, najam prostora ili opreme, režije, bankovni troškovi, plaće

zaposlenika, knjigovodstvene usluge i sl.. Varijabilni trošak se odnosi na troškove koji ovise o razini proizvodnje ili izvođenja usluga, a mijenjaju se razmjerno s količinom proizvedene robe ili usluga. Primjeri ovakvih troškova u proizvodnji su troškovi materijala i rada, u prodaji nabavna cijena robe i troškovi vezani za nju, u uslugama troškovi vremena i materijala potrebnih za izvršenje usluga (Lacić, 2021.).

Ekonomija razmjera odnosno ekonomija veličine opadanja jediničnih troškova ili prosječnih ukupnih troškova s porastom obujma proizvodnje, slijedeće je svojstvo strukture troškova. Ono je važno kod investicijskih oduka o veličini ukupne proizvodnje i izbora tehnologije proizvodnje. Stoga se veća poduzeća odlučuju naručiti veće količine robe po nižim cijenama, kako bi im se smanjila prosječna jedinična cijena proizvoda uslijed rasta količine proizvedenih komada (enciklopedija.hr). S druge strane, ekonomija dosega odnosi se na koristi ostvarene proizvodnjom više proizvoda učinkovitijim korištenjem istih operacija. Ona rezultira manjim troškovima poslovanja primjenjujući iste metode na različitim područjima djelovanja.

Također, brojni poslovni subjekti žele svoje troškove poslovanja svesti na minimum, ali to nije moguće u svim slučajevima. Stoga se razlikuju dva tipa poslovnih modela s obzirom na važnost strukture troškova:

- Poslovni modeli koji se temelje na strukturi nižih troškova (*eng. Cost-driven*)
- Poslovni modeli koji se temelje na vrijednosti koje stvaraju za kupce (*eng. Value-driven)*

Poslovni modeli koji svoje poslovanje temelje na nižim troškovima nastoje smanjiti troškove gdje god je to moguće. Svrha ovih modela je kreiranje i održavanje najniže strukture troškova uz ponudu vrijednosti koja se temelji na niskoj cijeni. Ovi modeli nastoje maksimalno automatizirati dijelove poslovanja i prepustiti ih vanjskim partnerima. Poslovni modeli koji se temelje na stvaranju vrijednosti temelje svoje poslovanje na kreiranju vrijednosti za kupce, stoga se odlučuju na ponudu iznimne vrijednost kupcima i visok stupanj personalizirane usluge. Većina modela koji svoje poslovanje temelje na ove dvije strategije nastoje kreirati pravi omjer cijena i troškova kako bi pružila što kvalitetniju uslugu/proizvod svojim kupcima.

4. Inoviranje poslovnih modela

Razvoj i implementacija poslovnih modela zahtijeva i njegovu konstantnu promjenu. Razlog tomu je taj da konkurenti u kratkom vremenu mogu naučiti kopirati proizvod ili uslugu, te na taj način umanjuju vrijednost konkurentske prednosti poduzeća koje je taj proizvod osmislilo. Stoga poduzeća teže konstantnoj inovaciji poslovnog modela na način da potpuno ili djelomično izmijeni proces proizvodnje proizvoda ili usluge, izmijeni način prodaje ili postupaka održavanja odnosno korisničke podrške nakon obavljanja kupovine. Tim postupkom, koji se neprestano uvodi, stvara se jedinstven proizvod koji stvara dodanu vrijednost svojim kupcima te preoblikuje način poslovanja na tržištu na kojemu se ono nudi. Klasičan primjer inovacije poslovnog modela dolazi iz Dell-ovog poslovnog modela pri čemu je Hewlett-Packard prisvojio neke od ključnih elemenata poslovanja kako bi ostvario dodanu vrijednost. Nakon pojave Dell-ovog poslovnog modela, koji tada predstavljao inovativan poslovni model uslijedilo je kopiranje istoga od strane tradicionalnih proizvođača koji su nastojali skratiti vrijeme dostave do kupaca nakon obavljene kupovine (Barringer i Ireland, 2010:179).

Proces odvijanja kupovine prema poslovnom modelu tradicionalnih proizvođača PC-a i Dell-ovog poslovnog modela opisan je na slici 6.

Tradicionalni proizvođač	DELL
Naručivanje komponenti od dobavljača	Dobavljač nakon narudžbe šalje dijelove za sastavljanje
Proizvodnja glavnih komponenti	Sastavljanje PC-a
Sastavljanje PC-a	Slanje direktno kupcu
Skladištenje u skladištu	U rukama kupca
Slanje robe kupcima	
PC na policama prodavaonica dok se ne prodaju	
U rukama kupca	

Slika 10. Poslovni model tradicionalnih proizvođača PC-a i DELL-ov poslovni model

Izvor: Barringer, B. R., Ireland, R. D. (2010), Poduzetništvo: Uspješno pokretanje novih poduhvata, III. izdanje, Tuzla, Centar za razvoj poduzetništva. str.180

S druge strane, moderni pogledi inovativnosti u poslovnim modelima određuju se prema tri glavne točke. Pri čemu se inovacija ne mora nužno odnositi na gotovi proizvod nego se može

ostvariti u promjeni vrijednosti i prisvajanju vrijednosti od strane kupaca sa svrhom povećanja sveukupne vrijednosti. Također, inovacija se može identificirati procesom prikupljanja, organiziranja i sažimanja podataka iz okoline s ciljem poboljšanja i pojednostavljenja poslovnih procesa te identifikacije potreba kupaca, kao i internih podataka kako bi se poboljšao proizvodni ili uslužni asortiman i stvorile bolje promotivne ponude (Sorescu,2017).

Prema Osterwalderu i Pigneuru (2014:244) inovacija poslovnih modela se događa uslijed jednog od četiri cilja: zadovoljavanje zanemarenih potreba koje su vidljive na tržištu, uvođenje novih tehnologija, proizvoda ili usluga na tržište, preoblikovanje tržišta ili stvaranje novog tržišta. Osim toga, autor navode kako postoje četiri čimbenika koji služe kao motivator inoviranja:

- Kriza u postojećem poslovnom modelu
- Prilagodba postojećeg modela promjenama u okolini
- Uvođenje nove tehnologije, proizvoda ili usluge na tržište
- Priprema za promjene u budućnosti.

Također, različiti autori tumače potrebu inoviranja poslovnih modela. Zott i dr. (2011:1032) navode da su razlozi inoviranja poslovnih modela slijedeći. Prvi razlog tomu je da poduzeća komercijaliziraju inovativne ideje i tehnologije pomoću svojih poslovnih modela, dok je drugi razlog vezan uz poslovni model koji je predmet novog inoviranja prilikom čega dolazi do novih oblika partnerstava. Iz tih razloga definiraju poslovni model kao platformu za stvaranje vrijednosti kreirajući ga uz pomoć aktivnosti kojima se poduzeće bavi. One se odnose na ponudu vrijednosti, definiranje ciljnog tržišta, kreiranje lanca vrijednosti, stvaranje vrijednosnih mreža i kompetitivne strategije poslovanja. Kreirajući poslovni model poduzeća se vode inovativnošću i održivosti poslovanja. Inovativnost je vezana uz prepoznavanje i koheziju aktivnosti poduzeća, koje imaju cilj povećanja efikasnosti poduzeća. Održivost se odnosi na uštedu na troškovima prilikom inoviranja poslovnih modela, lojalnost i povjerenje koje stvaraju kupci, te o kreiranje kvalitetnih lanaca nabave kao i predanost inovacijama. Aktivnosti koje se vežu uz inoviranje poslovnih modela nužne su prilikom inoviranja poslovnih modela kako bi se ostvarila kvaliteta i održivost poslovnih modela.

Morić Milovanović i dr. (2017) navode kako se proces inoviranja poslovnih modela provodi na temelju tri karakteristike uspješnih poslovnih modela:

- Usklađenost
- Analitičnost
- Prilagodljivost

Usklađenost se donosi na iskorištavanje ključnih kompetencija i dizajniranja, čime se stvara dodana vrijednost za kupca. Analitičnost se odnosi na korištenje dostupnih informacija kako bi se stvorila jasnija slika poslovanja te kako bi se rangirale aktivnosti po njihovoj važnosti, Prilagodljivost se odnosi na povezivanje inovativnog vodstva sa ciljem dobivanja kvalitetnijih sposobnosti utjecaja na promjene iz okoline. Izazovnost koja se krije u inoviranju poslovnih modela seže od uočavanja potrebe za inovacijom a tržištu. Stoga je važno pratiti promjene u okolini kako bi se proces inoviranja poslovnih modela mogao adekvatno obaviti i stvoriti dodanu vrijednost za kupca i poduzeće koje ga provodi. Pri tome se poduzeće može koristiti tehnikama inoviranja poslovnih modela koje im mogu pomoći prilikom uočavanja potrebe za inoviranje ovisno o segmentu koji se promatra.

4.1. Tehnike inoviranja poslovnih modela

Prilikom inoviranja poslovnih modela poduzetnici su dizajneri tog modela, na način da stvaraju najbolju alternativu, otkrivaju neotkriveno, te postižu funkcionalnost poslovnog modela. Kako bi se navedeno postiglo koriste se tehnikama dizajniranja poslovnih modela:

1. Informacije od kupaca

Iako poduzeća ulažu mnogo napora prateći situaciju u industriji u kojoj posluju čest zanemaruju kupčevu perspektivu o zadovoljstvu korištenja proizvodom. Upravo uključivanje kupčeve perspektive trebao bi biti pokretač cjelokupnog procesa inoviranja poslovnih modela. Perspektiva kupaca ima osnovnu važnost prilikom kreiranja ponude vrijednosti, održavanja distribucijskih kanala, stvaranja odnosa sa kupcima i prćenja izvora prihoda. Pri tome je izazov odabir kupaca od kojih će se uvažiti mišljenje. Kako bi se spriječile nedoumice koristi se obrazac mapa empatije prikazan na slici 7. Mapu empatije osmislila je tvrtka XPLANE, a ona pomaže prilikom boljeg razumijevanja kupčeve okoline, njegova ponašanja, briga težnji,, životnih navika i sl., udaljujući se pri tome od njegovih demografskih karakteristika. To pomaže prilikom kreiranja poslovnog modela koji će stvoriti bolju ponudu vrijednosti za njega te kreirati načine privlačenja kupaca koji su dugoročno isplativiji. Prilikom proučavanja

kupčeva ponašanja poduzetnici se moraju voditi smjernicama koje kupac vidi, čuje, osjeća, kaže i čini, što ga muči te koja je korist za kupca od proizvoda koji se nudi. Davanjem odgovora na ova pitanja kreira se poslovni model koji je usmjeren na kreiranje vrijednosti za kupca (Osterwalder i Pigneur, 2014:128).

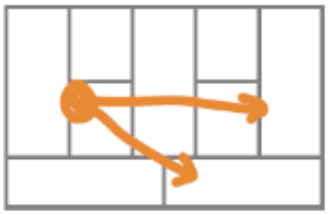


Slika 11. Mapa empatije Izvor: Blogovi i content marketing za freelancere, https://www.slideshare.net/NelaDunato/blogovi-i-content-marketing-za-freelancereDatum pristupanja: 5. kolovoza 2021)

2. Formiranje ideja

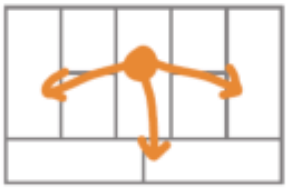
Formiranje ideja je kreativan proces pmoću kojega se stvara velik broj ideja za kreiranje poslovnih modela, a pri tom procesu ključno je izdvojiti one najbolje. stoga se vaj proces sastoji od faze stvaranja ideja i njihove sinteze. Kreiranje idje može proizići iz epicentara inovacije poslovnih modela, re korištenjem pitanja „Što ako?“ (Osterwalder i Pigneur, 2014:136).

Inovacije koje se odvijaju unutar neke organizacije zahtijevaju promjenu više elemenata poslovnog modela u isto vrijeme stoga je poduzetnicima nužno odabrati pravi izvor inovacije. Postoji nekoliko vrsta inovacija poslovnih modela iz resursa, inovacija iz ponude, inovacija od kupaca , inovacija iz financija odnosno strukture troškova te inovacija iz više izvora. Inovacija poslovnih modela iz resursa odnosno postojeće infrastrukture ili partnerstava poduzeća. Ona se odnosi na povezivanje elemenata sa osnovnom djelatnosti korištenjem postojeće infrastrukture koju posjeduje poslovni subjekt (Osterwalder i Pigneur, 2014:138).



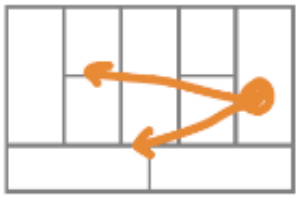
Slika 12. Inovacija poslovnog modela iz resursa. Izvor: http://www.efos.unios.hr/suvremene-poslovne-aktivnosti/wp-content/uploads/sites/137/2015/11/Kako-nastaju-poslovni-modeli.pdf (Datum pristupanja: 15.svibnja 2021)

Inovacija poslovnog modela iz ponude se odnosi na mijenjanje postojećeg načina poslovanja uslijed stvaranja nove ponude vrijednosti (Osterwalder i Pigneur, 2014:139).



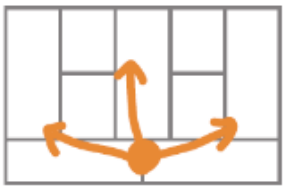
Slika 13. Inovacija poslovnog modela iz ponude. Izvor: : http://www.efos.unios.hr/suvremene-poslovne-aktivnosti/wp-content/uploads/sites/137/2015/11/Kako-nastaju-poslovni-modeli.pdf (Datum pristupanja: 15.svibnja 2021)

Inovacija poslovnog modela od kupaca proistječe iz praćenja potreba kupaca, stvaranjem olakšanog pristupa proizvodu ili usluzi, njegovoj većoj praktičnosti i jednostavnosti korištenja (Osterwalder i Pigneur, 2014:139).



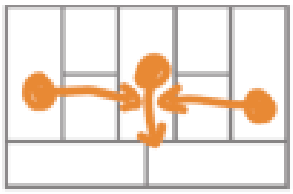
Slika 14. Inovacija poslovnog modela od kupaca. Izvor: : http://www.efos.unios.hr/suvremene-poslovne-aktivnosti/wp-content/uploads/sites/137/2015/11/Kako-nastaju-poslovni-modeli.pdf (Datum pristupanja: 15.svibnja 2021)

Inovacija poslovnog modela iz financija se zasniva na novim izvorima prihoda, cjenovnim strukturama ili smanjenju troškova poslovanja (Osterwalder i Pigneur, 2014:139).



Slika 15. Inovacija poslovnog modela iz financija. Izvor:http://www.efos.unios.hr/suvremene-poslovne-aktivnosti/wp-content/uploads/sites/137/2015/11/Kako-nastaju-poslovni-modeli.pdf (Datum pristupanja: 15.svibnja 2021)

Inovacija poslovnog modela iz više izvora kreira se stvaranjem više strukturiranih promjena unutar poslovnog modela te određuje promjene u svim elementima poslovnog modela (Osterwalder i Pigneur, 2014:139).



Slika 16. Inovacija poslovnog modela iz više izvora.Izvor:http://www.efos.unios.hr/suvremene-poslovne-aktivnosti/wp-content/uploads/sites/137/2015/11/Kako-nastaju-poslovni-modeli.pdf (Datum pristupanja: 15.svibnja 2021)

Osim formiranja ideja pomoću epicentara unutar poslovnih modela, ideje se mogu generirati postavljanjem pitanja „Što ako?“. Ona pomažu poduzetnicima u pronalasku poslovnog modela koji ispunjava cilj njihova poslovanja. U nekim slučajevim ova pitanja mogu ostati neodgovorena, međutim nekada rezultiraju uspješnim kreiranjem poslovnih modela (Osterwalder i Pigneur, 2014:140).

3. Vizualno razmišljanje

Proces vizualnog razmišljanja podrazumijeva korištenje vizualnih metoda, primjerice slikama, skicama, dijagramima, samoljepljivim papirićima uz pomoć kojih se stvara i definira značenje. Vizualizacijom poslovnog modela se pretpostavke vezane za isti preoblikuju u konkretne informacije. To se postiže kreiranjem skica ili crteža u kojima se mogu naznačiti bitni elementi poslovnog modela. Pri tome je važno pratiti četiri elementa vizualnog razmišljanja koji su važni za učinkovitost provedbe procesa. Prvi element je razumijevanje biti koje podrazumijeva zahvaćanje šire slike i uočavanja odnosa i međuovisnosti elemenata poslovnog modela. Drugi čimbenik je poticanje dijaloga koje podrazumijeva zajedničku polazišnu točku promatranja, zajednički jezik koji omogućuje fokusirane diskusije o elementima poslovnog modela i kreiranje mogućnosti za njegovo usklađivanje, te zajedničkog razumijevanja pojedinih dijelova poslovnog modela. Istraživanje ideja je treći element važan vizualnog razmišljanja koji čini pokretač ideje koji smješta ideju u središte poslovnog platna kako bi se oko nje kreirale nove ideje i igre koja omogućava stavljanje svih mogućih elemenata poslovnog modela na platno i stvaranja rasprave o odlučivanju najbolje opcije. Poboljšanje komunikacije, kao četvrti element vizualnog razmišljanja, se odnosi na postizanje razumijevanja poslovnog modela među odjelima u poduzeću, internu prodaju ideje u svrhu kreiranja vrijednosti i dobivanja potpore aktera u poduzeću te eksternu prodaju ideje drugim stranama (Osterwalder i Pigneur, 2014:146).



Slika 17. Elementi vizualnog razmišljanja. Izvor: Prema Osterwalder, A., Pigneur, Y., (2014.) Stvaranje poslovnih modela, Zagreb, Školska knjiga.

4. Stvaranje prototipa

Prototip poslovnog modela olakšava poduzetnicima istraživanje novih ideja i sumira apstraktivne koncepte. Pri tome on nužno ne mora biti slika stvarnog poslovnog modela nego

on može predstavljati razmišljanja i logiku razvoja poslovnog modela. Pri tome se sve više koriste novi načini razmišljanja kreiranjem više poslovnih modela unutar jedne industrije, kreiranjem promjene prema van oblikujući pri tome cijelu industriju, koristeći oportunističko razmišljanje, i istraživanje cijele industrije stavljajući fokus na dizajn i koristi i učinkovitosti koje poslovni model donosi. To se može postići:

- stvaranjem prototipa skiciranjem na ubrusu,
- razrađenim platnom,
- poslovnom analizom, i
- terenskim ispitivanjem

Skiciranje na ubrusu odnosi se na kreiranje grube idejne skice platna poslovnog modela pri čemu se ideja opisuje ključnim elementima. Razrađeno platno kreira se kao bi se ispitalo koji su sve elementi potrebni za uspjeh poslovnog modela. Poslovna analiza se provodi radi ispitivanja održivosti ideje pri čemu se u platno dodaju detalji u svrhu kreiranja procjene potencijala zarade. Terensko ispitivanje se provodi radi ispitivanja naklonosti kupaca poslovnoj ideji i prikazivanja izvedivosti poslovnog modela. Stvaranje prototipa poslovnog modela rezultat je u većoj mjeri dizajna i istraživanja novih i boljih elemenata s ciljem kreiranja prototipova koji će tržištu ponuditi više mogućnosti (Osterwalder i Pigneur, 2014:160).

5. Pripovijedanje priče

Pripovijedanje priče se odnosi na iskorištavanje prednosti platna poslovnog modela na način da se prilikom njegova objašnjavanja isključuju moguće nejasnoće. Ono se koristi kako bi se novi poslovni modeli mogli učinkovito prezentirati kako bi ih vodstvo poduzeća prihvatilo. Isto tako, stvaranjem priče poslovni model se može razjasniti potencijalnim ulagačima ili dioničarima na način da se posebno naznači vrijednost koja se dobiva od proizvoda ili usluge ili da se definira način zarade. Pripovijedanjem priče pridobiva se pažnja zaposlenika koji su sudionici interpretacije poslovnog modela stoga se mora pronaći način za poticanje njihova interesa prilikom interpretacije poslovnog modela. Svrha pripovijedanja priče je predstaviti novi poslovni model na zanimljiv i opipljiv način, kreirajući jednostavnu priču sa jednim protagonistom. Pri tome se priče mogu pripovijedati raznim tehnikama koje su prikladne za određenu vrstu poslovnog modela (Osterwalder i Pigneur, 2014:178).

- Govor i slika- Uz pomoć slike se priča pripovijeda na način da se jedan protagonist nalazi u različitim situacijama i ulogama. Prednost ove tehnike je mali utrošak vremena i novca.
- Video snimak- Smještanje protagonista u video koji prikazuje određenu okolinu i situacije u kojima se nalazi. Ova tehnika je nešto zahtjevnija za izradu, ali i financijski skuplja.
- Uloga – kreiranje priče davanjem uloga protagonista ljudima kako bi se scenarij što bolje razumio. Ova se metoda koristi prilikom izvođenja radionica na kojima sudionici predstavljaju svoje ideje jedni drugima.
- Tekst i slika – pripovijedanje priče o jednom protagonistu koristeći se tekstom i jednom ili više slika. Tehnika se može koristiti u izvještajima kako bi se prikazala široj publici.
- Strip – Na opipljiv način se kreira priča o protagonistu koristeći se slikama i tekstom, čime se čini vidljivijom za interpretaciju.

6. Scenariji

Scenarij ima za primarni cilj objasniti proces razvoja poslovnog modela specificiranjem njegova dizajna i razradom konteksta. Postoje dvije vrste scenarija, onaj iz perspektive kupaca i budući scenarij. Scenarij iz perspektive kupaca opisuje kako se kupci koriste proizvodima ili uslugama, koja vrsta kupca se njime koristi, definiraju se problemi kupca, njihove želje i potrebe. Stvaranjem scenarija za različite tržišne segmente stvara se mogućnost usklađivanja svakog poslovnog modela sa svakim segmentom.

S druge strane, budući scenarij opisuje buduće okoline u kojima će se poslovni subjekt natjecati. To ne mora biti nužno stvarna situacija, nego može biti proizvod fikcije kojim će se stvoriti konkretni konteksti za koje se mogu proizvesti poslovni modeli. Tu se pažnja pridaje trendovima u industriji u kojoj poduzeće posluje, preferencijama kupaca, i sl., stvarajući privid situacije uz pomoć koje se stvara poslovi model (Osterwalder i Pigneur, 2014:182).

Tehnike inoviranja poslovnih modela pomažu poduzetnicima uvidjeti nedostatke uslijed izrade prvotnog poslovnog modela, ali i nedostatke koji su proizašli iz okoline promatranja. Sve tehnike teže poticanju inovativnosti i kreativnost kreatora poslovnih modela kako bi se iz njih izvukao maksimum potreban za efektivno dizajniranje poslovnih modela, kao osnovnog

cilja inoviranja poslovnih modela. U nastavku rada je prikazano platno poslovnog modela na praktičnom primjeru poduzeća iz okruženja, te njegov način kreiranja platna poslovnog modela koji je održiv i ekonomski ispativ.

5. Platno poslovnog modela na primjeru poljoprivrednog oglasnika Agroklub

U empirijskom dijelu rada opisat će se poslovni model poljoprivrednog oglasnika Agroklub, korištenjem tehnika dizajniranja poslovnog modela putem platna poslovnog modela. Tehnika koja je korištena u ovom dijelu rada je stvaranje prototipa poslovnog modela u kojemu su navedeni svi elementi platna poslovnog modela.

Agroklub je društvo sa ograničenom odgovornošću osnovano 2008. godine u Osijeku koje su osnovala dva vlasnika. Registrirano je za djelatnost internetskih portala. To je poljoprivredni portal informativno edukativnog karaktera koji pruža informacije o događajima u ruralnom području, poljoprivrednoj proizvodnji te prehrambenoj industriji u regiji. Vizija Agrokluba jest uspješan i zadovoljan poljoprivrednik, očuvan ruralni prostor i perspektivan život na selu, cilj koji nastoji svakodnevno provesti vezan je uz informiranje proizvođača hrane s kvalitetnim i provjerenim informacijama kako bi donijeli bolje odluke za svoje poslovanje. Svakodnevni napredak i ulaganje u alate dovelo je do četvrte generacije informacijskog sustava Agroklub. U tvrtki je zaposleno 13 zaposlenika iz područja IT-a, agronomije, društvene i ekonomske znanosti, dok za portal piše preko sedamdeset novinara koji svoj posao obavljaju honorarno. Dnevno portal prikupi nekoliko desetaka tisuća poljoprivrednika različitih profila, ambicija i razvojnih faza, koji se educiraju putem portala Agroklub. Trenutno je registrirano preko 12.000 poljoprivrednika. Teme koje se nalaze na portalima vezane su uz bavljenje pojedinim poljoprivrednim kulturama, a služe kao pomoć drugima za ostvarenje bolje proizvodnih i poslovnih rezultata. U prosjeku portal postiže 20.000 sesija dnevno i preko 7 milijuna sesija godišnje Ostvaruje više od 15 milijuna pregleda stranica u jednoj godini, te ima objavljeno više od 25.000 članaka i više od 25.000 oglasa objavljeno je u odjeljku oglasa. Agroklub-ova baza podataka sadrži preko 2.000 pesticida, gnojiva i biljnih vrsta, dok je u bazi podataka proizvođača registrirano više od 1.200 proizvođača (https://www.agroklub.com/kolumna/10-godina-agrokluba-u-brojkama-i-ljudima/45214/ Pristupljeno 18. kolovoza 2021)

Tablica 1. Platno poslovnog modela Agrokluba

KP	KA	PV	OsK	TS
Strateška partnerstva izdavanje oglasnog prostora i pružanje informacija vezanih uz poljoprivredu svim posjetiteljima web sjedišta Agrokluba, Promocija na društvenim mrežama poljoprivrednicima koji to žele putem aWeb.hr web stranice ili info telefona putem kojega se zainteresirani mogu javiti.	Platforma/mreža poljoprivrednika i osoba iz ruralnih područja Rješavanje problema stvaranjem oglasnika i prodaje zemljišta, strojeva, životinja.	Na jednom portal bilježe se, prikupljaju, obrađuju i publiciraju informacije vezane uz poljoprivredu. Vrijednosti koje daju kupcima su novost(informacije vezane uz poljoprivredu), dostupnost (oglasni prostor), praktičnost I funkcionalnost (okupljanje više proizvođača i prodavača na jednom mjestu)	Posvećena osobna pomoć. Stvaranje zajedice korisnika (poljoprivrednici) Društvene mreže KLUB,(izricanje mišljenja) Prisutnost na Facebook-u, Twiter-u, Youtube-u, Instagram-u, Linked-in-u. Preuzimanje aplikacija na Googleplay-u I App store-u. Sukreacija- Registracija na portal i dijeljenje stavova poljoprivrednika.	Tržišna niša (poljoprivrednici i žitelji iz ruralnog područja)

	KR Intelektualni Ljudski- zaposlenici koji održavaju web sjedište i portale, novinari. Ljudi koji razvijaju servere i alate. Suradnici iz SLink-a koji su razvili egap i aWeb.hr. Specijalisti za digitalne promocije, web projektanati, razvojni inženjeri, dizajneri, novinari i agronomi Web sjedište Agrokluba kao i aplikacija egap.		K agroklub.com Sponzorirani članci Agroletter Partnerski kanal (poljoprivredni portal koji pruža informacije o poljoprivredi, internetska aplikacija egap koja dokumentira biljne proizvode) Veleprodaja putem online poljoprivrednog oglsnika.	
ST Value-driven poslovni model koji stvara vrijednost za kupce odnosno poljoprivrednike. Troškovi su fiksni za održavanje web sjedišta, portal Agroklub, i oglasnog prostora. Kao i za održavanje web stranice aWeb.hr i aplikacije egap koju je izradila partnersko poduzeće, ali i za plaće zaposlenika. Varijabilni troškovi ovise o broju novih klijenata zainteresiranih za promociju putem društvenih mreža, čime se angažiraju novi suradnici i opseg posla postaje veći.			IP Nakada za korištenje oglasnika (ukoliko poljoprivrednici stave više od 5 oglasa koja žele oglasiti) Oglašavanje poljoprivrednika i osoba iz ruralnog područja putem web stranice aWeb.hr koncept online promocije koji poljoprivrednicima omogućje promociju i prisutnost na društvenim mrežama.	

Izvor: Izrada autora

Segmenti kupaca

Segmenti kupaca u Agroklubu su diverzificirani. Agroklub primarno posluje na B2B *(Business to business)* i B2C *(Business to customer)* tržištu. Najveći dio poslovanja u B2C obliku usmjeren je na poljoprivrednike, žitelje iz ruralnih područja, osobe koje zanima poljoprivredna djelatnost kao tržišnu nišu koja je glavni kupac usluga koje pruža Agroklub. Tim u svezi na portalu se nalaze rubrike vezane uz ratarstvo, stočarstvo, voćarstvo, vinogradarstvo, povrćarstvo, ukrasno i ljekovito bilje, ribarstvo, pčelarstvo, prehrambenu industriju i eko proizvodnju. Vezano uz B2B tržište, velik broj poduzeća iz okruženja u kojemu posluje Agroklub čini kupce usluga koje se pružaju u paketima usluga vezanih uz digitalni marketing koje Agroklub nudi putem svojih platformi i mreža. Također, ovaj oblik kupaca čine i mnogobrojni partneri Agrokluba. Tim oblikom kupci Agrokluba su poduzeća koja se bave poljoprivrednom djelatnosti. Stoga su kupci primarno podijeljeni tržišnom nišom koja se primarno bavi poljoprivrednom djelatnosti.

Geografski gledano, kupci Agrokluba smješteni su na tri različita tržišta, u Bosni i Hercegovini, Hrvatskoj i Srbiji.

Tijekom samih početaka rada domene agroklub.com, posjećenost potencijalnih klijenata odnosno kupaca je brojila svega osamnaest posjeta dnevno. Dok je ta brojka 2018. godine na sva tri tržišta premašila 30.000 posjeta na dnevnoj bazi. Podaci se očitavaju putem alata Google Analytics.

Ponuda vrijednosti

Ponuda vrijednosti stvara vrijednost za svaki segment kupaca, a može biti kvalitativna i kvantitativna. Primjer Agrokluba ukazuje da se na jednom portalu bilježe se, prikupljaju, obrađuju i publiciraju informacije vezane uz poljoprivredu, kako bi omogućili farmerima kvalitetan razvoj, čime se stvara ponuda vrijednosti za kupce. Vrijednosti koje daju kupcima su novost, u obliku informacija vezanih za poljoprivredu. Dostupnost u obliku olakšanog pristupa web stranici putem internetskih kanala i oglasnog prostora, kao i prostora za postavljanje komentara na platformi. Praktičnost i funkcionalnost, u smislu okupljanja više proizvođača i prodavača na jednom mjestu.

U većem omjeru ponuda vrijednosti se kreira na temelju informacijskog sustava Agroklub koji se sastoji od poljoprivrednog portala s najnovijim vijestima i informacijama vezanim sa pojedinu poljoprivrednu djelatnost, poljoprivrednog oglasnika na kojemu klijenti mogu

postaviti pet oglasnika koji se predaju bez naknade, baze podataka sa informacijama vezanim uz zaštitna sredstva, gnojiva, biljne vrste i sorte, stočarsko tržište, KLUB-društvene mreže koja služi za razmjenu mišljenja i komentiranje sadržaja postavljenih na mrežu od strane njezinih korisnika, aWEB internetske stranice koja brine o svim segmentima predstavljanja poljoprivrednika na društvenim mrežama i internetu općenito, te eGAP u obliku internet aplikacije za dokumentiranje poljoprivredne proizvodnje (https://www.agroklub.com/agroklub/o-agroklubu/ Pristupljeno 18. kolovoza 2021).

Usluga aWEB izrade Internet stranica za poljoprivredne proizvođače, proizvode, udruženja i sve teme koje su vezane za hranu i ruralni prostor predstavljaju ponudu vrijednosti jer se sadržaj kreira po modelu "ključ u ruke" po najpovoljnijoj cijeni na tržištu i osigurava registraciju domene, smještaj stranice, izradu, održavanje i podršku korisniku. aWEB je servis informacijskog sustava Agroklub te na taj način dodatno jamči kvalitetno predstavljanje na internetu. To svjedoči i desetogodišnje iskustvo razvoja različitih internet rješenja u cilju promocije poljoprivrednih proizvoda uz kvalitetno znanje i iskustvo.

S druge strane, eGAP, aplikacija za dokumentiranje poljoprivredne proizvodnje kreirana je u suradnji sa osječkom tvrtkom SLink, te čini dio informacijskog sustava Agrokluba. eGAP aplikacija proizvod je znanja i iskustva domaćih agronoma i IT eksperata koji su na jednom mjestu objedinili rješenja za potrebe pojedinačnih poljoprivrednih proizvođača i organiziranih skupina (kooperacije, klasteri, zadruge i dr.). eGAP u sebi integrira pozadinske baze podataka koje omogućuju brz i precizan unos podataka te kvalitetne izvještaje o svakom pojedinom proizvodnom detalju. Integracija ovih proizvoda u informacijski sustav Agroklub jamči stabilnost i ažurnost njenih sastavnih elemenata, te na tja način predstavlja ponudu vrijednosti proizvoda koji se pruža korisnicima.

Dokaz ovim navodima jesu podaci koji govore kako je u deset godina postojanja Agroklub zabilježio 42.000.000 posjeta odnosno gotovo 90.000.000 učitanih stranica. Posjetitelji su do informacija dolazili direktno pretražujući rješenje nekog svog problema ili uz pomoć nekih drugih kanala. Najviše uz pomoć mobilnih uređaja, te računala. Važnost postojanja ovakvog portala bilježi i podatak o broju osoba koje prate Agroklub na društvenim mrežama, gdje se brojka kreće oko 120.000 pratitelja, pri čemu je najveći udio na društvenoj mreži Facebook gdje platforma ostvaruje doseg od 1.300.000 korisnika u RH, Srbiji i Bosni i Hercegovini. Također, preko 6.000 korisnika sadržaje Agrokluba pretražuje putem mobilnih aplikacija, te 21.000 prati sadržaj putem AgroLettera, pretplatničkoj usluzi putem maila, na tjednoj

odnosno mjesečnoj bazi. Osim sadržaja koji se nalazi na portalu, korisnici oko 10% stranica učitavaju koristeći Poljoprivredni oglasni, te gotovo 20% Baza podataka, dok je broj korisnika društvene mreže KLUB u stalnom porastu. (https://www.agroklub.com/kolumna/10-godina-agrokluba-u-brojkama-i-ljudima/45214/ Pristupljeno 18. kolovoza 2021)

Kanali

Agroklub koristi kombinaciju kanala kako bi došao do ciljanih kupaca. Prvi oblik jest vlastita web domena agroklub.com, na kojoj su vidljive sve informacije i usluge koje Agroklub pruža, a koja je kreirana kao poveznica za korištenje svih alata i usluga koje Agroklub u svom poslovanju pruža. Stoga se pristupom na glavnu web stranicu može doći do poljoprivrednog portala, oglasnika, baze podataka, društvene mreže-KLUB, te stranica eGAP i aWeb, koji čine osnovu informacijskog sustava Agroklub. Podaci o broju posjećenosti i aktivnosti na Agroklubu prate se uz pomoć Google Analytics-a.

S druge strane, kanali pomoću kojih se dolazi do potencijalnih klijenata kreirani su na društvenim mrežama, poput Facebook-a, Twiter-a, Youtube kanala, Instagram-a, LinkedIn-a. O posjećenosti društvenih mreža govore podaci o broju pratitelja od gotov 76.000 na Facebook-u, 1.429 na Twiter-u, oko 8.000 pretplatnika na Youtube kanalu, 6.500 pratitelja na Instagram-u, te 1.322 pratitelja na LinkedIn-u na dan 22. kolovoza 2021.

Kanali kojima se želi doći do klijenata koriste se i u obliku aplikacije za pametne telefone gdje je brojnost preuzimanja iste premašila 15.000.

Također, Agroklub koristi i sponzorirane članke kako bi došao do ciljanog segmenta svojih klijenata u obliku članaka vezanih za poljoprivredu, koje pišu vanjski suradnici.

Partnerski kanal Agroklub kreiran u suradnji sa SLink-om koristi u obliku poljoprivrednog portala koji pruža informacije o poljoprivredi, u obliku internetske aplikacije eGAP koja dokumentira poljoprivredne proizvode, te aWEB koji kreira stranice na temelju potreba klijenata.

Odnosi sa kupcima

Odnosi s kupcima opisuju vrste odnosa koji se uspostavljaju sa kupcima, a razlikuju se u nekoliko vrsta. Stoga su prikazane najkorištenije vrste odnosa s kupcima koje provodi Agroklub.

Prvi oblik odnosa s kupcima jest posvećena osobna pomoć koja se ogleda u pristupu svakom klijentu pojedinačno, na način da zajednički s njima planiraju kreiranju i provode promocijske aktivnosti, uz naknadu koju plaćaju klijenti. Takav oblik koristi se posebno prilikom kreiranja aWEB usluge.

Drugi oblik se odnosi na stvaranje zajednice korisnika, odnosno poljoprivrednika i žitelja iz ruralnih područja koje zanimaju djelatnosti vezane uz poljoprivredu. Ovaj oblik odnosa sa klijentima vidljiv je na poljoprivrednom portalu, ali i društvenoj mreži KLUB, koja okuplja ljude sa različitim stavovima i mišljenjima.

Treći oblik se odnosi na društvenu mrežu KLUB, na kojoj se može izricati mišljenja, dobiti odgovore na određena pitanja vezana uz poljoprivredu i komunicirati sa proizvođačima. Uz to, Agroklub jest prisutan i na društvenim mrežama poput Facebook-a, Twiter-a, Youtube-a, Instagram-a, te Linked-in-a. Aplikaciju Agrokluba moguće je preuzeti putem Googleplay i App store platformi.

Četvrti oblik se odnosi na sukreaciju koja se ogleda kao registracija na portal i dijeljenje stavova poljoprivrednika, a sve u svrhu stvaranja dodatne vrijednosti za kupca.

Izvori prihoda

Izvori prihoda predstavljaju novac koji poduzeće dobiva od svakog pojedinog segmenta kupaca, a mogu biti u obliku jednokratnih uplata ili učestalih uplata. Agroklub svoje prihode generira na oba načina. Prvo, u obliku naknade za korištenje oglasnika, ukoliko poljoprivrednici imaju više od 5 oglasa koja žele oglasiti. Drugi oblik, oglašavanje poljoprivrednika i osoba iz ruralnog područja putem web stranice aWeb.hr koncept online promocije koji poljoprivrednicima omogućuje promociju i prisutnost na društvenim mrežama. Prihodi se generiraju svakim preuzimanjem aplikacije i klikom za posjećenost web stranica Agrokluba koji se prate putem Google Analytics-a. Također, prihodi se generiraju kreiranjem sponzoriranih članaka te oglasa za različite poljoprivredne proizvode koji su vidljivi na internetskim stranicama Agrokluba, kao i kreiranjem pokroviteljstva tema, reklamnih bannera, tekstualnih bannera i oglasa kojima se želi postići promocija.

Prihodi se generiraju sa sva tri tržišta, odnosno Bosne i Hercegovine, Hrvatske i Srbije, s tim da je najveći postotak generiran iz Hrvatske.

Ključni resursi

Ključni resursi čine imovnu potrebnu za neometan rad poslovnog subjekta. U slučaju Agrokluba postoje intelektualni resursi u obliku platformi koje Agroklub ima pod svojim portfeljem, odnosno aplikacija aWEB, eGAP, razvijene u suradnji sa tvrtkom SLink. Također, ključne resurse predstavljaju poljoprivredni portal sa kvalitetnim informacijama, poljoprivredni oglasnik, baze podataka i sve usluge koje su dio informacijskog sustava Agrokluba.

Također, resurse predstavljaju i ljudski resursi odnosno trinaest zaposlenika koji održavaju web sjedište i portale, te novinari odnosno vanjski suradnici koji se pišu stručne članke na temu poljoprivrede kojih ima nešto više od sedamdeset u tri države. Ljudi koji razvijaju servere i alate, suradnici iz SLink-a koji su razvili eGAP i aWeb.hr. Tim ljudi koji rade u Agroklubu sastoji se od specijalista digitalne promocije, web projektanata, razvojnih inženjera, dizajnera, novinara i agronoma. Pristup klijentima jest posvećen svakome klijentu pojedinačno. Zajedničkim snagama sa klijentom tim ljudi iz Agrokluba kreira i provodi komunikacijske i promotivne aktivnosti. Također, koriste sve dostupne kanale kako bi realizirali definirane ciljeve, te analiziraju uspješnost svake pojedinačne kampanje, a kako bi se pratila uspješnost kampanje razvijen je poseban sustav analize uspjeha- „Dashboard“, čijim se djelovanjem klijentima svakodnevno stoji na raspolaganju (https://cdn.aweb.hr/upload/documents/agroklub-brochure.pdf Pristupljeno 23. kolovoza 2021.) Urednici portala skrbe o dvadeset pet objava dnevno na tri različita tržišta i brinu o tome da sadržaj bude objavljen u pravo vrijeme i na adekvatan način. Najvećim dijelom ključne resurse predstavljaju zaposlenici tvrtke i vanjski suradnici bez čije međusobne suradnje ne bi bilo moguće koordinirati sve informacije.

Ključne aktivnosti

Ključne aktivnosti predstavljaju opis svega što poduzeće mora učini kako bi njezin poslovni model bio uspješan. Aktivnost koju Agroklub provodi u svrhu uspješnog poslovanja jest kreiranje platforme odnosno mreže poljoprivrednika i osoba iz ruralnih područja koji su zainteresirani za poljoprivrednu djelatnost. Rješavanje problema kao aktivnost se odnosi na stvaranje oglasnika za prodaju zemljišta, strojeva, životinja i slično koje poljoprivrednici mogu staviti na poljoprivredni oglasnik. Aktivnosti koje se također provode na platformi Agroklub vezane su uz pravovremeno i valjano plasiranje informacija vezanih uz poljoprivrednu djelatnost na tri različita tržišta koja zahtjeva koordinaciju i kvalitetnu

suradnju zaposlenika Agrokluba i vanjskih suradnika. Također, važne su i aktivnosti upravljanja i održavanja platformi odnosno web sjedišta koje zahtijevaju kvalitetan napor zaposlenika IT sektora. Većina ključnih aktivnosti ne može se obaviti bez ljudi koji ispunjavaju zadatke vezane za svakodnevno poslovanje. To dokazuje i podatak kako je u deset godina djelovanja poduzeća realizirano četiri verzije Agrokluba, koje su planirane od strane developera koji prate razvoj tehnologija i interneta tijekom vremena, kao i potrebe klijenata i klijenata njihovih klijenata.

Ključna partnerstva

Strateška partnerstva između poduzeća koja međusobno nisu konkurenti, izdavanje oglasnog prostora i pružanje informacija vezanih uz poljoprivredu svim posjetiteljima web sjedišta Agrokluba, međusobnom suradnjom vlasnika portal i samih farmera čine ključna partnerstva Agrokluba čijom suradnjom se nastoji omogućiti rad poslovnog modela. Partnerstva se koriste za promociju na društvenim mrežama poljoprivrednicima koji to žele putem aWeb.hr web stranice ili info telefona putem kojega se zainteresirani mogu javiti. Partnerstvo je ostvareno sa osječkom tvrtkom SLink u suradnji s kojom je kreirana aplikacija za dokumentiranje poljoprivredne proizvodnje eGAP.

Partneri s kojima Agroklub surađuje su: Agrimatco d.o.o., Agritech Šarić d.o.o., AGRIVI d.o.o., Agro-Lab d.o.o., Agro-nika d.o.o, Agro-tok d.o.o., AgroChem MAKS d.o.o. , Agroklas d.o.o., AgroPMD d.o.o., AHV Adria, AIPK Trgovina d.o.o., Alltech Hrvatska d.o.o., APPRRR, Austro Diesel GmbH, Aweb,Axereal Croatia d.o.o., Bakterije.info, BASF Croatia d.o.o., Bayer d.o.o., Bc Institut d.d. Zagreb, Bejo Zaden d.o.o., Biogal d.o.o., BIOinput d.o.o., Bioplan d.o.o., Bjelovarski sajam d.o.o., Bomark Ambalaža d.o.o. , CAP for Us, Časopis Maslinar, Celjski sejem d.d., Centar za poduzetništvo Osijek, Chromos Agro d.o.o., Colić-Trade d.o.o, Corteva Agriscience Croatia d.o.o., Croatia osiguranje d.d., Danon d.o.o., Delecto d.o.o., DMD Naturalis d.o.o., DunavNET, Ecoland d.o.o., Egap, Elixir Zorka mineralna gnojiva, Entrada d.o.o., Etradex d.o.o., Euromarkt d.o.o., Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek, Fanon d.o.o., Findri d.o.o., Georg d.o.o., Gospodarski list d.d., Grapak d.o.o., Green Blue Stories j.d.o.o., Green Life d.o.o., Gumiimpex – GRP, HBOR - Hrvatska banka za obnovu i razvitak, Herbas, Hittner d.o.o., Hrvatska agencija za poljoprivredu i hranu, Hrvatska poljoprivredna agencija, Hrvatska poljoprivredna komora, Hrvatska poljoprivredno-šumarska savjetodavna služba, Hrvatske Šume d.o.o., Hrvatski izbor traktora godine, HUMP Agro, ICL Specialty Fertilizers, Inspecto d.o.o., Izolirka d.o.o., Jerković d.o.o., Kangal

Croatia, Karolina d.o.o., Klaster poljomehanizacije d.o.o., KWS Sjeme d.o.o., LAG SAVA, Lagro d.o.o., Lely Center Osijek, LEMKEN GmbH & Co. KG, Leško d.o.o, Madara Agro, Ministarstvo poljoprivrede, Mladi Farmeri, Austro Diesel, Mostarski sajam, Novocommerce International d.o.o., Novosadski sajam, NutriS Farm d.o.o., OLT - Future Machines, Orchem d.o.o., Osječka televizija, Osječki sajam d.o.o., Osječko-baranjska županija - Upravni odjel za poljoprivredu, Osječko-baranjska županija - Upravni odjel za turizam, kulturu i sport, OTP banka dioničko društvo, Panex AGM d.o.o., Patent Co. DOO Mišićevo, Predstavništvo u RH, Pecka d.o.o., Petrokemija d.d. tvornica gnojiva, Plantus project d.o.o., Poljo-nova d.o.o., Poljoopskrba Međunarodna trgovina d.o.o., Poljoprivredna televizija, Pomurski sejem d.d., Pro-eco d.o.o., Probiotik d.o.o., Pučko otvoreno učilište Andragog Zagreb, Pučko otvoreno učilište Osijek, Ruralni razvoj RH, RWA Hrvatska d.o.o., Šafram d.o.o., Se-kra d.o.o., SET d.o.o., SIP Strojna industrija d.d., Slavonskobrodska televizija, Syngenta Agro d.o.o., Televizija Slavonije i Baranje d.o.o., Termoplast, Timac Agro d.o.o., Top Agro d.o.o., TotY - Tractor of the Year, Učilište Studium – ustanova za obrazovanje odraslih, Udruga CROCPA, Unichem Agro d.o.o., UPL OpenAg, Vage d.o.o., VI-JA, Viroexpo d.o.o., Virovitičko-podravska županija, Vrtni centar JUG, Yara, Zadružni savez Dalmacije, Zagrebačka županija, Zelena energetska zadruga. Navedeni partneri imaju važnu ulogu u poslovanju Agrokluba. Sa preko 200 partnera tvrtki, udruga i institucija iz regije i Europe osigurava se promocija Agrokluba prema ciljnom tržištu. U suradnji sa partnerima realizirano je preko 2.500 objava članaka, više od 10.000 tisuća oglasa i tisuće promotivnih kampanja. (https://www.agroklub.com/partner/ Pristuplljeno 23. kolovoza 2021.)

Struktura troškova

Struktura troškova se odnosi na troškove koji su rezultat provedbe poslovnog modela. Agroklub koristi value-driven poslovni model koji stvara vrijednost za kupce odnosno poljoprivrednike i žitelje iz ruralnog područja.

Struktura troškova sastoji se od fiksnih i varijabilnih troškova. Fiksni troškovi služe za održavanje web sjedišta, portala Agroklub, i oglasnog prostora. Kao i za održavanje web stranice aWeb.hr i aplikacije eGAP koju je izradila partnerskim poduzećem, ali i za plaće zaposlenika, troškova prostora, inventara, opreme, te servisa i održavanja informacijskog sustava Agroklub. Varijabilni troškovi ovise o broju novih klijenata zainteresiranih za promociju putem društvenih mreža, čime se angažiraju novi suradnici i opseg posla postaje veći. Također, varijabilni troškovi vise o broju vanjskih suradnika koji pišu članke na

različitim tržištima, kao i broju klijenata zainteresiranih za oglašavanje, kreiranje promocijskih aktivnosti, bannera i sl.. U većoj mjeri troškovi ovise o opsegu posla poduzeća.

6. Zaključak

Poslovni model pokazuje kako će se poduzeće natjecati, koristiti svoje resurse, strukturirati odnose prema svojim kupcima i stvarati vrijednost u svrhu opstanka na osnovu svog profita. (Barringer i Ireland, 2010.) Sve aktivnosti poslovnog modela moraju definirati stvaranjem vrijednosti za krajnjeg korisnika, a to se nastoji postići adekvatnim kreiranjem lanca vrijednosti. S druge strane, Osterwalder i Pigneur (2014.) govore kako će se pravi poslovni model stvoriti na temelju platna poslovnog modela. Ono čini neizostavan dio kreiranja poslovnog modela poduzeća te je važan element prilikom stvaranja vrijednosti za kupca. Prilikom njegova kreiranja važno je poseban naglasak staviti na svaki element poslovnog modela, kako bi se definirao pravi segment tržišta do kojega se želi doći. Poduzetnici moraju biti svjesni izazova s kojima se mogu susresti tijekom kreiranja poslovnog modela te shvatiti kako kreiranje poslovnog modela nije posao koji će se jednom obaviti, nego trebaju biti spremni na konstantnu izmjenu poslovnih modela koristeći se tehnikama inoviranja. Pri tome trebaju zadovoljiti potrebe klijenata odnosno kupaca na tržištu kako bi poboljšali postojeći poslovni model ili stvorili novi koji će riješiti probleme i zadovoljiti potrebe kupaca na tržištu. Sadašnjost koja nudi bezbroj mogućnosti za svoje potrošače zahtjeva adekvatnu, kvalitetnu i brzu izmjenu poslovnih modela od strane kompanija i poduzetnika, što će se svakako referirati na konstantne izmjene poslovnih modela u budućnosti. S tim u vezi, poslovni subjekt Agroklub koji je predmet istraživanja ovog rada koristi svoje resurse, ljudske i intelektualne, kako bi se stvorio prostor pružanja istinitih i pravovremenih informacija vezanih uz poljoprivrednu djelatnost. Ljudski resursi odnosno tim ljudi koji čini trinaest zaposlenika, kvalitetnim i brzim koordiniranjem radnih zadataka sa vanjskim suradnicima uspijeva stvoriti portal sa informacijama i društvene mreže s ciljem okupljanja istomišljenika koji raspravljaju o temama vezanim uz poljoprivredu. Stoga je poduzeće od svojeg osnivanja 2008. godine uspješno u svojim naumima dijeljenja kvalitetnog sadržaja na dnevnoj bazi svojim korisnima. Osnovna djelatnost kreiranja internetskog sadržaja u informacijskom sustavu Agrokluba omogućava klijentima iz ruralnih područja, iz zemalja u kojima posluje, vidljivost plodova njihova rada i truda tijekom godina poslovanja, kao i jednostavnije plasiranje proizvoda, bilo malim poljoprivrednicima ili velikim poduzećima iz poljoprivredne djelatnosti. Prema platnu poslovnog modela poduzeće ima potencijal za dodatan rast, uslijed stvaranja baze informacija vezanih za poljoprivrednu djelatnost, a koja iziskuje angažiranje dodatnih kadrova odnosno ljudskih potencijala koji bi koordinirali poslovanje. To širenje se može postići korištenjem partnerskih veza sa dosadašnjim mnogobrojnim partnerima, ali i

traženjem potencijalnih partnera koji će omogućiti prostor za širenje. Uz navedeno, prikazano je da poduzeće stvara vrijednost za svoje kupce koristeći tzv. value driven poslovni model kojim se nastoji stvoriti vrijedna proizvod odnosno usluga za klijente. Suradnjom sa partnerima dolazi do širenja djelatnosti i unapređenja odnosno prepoznavanja i stvaranja branda na državnoj razini čime se povećava portfelj korisnika te dolazi do mogućnosti za međunarodno širenje. Sumirano, poslovni subjekt koristi potencijale koje ima za postizanje vidljivosti i dostupnosti web sjedišta, te ostalih aplikacija, poljoprivrednicima i svim zainteresiranim stranama. Uslijed korištenja navedenih elemenata platna poslovnog modela postavlja se pitanje ima li poslovni subjekt prostora za širenje svog poslovanja na međunarodno tržište i izmjenu odnosno dodavanje postojećih i novih elemenata poslovnog modela.

Literatura

1. AGROKLUB (2021). poljoprivredni oglasnik, Dostupno na: https://www.agroklub.com/poljoprivredni-oglasnik/ (pristupljeno 3. kolovoza 2021).
2. Agroklub(2021.) Poljoprivredni portal. Dostupno na: https://www.agroklub.com/ (pristupljeno 3. kolovoza 2021)
3. Agroklub (2021.), Naši partneri. Dostupno na: https://www.agroklub.com/partner/ (pristuplljeno 23. kolovoza 2021.)
4. Agroklub (2021.) Brošura Agrokluba. Dostupno na: https://cdn.aweb.hr/upload/documents/agroklub-brochure.pdf (pristupljeno 23. kolovoza 2021.)
5. aWEB (2021). aWEB što i zašto?. Dostupno na: https://www.aweb.hr/aweb-sto-i-zasto/ (pristupljeno: 23. kolovoza 2021)
6. Barringer, B. R., Ireland, R.D. (2010), *Poduzetništvo: Uspješno pokretanje novih poduhvata*, III.izdanje, Tuzla, Centar za razvoj poduzetništva.
7. Brlečić Valčić, S., & Ivančić, D. (2017). Značaj odabranih financijskih parametara u ispitivanju inovativnosti i održivosti poslovnih modela. *Zbornik sveučilišta Libertas*, *1*(1-2), 137-152.
8. Brozović, V., Hrastić, F., Meštrović, L., Bilić, H., Naletina, D., & Petljak, K. (2019). Ekonomija dijeljenja: Poslovni model budućnosti?. *Zbornik Ekonomskog Fakulteta u Zagrebu*, *17*(1), 33-61.
9. Buble, M. (ur.) (1997) *Strategijski management*, Ekonomski fakultet Split.
10. *Celing-Celić, M.,* Središnje online mjesto poljoprivrednika Adriatic regije – Agroklub
11. *Chander, R. (2017.) Three Pillars of Customer Relationship,* Rixyncs Inc.
12. Chesbrough, H., (2006.) *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Busines, Review Press
13. Christensen, C. M.; Bartman, T.; van Bever, D. (2016). *The Hard Truth About Business Model Innovation. MIT Sloan Management Review*, Fall 2016 Issue.

14. CoinGroup (2021). Financijski resursi poduzeća. Dostupno na: https://hrv.coin-group.com/3370567-financial-resources-of-an-enterprise-characteristics-and-main-sources (pristupljeno 1. kolovoza 2021.)

15. Delić, A. Poslovni model-temelj za konkurentnost poduzeća. *Poduzetništvo u malim i srednjim poduzećima, 1. izdanje*, 72-85.

16. Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). E-business model design, classification, and measurements. *Thunderbird International Business Review*, *44*(1), str. 5-23.

17. eBizMags (2010). Lanac vrijednosti-analiza aktivnosti tvrtke. Dostupno na: http://www.ebizmags.com/lanac-vrijednosti/ (pristupljeno 26. srpnja 2021.)

18. eGAP(2021.) Što je egap? Dostupno na: https://www.egap.hr/sto-je-egap/ (pristupljeno 23. kolovoza 2021)

19. ekonomija razmjera. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje.* Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Dostupno na: http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=17346 (pristupljeno 2. kolovoza 2021.)

20. Fabac, R. (2002). 'KOOPERACIJA KONKURENTSKIH PODUZEĆA KOMPLEMENTARNIH RESURSA poslovna snaga iz perspektive teorije igara', *Ekonomski pregled*, 53(7-8), str. 750-769. Preuzeto s: https://hrcak.srce.hr/28374 (Datum pristupa: 01.08.2021.)

21. FININFO, Agroklub d.o.o Dostupno na: https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/agroklub/Detaljno/662708 (pristupljeno: 24. kolovoza 2021.)

22. Hall, D.; Bennett, D; (2006), Osobitosti za uspješno poslovanje, *Praktični vodič za uspješan poslovni pothvat,* Poslijediplomski studij Poduzetništvo

23. Hitt, Michael et al. 2015. *Strategic Management: Competitivness and Globalization:* Concepts and Cases. Cengage Learning.

24. Johnson, M., (2018.) *Reinvent Your Business Model. How to Seize the White Space for. Transformative Growth*, Harvard Business, Review Press.

25. Kušer, M., FURJAN, M. T., & Hrustek, L. (2018). Identifikacija kupaca i kreiranje marketinške strategije za novi proizvod ili uslugu. *ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN MARKETING*, 49.

26. Lacić, D., (2021) Kalkulacija i struktura cijene. Dostupno na: https://plaviured.hr/kalkulacija-i-struktura-cijene/ (pristupljeno: 2. kolovoza 2021.)

27. Lečić-Cvetković, D., Rakićević, Z., & Omerbegović-Bijelović, J. LEAN PRISTUP U POKRETANJU PREDUZETNIČKIH PODUHVATA LEAN APPROACH IN STARTING ENTREPENEURIAL VENTURES.

28. Live Agent, (2021). Segmentacija kupaca, Dostupno na: https://www.liveagent.hr/akademija/segmentacija-kupaca/ (pristupljeno 30.srpnja 2021.)

29. Lozić, J. (2017). 'Lanac vrijednosti u medijskoj industriji: prilagođavanje lanca vrijednosti u postindustrijskom razdoblju', *Zbornik sveučilišta Libertas*, 1-2(1-2), str. 71-96. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/190853 (pristupljeno 26. srpnja 2021.)

30. Margetta, Joan. 2012. Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy, Library of Congress Cataloging-in-Publication data.

31. MindTools, (2021). Porters Value Chain. Dostupno na: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_66.htm (pristupljeno 26.srpnja 2021.)

32. Morić Milovanović, B., Srhoj, S., & Krišto, T. (2016). Poslovni modeli kao koncepcijski okvir pristupa dizajnu poslovanja suvremenih poduzeća. *Ekonomska misao i praksa*, (2), str. 535-563 Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/file/252985 (pristupljeno 27. svibnja 2021.)

33. Milovanović, B. M. (2017). Strateški pristup inoviranju poslovnih modela. *Ekonomska misao i praksa*, *26*(2), str. 845-879. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/file/282098 (pristupljeno 27. svibnja 2021.)

34. Nastavni materijali iz kolegija Kreiranje poslovnih modela. Dostupno na: http://www.efos.unios.hr/kreiranje-poslovnih-modela/nastavni-materijali/ (pristupljeno 26. svibnja 2021.)

35. Obadić, V.,(2013) 3 načina određivanja cijene proizvoda. Dostupno na: https://www.womeninadria.com/cijena-proizvoda/ (pristupljeno 1. kolovoza 2021.)

36. Osterwalder, A., (2004.) *The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach*, Université de Lausanne.

37. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). Designing business models and similar strategic objects: the contribution of IS. *Journal of the Association for information systems*, *14*(5), 3.

38. Osterwalder, A. (2013). *A better way to think about your business model*. *Harvard Business Review*, *6*.

39. Osterwalder, A., Pigneur, Y., (2014.) *Stvaranje poslovnih modela*, Zagreb, Školska knjiga.

40. Pavlek, Z., (2016) Na čemu počiva uspjeh poslovnog modela Canvas? Dostupno na: https://www.zvonimirpavlek.hr/wp-content/uploads/2017/03/Pavlek-Canvas-ST_6_2016.pdf (pristupljeno 2. kolovoza 2021.)

41. Peterka, M. (2015.) Znanje kao konkurentska prednost. Dostupno na: http://www.czposijek.hr/unaprijedite-poslovanje/znanje-kao-konkurentska-prednost-251/ (pristupljeno 1. kolovoza 2021.)

42. Rao, C. Appa. 2008. *Strategic Management and Business Policy – text and cases.* New Delhi: Excel Books

43. Relatić, M., (2018.) *10 godina Agrokluba u brojkama. I ljudima.* Dostupno na: https://www.agroklub.com/kolumna/10-godina-agrokluba-u-brojkama-i-ljudima/45214/ (pristupljeno 22. kolovoza 2021.)

44. Štefanić, I., (2015.) *Inovativno*^{3} *poduzetništvo: priručnik za studente, inovativne poduzetnike i poduzetne znanstvenike,* Osijek, Tera tehnopolis.

Popis tablica

Tablica 1. Vrste odnosa s kupcima……...20

Tablica 2. Platno poslovnog modela Agrokluba……...41

Popis slika

Slika 1. Lanac vrijednosti……3

Slika 2. Komponente poslovnog modela prema Barringeru i Irelandu……...6

Slika 3. Skica poslovnog modela prema Štefaniću……9

Slika 4. Pet faza procesa dizajniranja poslovnog modela…….11

Slika 5. Čimbenici kreiranja poslovnog modela……...…12

Slika 6. Razvoj poslovnog modela u fazama……...13

Slika 7. Platno poslovnog modela…….15

Slika 8. Faze u kanalu……...20

Slika 9. Resursi u poduzeću……..24

Slika 10. Poslovni model tradicionalnih proizvođača PC-a i DELL-ov poslovni model…….29

Slika 11. Mapa empatije……32

Slika 12. Inovacija poslovnog modela iz resursa……..33

Slika 13. Inovacija poslovnog modela iz ponude…….33

Slika 14. Inovacija poslovnog modela od kupaca…….33

Slika 15. Inovacija poslovnog modela iz financija……...34

Slika 16. Inovacija poslovnog modela iz više izvora……34

Slika 17. Elementi vizualnog razmišljanja……35