RAZVOJ EFIKASNOG POSLOVNOG MODELA

Kitanović, Mario

Master's thesis / Diplomski rad

2022

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:145:493536

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**



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

Mario Kitanović

RAZVOJ EFIKASNOG POSLOVNOG MODELA

Diplomski rad

Osijek, 2021

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski Fakultet u Osijeku

Diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Mario Kitanović

RAZVOJ EFIKASNOG POSLOVNOG MODELA

Diplomski rad

Kolegij: Pokretanje poslovnog pothvata

JMBAG: 0149219574

e-mail: mario.kitanovic95@gmail.com

mentor: Prof.dr.sc. Sunčica Oberman Peterka

komentor: dr.sc. Tihana Koprivnjak Popović

Osijek, 2021

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate study Entrepreneurial Management and Entrepreneurship

Mario Kitanović

RAZVOJ EFIKASNOG POSLOVNOG MODELA

Graduate paper

Osijek, 2021

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je DIPLOMSKI (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.

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

3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o 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 autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Mario Kitanović

JMBAG: 0149219574

OIB: 70850193538

e-mail za kontakt: mario.kitanovic95@gmail.com

Naziv studija: Diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Naslov rada: Razvoj efikasnog poslovnog modela

Mentorica rada: Prof.dr.sc. Sunčica Oberman Peterka

U Osijeku, 2021. godine

Potpis Kitanović

Razvoj efikasnog poslovnog modela

SAŽETAK

Sva poduzeća, razvijaju poslovni model u kojem navode pretpostavke o tome što kupci žele, na koji to način žele i kako se poduzeće može organizirati da zadovolji potrebe kupca i pri tome ostvari profit. Poslovni model je plan poduzeća ili dijagram koji prikazuje kako će se ono natjecati, koristiti svoje resurse, strukturirati odnose, odnositi se prema kupcima i stvarati vrijednost kako bi opstalo. Ovaj rad sastoji se od teorijskog i empirijskog dijela. Teorijski dio prikazuje relevantnu literaturu i presjek tumačenja poslovnog modela različitih autora, objašnjen je značaj poslovnog modela, važnost inoviranja poslovnog modela te lanac vrijednosti kao osnova za razvoj i razumijevanje poslovnog modela. U empirijskom dijelu su, kroz platno poslovnog modela autora Osterwaldera i Pigneura (2014), analizirana tri poslovna modela poduzeća iz različitih djelatnosti na osnovu temeljnih komponenti: segmenti kupaca, ponuda vrijednosti, kanali, odnosi s kupcima, izvori prihoda, ključni resursi, ključne aktivnosti, ključna partnerstva i struktura troškova. Temeljem analize poduzeća iz različitih djelatnosti može se doći do zaključka koji su ključni elementi efikasnog poslovnog modela u tim djelatnostima. Kroz empirijski dio rada, također je pokazano kako se efikasan poslovni model fokusira na jednu od tri temeljne ponude vrijednosti, što predstavlja osnovu za stvaranje konkurentske prednosti i uspješno poslovanje poduzeća.

Ključne riječi: poslovni model, platno poslovnog modela, elementi poslovnog modela, inoviranje poslovnog modela

Title of the paper

ABSTRACT

All enterprises, develop a business model in which they state assumptions about what customers want, how they want it, and how the enterprise can be organized to meet the customer's needs while making a profit. A business model is an enterprise's plan or a diagram showing how it will compete, use its resources, structure relationships, treat its customers, and create value to stay in business. This paper consists of a theoretical and an empirical part. The theoretical part presents the relevant bibliography and a cross-section of the different authors' interpretations of the business model. Furthermore, it explains the importance of the business model, the importance of innovating the business model, and the value chain as a basis for developing and understanding the business model. In the empirical part, three business models of enterprises from different industries were analyzed based on essential components: customer segments, value proposition, channels, customer relations, revenue sources, key resources, key activities, key partnerships and cost structure, through the canvas of the business model by Osterwalder and Pigneur (2014). Based on the analysis of enterprises from different industries, it can be concluded which elements are critical for an efficient business model in that industries. The empirical part also showes that an efficient business model focuses on one of the three primary value propositions, which is the basis for creating a competitive, adventage and successful business of the company.

Keywords: Business model, canvas od the business model, elements of the business model, business model innovation

SADRŽAJ

1. Uvod 1
2. Metodologija rada 2
3. Pojam poslovnog modela 3
3.1. Što je poslovni model? 3
3.2. Značaj poslovnog modela 6
3.3. Lanac vrijednosti kao osnova za razvoj i razumijevanje poslovnog modela 7
3.4. Važnost inoviranja poslovnog modela 9
4. Temeljne komponente poslovnog modela 13
4.1. Temeljna strategija 18
4.2. Strateški resursi 19
4.3. Mreža partnerstva 20
4.4. Odnos s kupcima 21
5. Platno poslovnog modela 23
5.1. Segmenti kupaca 25
5.2. Ponude vrijednosti 26
5.3. Kanali 27
5.4. Odnosi s kupcima 28
5.5. Izvori prihoda 29
5.6. Ključni resursi 30
5.7. Ključne aktivnosti 31
5.8. Ključna partnerstva 31
5.9. Struktura troškova 32
5.10. Rastavljanje poslovnih modela 33
6. Analiza slučaja - prikaz i analiza platna poslovnog modela na primjeru odabranih poduzeća 35
6.1. Carta d.o.o. 35
6.2. Cobe Agency 38
6.3. Ortostep d.o.o. 41
6.4. Usporedba poslovnih modela 44
7. Zaključak 47
8. Literatura 49
9. Popis tablica 51
10. Popis slika 51

1. Uvod

„Poslovni modeli koriste se u svrhu artikuliranja u određenom trenutku suštine poslovanja poduzeća interesno utjecajnim skupinama, prvenstveno iz razloga što poduzetnici i menadžeri često nisu u potpunosti sposobni jasno objasniti cjelokupnu kompleksnost vlastitog poslovanja“ (Osterwalder, Pigneur i Tucci, 2005, prema Morić Milovanović i dr. 2017). Kroz ovaj rad se nastoji istaknuti važnost poslovnih modela te kroz analizu poduzeća iz različitih djelatnosti prikazati način na koji se kroz platno poslovnog modela artikulira, vizualizira te objašnjava svaki segment poslovanja. „Poslovni modeli su postali predmet zanimanja brojnih istraživača diljem svijeta. Do značajnijeg interesa za poslovne modele došlo je zbog nekoliko bitnih razloga: pojave interneta, rasta novih tržišta, zanimanja za probleme „na dnu piramide“, i porastu industrija i organizacija koje ovise o post-industrijskim tehnologijama“ (Zott i dr, 2011:1022 citirano prema Koprivnjak 2017). Razumijevanje vlastitog poslovnog modela bitno je i radi shvaćanja važnosti konstantnog inoviranja i razvoja poslovanja u skladu s trendovima i potrebama tržišta. Tema razvoja efikasnog poslovnog modela važna je za svakog poduzetnika, menadžera, ali i zaposlenika nekog poduzeća jer dobro razumijevanje poslovanja dugoročno može osigurati veću efikasnost.

Ovaj rad sastoji se od dva dijela, teorijskog i empirijskog. Teorijski dio ovog rada, na osnovu relevantne literature, prikazuje pojam poslovnog modela i njegov značaj. Prikazana je važnost inoviranja poslovnog modela te lanac vrijednosti kao osnova za razvoj i razumijevanje poslovnog modela. U ovom radu, u teorijskom dijelu, prikazat će se i razraditi presjek elemenata poslovnog modela prema različitim autorima te će se detaljnije razraditi elementi poslovnog modela prema autorima Barringer i Ireland (2010), temeljna strategija, strateški elementi, mreža partnerskih organizacija i odnos s kupcima te elementi platna poslovnog modela prema autorima Osterwalder i Pigneur (2014) segmenti kupaca, ponuda vrijednosti, distribucijski kanali, odnosi s kupcima, izvori prihoda, ključni resursi, ključne aktivnosti, ključna partnerstva i struktura troškova. Empirijski dio ovog rada sastoji se od prikaza i analize, te usporedbe poslovnih modela na primjeru poduzeća: Carta d.o.o., Cobe Agency i Ortostep d.o.o., prema platnu poslovnog modela i njegovih ključnih elemenata po autorima Osterwalder i Pigneur (2014).

2. Metodologija rada

Cilj ovog rada je istaknuti značaj poslovnog modela. U radu se kroz teorijski dio nastoji objasniti pojam poslovnog modela, njegov značaj u poduzećima kao alat za stvaranje konkurentske prednosti, lanac vrijednosti kao temelj za razvoj i razumijevanje poslovnog modela te važnost inoviranja poslovnog modela. S obzirom da postoje brojna tumačenja poslovnog modela različitih autora, postoje i različite komponente koje čine poslovni model, u ovom radu će se razraditi elementi poslovnog modela autora Osterwaldera i Pigneura (2014) te Barringera i Irelanda (2010).

Platno poslovnog modela jedan je od najzastupljenijih prikaza poslovnog modela te će se u drugom dijelu rada, empirijskom, analizirati tri različita poduzeća u različitim djelatnostima s uspješnim poslovnim modelom. Usporedit će se elementi poslovnih modela te analizirati sličnosti i razlike kako bi se došlo do zaključka o ključnim elementima koji poslovni model čine uspješnim.

Empirijski dio rada sadržava tri studije slučaja iz različitih djelatnosti. „Studija slučaja znači intenzivno proučavanje određene jedinice ili sustava koji ima karakteristike entiteta“ (Halmi, 2005:200). Kako bi se došlo do boljeg zaključka o sličnostima i razlikama u elementima poslovnog modela uspješnog poduzeća, analizirani i uspoređeni su slučajevi iz različitih djelatnosti.

U diplomskom radu korištena je metoda deskripcije, metoda kompilacije te metoda analize i sinteze. Prema autoru, Žugaj i dr. (2006) metoda deskripcije kao znanstvena metoda podrazumijeva postupak opisivanja pojava i predmeta kao i njihovih veza i odnosa, ali bez znanstvenog objašnjavanja i tumačenja. Prema istom autoru, Žugaj i dr. (2006) analiza je postupak raščlanjivanja složenih predmeta, pojava ili ideja na njihove sastavne elemente, a sinteza je postupak u kojem se jednostavnije misaone tvorevine ili pojedinačni dijelovi spajanjem povezuju u složenije misaone tvorevine odnosno cjelinu.

Podaci su prikupljeni kroz dostupne članke na internetu, postojeće studije slučaja pojedinih poduzeća, snimljen intervju direktora poduzeća te podatke prikupljene na predavanjima direktora pojedinih poduzeća, koji su kao gosti predavači sudjelovali na različitim kolegijima na Ekonomskom fakultetu u Osijeku.

3. Pojam poslovnog modela

Prema Oberman Peterka i dr. (2016) velika je dinamika promjena u svijetu u kojem danas živimo i poslujemo. Brojne i neprekidne promijene trendova u tehnološkom, ekonomskom, pravnom i društvenom smislu omogućavaju nove prilike na tržištu te je istodobno utjecaj globalizacije, konkurenciju učinio većom nego ikad. Složenost okruženja zahtijeva drugačije strategije pozicioniranja proizvoda ili usluge na tržištu. Upravo iz tog razloga autori Osterwalder i Pigneur (2014) navode kako je poslovni model temelj za definiranje konkurentske prednosti svakog poslovanja. Poslovni model definira specifičnost poslovnog pothvata te način na koji će poduzeće nastupati na tržištu i boriti se s konkurencijom, također, definira partnerske odnose kao i odnose s kupcima. Ključ uspjeha poslovanja na dinamičnom tržištu i u izrazito kompleksnoj okolini s brojnim promjenama je osmišljavanje i kreiranje poslovnog modela koji će pomoći pri stvaranju konkurentske prednosti. Nastavno navedenom, autori Osterwalder, Pigneur i Tucci (2005) prema Morić Milovanović i dr. (2017) ističu kako je važnost poslovnih modela višestrana, odnosno, da je koncept poslovnog modela ključan za jasnije komuniciranje, razumijevanje te, po potrebi, vizualiziranje srži poslovanja, pa samim time ima snažan potencijal u prevenciji neadekvatnih ulaganja.

3.1. Što je poslovni model?

Autor Teece (2010) Prema Morić Milovanović i dr. (2016) navodi kako sva poduzeća svjesno ili ne, razvijaju poslovni model u kojemu se navode pretpostavke vodstva o tome što kupci žele, na koji način to žele i kako se poduzeće može organizirati da zadovolji potrebe kupaca i pri tome ostvari profit. „Poslovni model poduzeća se razvija nakon faze analiziranja izvedivosti pokretanja poslovnog pothvata. Ako je poduzeće sprovelo uspješnu analizu izvedivosti i zna da ima proizvod ili uslugu s potencijalom, faza kreiranja poslovnog modela upućuje na to kako da se sve to zaokruži s ključnom strategijom, modelom partnerstva, odnosom prema korisniku, različitim resursima i pristupom stvaranju vrijednosti koje će predstavljati održiv posao“ (Barringer i Ireland 2010:180). Prema autorima Katavić i dr. (2020) postoje brojni autori koji na svoj način interpretiraju značenje poslovnog modela i njegovih elemenata. Tako autor Wirtz (2010) prema Katavić i dr. (2017) govori kako je poslovni model zapravo pojednostavljeni i ujedinjeni prikaz relevantnih aktivnosti poduzeća koji opisuje način na koji su utržive informacije, proizvodi i/ili usluge generirane

komponentom dodane vrijednosti poduzeća. Pomoću stvaranja vrijednosti cilj je poduzeću ostvariti najvažniji cilj, cilj stvaranja i očuvanja konkurentske prednosti. Također navode da poslovni model razmatra stratešku komponentu, kao i komponentu kupaca i tržišta. Nadalje, prema Oberman Peterka i dr. (2016) Poslovni model najčešće se definira kao plan u kojemu je objašnjeno na koji način poduzeće koristi svoje resurse, stvara vrijednost za svoje ciljne kupce, isporučuje svoj proizvod ili uslugu te kako upravlja odnosima s kupcima, dobavljačima i konkurencijom. Drugačije rečeno, Barringer i Ireland (2010:178) poslovni model vide kao plan poduzeća ili dijagram koji prikazuje kako će se ono natjecati, koristiti svoje resurse, strukturirati odnose, odnositi se prema kupcima i stvarati vrijednost kako bi opstalo na osnovu svog profita. Također Barringer i Ireland (2010:188) navode kako djelotvoran poslovni model ima četiri komponente:

- Temeljne strategije (kako se poduzeće natječe)
- Strateški resursi (kako poduzeće pribavlja i koristi svoje resurse)
- Mreže partnerstva (kako poduzeće strukturira i njeguje svoja partnerstva)
- Odnosi prema kupcima (kako se poduzeće odnosi prema svojim kupcima)

Osterwalder i Pigneur (2014:14) navode kako poslovni model opisuje način kako tvrtka stvara, isporučuje i zahvaća vrijednost te tvrde kako se poslovni model najbolje može opisati na temelju devet sastavnih dijelova koji upućuju na logiku kojom tvrtka želi postići zaradu. Između ostalog autori Barringer i Ireland (2010:178-179) tvrde kako se suvremeni poslovni modeli koriste u mnogo širem smislu da bi se opisale aktivnosti koje definiraju način na koji se poduzeće natječe na tržištu. Uz to vrlo je bitno znati, također prema autorima Barringer i Ireland (2010), da poslovni model poduzeća obuhvaća i područja izvan samih granica poduzeća. Navode da gotovo svako poduzeća sklapa partnerstva s drugim poduzećima kako bi poslovni model funkcionirao. Poslovni model obuhvaća mogućnosti većeg broja pojedinaca i entiteta, od kojih svi moraju biti voljni i motivirani za međusobnu suradnju.

U nastavku su prikazana tumačenja poslovnog modela prema odabranim autorima.

Tablica 1. Prikaz tumačenja poslovnog modela

Autor	Tumačenje
Hamel (2000)	Koncept poslovnog modela sadrži četiri ključna elementa: jezgru strategije, strateške resurse, interakciju s korisnicima i mrežu vrijednosti.
Alt i Zimmermann (2001)	Smatraju da se ne može definirati poslovni model kao koncept, već njegovi ključni elementi, koji su prema njima: misija, struktura, procesi, prihodi, pravna pitanja i tehnologija.
Petrović, Kittl i Teksten (2001)	Poslovni model definiran je kao arhitektura proizvoda/usluga, tijeka informacija, koristi od različitih poslovnih aktera i izvora prihoda.
Chesborough I Rosenbloom (2002)	Poslovni su modeli metode kojima se odvija održivo poslovanje poduzeća, a održivo poslovanje poduzeća implicira način na koji se generiraju prihodi.
Magretta (2002)	(...) pripovijetke koje objašnjavaju kako poduzeće funkcionira te odgovara na pitanja: „Tko je kupac“? i „Što kupac cijeni“?
Afuah (2004)	Poslovni je model zapravo okvir stvaranja novca. Tim se okvirom definiraju aktivnosti koje poduzeće izvodi te kako ih i kada ih izvodi, a sve da bi kupcima ponudilo korist koju žele i konsekventno stvorilo profit.
Osterwalder, Pigneur (2010)	Poslovni model opisuje način kako poduzeće stvara, isporučuje i zahvaća vrijednost.
Johnson (2010)	Poslovni model definira način kako poduzeće profitabilno dostavlja vrijednost kupcu.
Zott i Amitt (2010)	Poslovni je model prikaz sadržaja, strukture i upravljanja transakcijama, dizajniran kako bi stvarao vrijednost eksploatacijom prilika.
Wirtz (2010)	Poslovni je model pojednostavnjeni i agregirani prikaz relevantnih aktivnosti poduzeća. Opisuje kako su utržive informacije, proizvodi i/ili usluge generirane komponentom dodane vrijednosti poduzeća. Uz arhitekturu stvaranja vrijednosti, a kako bi poduzeće realiziralo najvažniji cilj – stvaranja i očuvanja konkurentske prednosti – poslovni model razmatra i stratešku komponentu, kao i komponentu kupaca i tržišta.
Teece (2010)	Poslovni model opisuje kako poduzeće dizajnira arhitekturu prijedloga vrijednosti organizacije, kako distribuira prijedlog vrijednosti te kako zahvaća mehanizme prijedloga vrijednosti.
Mason i Spring (2011)	Sagledamo li poslovni model u jednom specifičnom momentu, on je statičan, odnosno adekvatna analogija bila bi da je on fotografija koja prikazuje sve bitne elemente poslovanja i povezanosti s poslovanjem te se može sagledati kao prevladavajuća logika poslovanja u specifičnom trenutku.
Tsai, Lin i Su (2011)	Poslovni je model sustav konfiguracija i rješavanja ključnih pitanja o dizajnu poslovanja poduzeća.
Muehlhausen (2012)	Poslovni su modeli formula za profit poduzeća, pri čemu su ključna pitanja: „Što poslovni model nudi?“, „Kako tu ponudu monetizirati?“ i „Kako postići održivost poslovnog modela?“
Lindgren (2012)	Poslovni model objašnjava kako prijedlog vrijednosti generira profit koristeći se ključnim kompetencijama i dodirujući pritom ključne segmente, kao što su lanac vrijednosti, odnos s kupcima i partnerima.
Baden-Fuller i Mangematin (2013)	Definiraju poslovne modele kao meta koncept koji proizlazi iz strategije poduzeća, a u kojem su ključne karakteristike: kupci, odnos s kupcima, monetizacija, lanac vrijednosti i povezujući mehanizmi.

Izvor: izrada autora prema Morić Milovanović i dr. (2016)

Navedena tumačenja poslovnog modela, bez obzira što su različita, imaju zajedničku dimenziju, a to je strateški okvir za oblikovanje i transformaciju poslovnih modela. Da se primijetiti kako različiti autori različito tumače poslovne modele, ali na kraju se sve svodi na isto, a to je važnost razumijevanja vlastitog poslovanja radi pronalaska prostora za napredak i u konačnici povećanja profita.

3.2. Značaj poslovnog modela

Prema Barringer i Ireland (2010:182) postoji nekoliko važnih razloga zašto je bitno imati jasno definiran poslovni model:

- Koristi se kao tekući nastavak analize izvodljivosti
- Obraća pažnju na to kako se elementi posla međusobno uklapaju da bi stvorili radnu cjelinu
- Opisuje zašto bi mreža sudionika, potrebnih da bi poslovna ideja bila održiva, bila voljna raditi zajedno
- Opisuje temeljnu politiku kompanije prema svim dionicima, uključujući zaposlenike poduzeća

Osim navedenog, Moris i dr. (2006:31) navodi kako poslovni model ima minimalno pet bitnih svrha, odnosno omogućuje da poduzetnik napravi logičan i dosljedan dizajn i operacije poduzeća, koje će biti razumljive svim pojedincima, skupinama, organizacijama ili poduzećima koje imaju ili mogu imati, značajan interes u uspjehu ili neuspjehu poduzeća; predstavlja skup ključnih varijabli, koje se mogu kombinirati na sebi svojstvene načine, predstavlja temelj za inovacije; može prikazati ekonomsku privlačnost pothvata mogućim investitorima; služi kao vodič za postojeće operacije poduzeća, pruža određene parametre na temelju kojih menadžment poduzeća može ispitati strateške alternative koje razmatraju i olakšava identificiranje potrebnih promjena kada se okolnosti poslovanja promijene.

Posjedovanje dobre ideje nije garancija uspjeha. Za uspješnu realizaciju ideje potrebno je razraditi poslovni model kao temelj koji će olakšati realizaciju. Brojni autori različito tumače poslovne modele i navode različite elemente istog, ali svi se slažu da je važnost kreiranja poslovnog modela radi shvaćanja vlastitog poslovanja iznimno bitno. Pa tako Muehlhausen (2012) prema Morić Milovanović (2016) ističe značaj izrade poslovnog modela jer potiču brže i kvalitetnije akcije, zahvaljujući jasno definiranim procesima koji proizlaze iz razumijevanja cjelokupnog poslovanja poduzeća.

3.3. Lanac vrijednosti kao osnova za razvoj i razumijevanje poslovnog modela

Prema autorima Barringer i Ireland (2010:184) lanac vrijednosti objašnjava način na koji nastaju i način kako se razvijaju poslovni modeli, odnosno, lanac vrijednosti je niz aktivnosti koje vode proizvod od sirovine, kroz proizvodnju i distribuciju do krajnjeg korisnika. Autor Porter (1998:33) navodi kako se konkurentska prednost ne može razumjeti gledajući samo poduzeće bez da se analiziraju i raščlane aktivnosti koje obavlja. Porter (1998) također kaže kako je konkurentska prednost u aktivnostima koje poduzeće obavlja prilikom dizajniranja proizvoda, proizvodnje, marketinga, dostave i podrške. Porter (1998:33) naglašava kako je sistematski pregled svih aktivnosti koje poduzeće obavlja i njihove interakcije ključno za analizu izvora konkurentske prednosti, a osnovni alat za to je lanac vrijednosti.

Prema Barringer i Ireland (2010) lanac vrijednosti objašnjava kako nastaju i kako se razvijaju poslovni modeli. Proučavajući lanac vrijednosti proizvoda ili usluge, organizacija može identificirati načine da stvori dodatnu vrijednost i procijeniti posjeduje li sredstva da bi to ostvarila.

Slika 1. Lanac vrijednosti



Izvor: Porter, M.E. (1995) Competitive adventage, creating and sustaining superior performance. The Free Press, New York, str 37. preuzeto od: Koprivnjak, T. (2017). Značaj poslovnog modela za stvaranje konkurentske prednosti poduzeća

Autori Barringer i Ireland (2010:184) navode kako se lanac vrijednosti sastoji od primarnih i pomoćnih aktivnosti, kao što je i prikazano na slici 1., gdje se primarne aktivnosti tiču fizičkog stvaranja, prodaje i servisiranja proizvoda ili usluge, dok pomoćne daju potporu primarnim aktivnostima. Autori također kažu da pojedinačni dijelovi lanca dodaju ili ne dodaju vrijednost proizvodu dok on prolazi različite faze tog lanca gdje je konačan proizvod ili usluga spoj pojedinačnih doprinosa vrijednosti, koji su nastali u različitim fazama lanca.

Porter (1998:38) kaže kako su aktivnosti koje stvaranju vrijednost one aktivnosti koje poduzeće obavlja, a marža je razlika između ukupno stvorene vrijednosti i ukupnog troška izvođenja aktivnosti.

Autori Johnson i dr. (2009:74) prema Koprivnjak (2017) navode kako su primarne aktivnosti direktno povezane sa stvaranjem proizvoda ili usluge, a prema Barringer i Ireland (2010:185) obuhvaćaju ulaznu logistiku, operacije, izlaznu logistiku, marketing i prodaju te uslugu. Pomoćne aktivnosti pospješuju uspješnost primarnih aktivnosti. (Johnson i dr., 2009:74) prema Koprivnjak (2017), dok prema Barringer i Ireland (2010:185) obuhvaćaju nabavu, tehnološki razvoj, menadžment ljudskih resursa te infrastrukturu poduzeća.

Autori Barringer i Ireland (2010:185) kažu da poduzetnici promatraju lanac vrijednosti proizvoda ili usluge da bi definirali gdje bi lanac vrijednosti mogao postati još efikasniji ili da bi uočili gdje se može ostvariti značajna dodatna vrijednost. Ova poslovna analiza se, prema Barringer i Ireland (2010:185), može fokusirati na:

1. Jednu primarnu aktivnost u lancu vrijednosti
2. Vezu između dvije faze lanca vrijednosti
3. Jednu od pomoćnih aktivnosti

Ukoliko lanac vrijednosti nekog proizvoda može biti ojačan u bilo kojem od ovih segmenata, to može predstavljati priliku za novo poduzeće da poduzme tu aktivnost.

Autori Barringer i Ireland (2010:185) navode kako se neka nova poduzeća pokreću s namjerom da osiguraju vezu koja nedostaje u potencijalno unosnom lancu vrijednosti, koji trenutno nije izvodljiv zbog tehničkih ili ekonomskih ograničenja.

Kako je navedeno, analizirajući aktivnosti u lancu vrijednosti proizvoda ili usluga može se shvatiti gdje bi lanac vrijednosti mogao postati još efikasniji, odnosno može se uočiti gdje bi se mogla ostvariti dodatna vrijednost. Povezanost lanca vrijednosti i poslovnog modela može se primijetiti u stvaranju dodatne ponude vrijednosti poslovnog modela te kao uzročno

posljedična veza povećanja efikasnosti poslovnog modela koju uzrokuje povećanje efikasnosti lanca vrijednosti.

3.4. Važnost inoviranja poslovnog modela

Autori Barringer i Ireland (2010:179) ističu važnost inovacije poslovnog modela tijekom vremena kako bi se ostvario dugoročni poslovni uspjeh. Kao razlog navode mogućnost konkurenata da nauče kako kopirati prednosti koje neko poduzeće stvara pomoću poslovnog modela. Inoviranje poslovnog modela smatraju jednom od ključnih izvora konkurentske prednosti za poduzeća koja žele uspješno poslovati u suvremenom poslovnom okruženju, pri čemu ističu kako je za inoviranje poslovnog modela važno dubinsko razumijevanje njegovih elemenata. Nadalje, „Proces inovacije novog poslovnog modela naziva se dizajn poslovnog modela, dok se modificiranje poslovnog modela naziva rekonfiguracija poslovnog modela“ (Morić Milovanović i dr. 2016). Autori Osterwalder i Pigneur (2014:246) tvrde kako inovacija poslovnog modela rijetko nastaje slučajno te da se njome može upravljati. Raščlanjivanje inovacije poslovnog modela na procese služi kao snažni i kreativni alat cijelog poduzeća.

Autori (Osterwalder i Pigneur 2014:244) navode kako inovacija poslovnog modela nastaje kao rezultat jednoga od ukupno četiriju ciljeva:

1. Zadovoljenja postojećih, ali zanemarenih potreba tržišta
2. Uvođenja novih tehnologija
3. Poboljšavanja, ukidanja ili preobrazbe postojećeg tržišta boljim poslovnim modelom
4. Stvaranja potpuno novog tržišta

U poduzećima koja su dugovječnija, pokušaji inovacije preslika su postojećeg modela i strukture poslovanja te je obično motivirana jednim od četiriju čimbenika:

1. Krizom u postojećem poslovnom modelu
2. Prilagodbom, poboljšavanjem ili obranom postojećega modela radi usklađivanja s promjenama u okolini
3. Uvođenjem nove tehnologije, proizvoda ili usluga na tržište
4. Pripremom za buduće promjene istraživanjem i ispitivanjem potpuno novih poslovnih modela koji bi mogli zamijeniti postojeće.

Poslovni model, odnosno stvaranje novih načina povezivanja ljudi, zarađivanja i zadovoljavanja kupaca, jest poluga inoviranja i jedan od najsnažnijih alata za oživljavanje nekonkurentnih djelatnosti ili nastajanja novih prilikom dizajniranja poslovnog modela. Kako je prethodno navedeno da inovacija poslovnog modela rijetko nastaje slučajno te da nastaje kao rezultat jednog od ciljeva isto tako Autori Morić Milovanović i dr. (2016) tvrde kako se inovacija poslovnog modela može ostvariti unapređenjem sadržaja, strukture i upravljanja aktivnosti poduzeća i to:

- Dodajući nove aktivnosti, horizontalnim ili vertikalnim spajanjem, odnosno inovacijom poslovnog modela kao novim sustavom aktivnosti
- Spajajući aktivnosti na novi način, odnosno inovacijom poslovnog modela kao novim sustavom aktivnosti
- Mijenjanjem jednog ili više ključnih partnera koji obavljaju aktivnosti poduzeća, odnosno inovacijom poslovnog modela kao novim sustavom aktivnosti
- Promjenama jednog od triju prethodno navedenih elemenata moguće je doći do promjene poslovnog modela

Šest ključnih pitanja koje mogu usmjeriti menadžment u njihovoj namjeri inoviranja poslovnog modela (Amit i Zott, 2010. prema Morić Milovanović i dr., 2017).

Tablica 2. Šest pitanja za inoviranje poslovnog modela

Temeljna pitanja za dizajniranje i rekonfiguriranje poslovnih modela	
1.	Koje se percipirane potrebe trebaju zadovoljiti novim dizajnom modela?
2.	Koje su nove aktivnosti potrebne da bi se zadovoljile prethodno navedene percipirane potrebe?
3.	Kako je moguće potrebne aktivnosti povezati na nove načine?
4.	Tko bi trebao izvršavati svaku od aktivnosti koje su dio poslovnog modela? Hoće li to biti poduzeće, partner ili kupac/klijent? Kakav je sustav upravljanja potreban s obzirom na novu strukturu poslovnog modela?
5.	Kako se stvara vrijednost za svakog sudionika u novom poslovnom modelu?
6.	Koji prihodovni model odgovara novom poslovnom modelu s ciljem prisvajanja poduzeću što većeg dijela novostvorene vrijednosti?

Izvor: Prikaz autora prema Morić Milovanović i dr. (2017), Strateški pristup inoviranju poslovnih modela

„Svaki je projekt dizajniranja poslovnoga modela jedinstven i krije vlastite izazove, zapreke i kritične faktore uspjeha. Svako poduzeće počinje od drukčije točke, drukčiji su mu kontekst i ciljevi, bavi li se osnovnim pitanjem kakvo je vlastiti poslovni model“ (Osterwalder i Pigneur 2014:244). Autori također naglašavaju kako je razlog inovacije poslovnih modela različit ovisno o poduzeću, neka reagiraju na krizne situacije, neki traže mogućnost za rast, neka su u fazi nastajanja dok neka poduzeća planiraju na tržište plasirati novi proizvod ili uslugu. Zaključuje se kako je potrebna određena vrsta okidača, odnosno određena pozicija poduzeća radi koje će početi razmišljati o inoviranju pa tako autori Osterwalder i Pigneur (2014:245) ističu kako prilikom dizajna i inovacija poslovnog modela postoji nekoliko polaznih točaka:

1. Zadovoljiti potrebe tržišta: zadovoljiti zanemarene potrebe tržišta
2. Plasirati na tržište: plasirati novu tehnologiju, proizvod ili uslugu na tržište ili iskoristiti postojeće intelektualno vlasništvo
3. Unaprijediti tržište: unaprijediti ili unijeti razdor u postojeće tržište
4. Stvoriti tržište: stvoriti potpuno novu vrstu poslovanja

Dok su izazovi s kojima se poduzeće susreće u polaznim točkama pronalazak pravog modela, ispitivanja modela prije masovnog lansiranja, poticanje tržišta na prihvat novog modela, stalna prilagodba modela prema reakcijama tržišta i upravljanje nepoznanicama i rizikom.

U polaznoj točki za inovaciju poslovnog modela postoje i specifični faktori uspješnih poduzeća a to su:

1. Reaktivnost: izlazak iz krize s postojećim poslovnim modelom
2. Prilagodljivost: prilagodba, poboljšavanje ili obrana postojećeg poslovnog modela
3. Ekspanzivnost: lansiranje nove tehnologije, proizvoda ili usluge
4. Proaktivnost/usmjerenost na istraživanje: priprema za budućnost

Izazovi s kojima se susreću uspješna poduzeća prilikom inovacije poslovnog modela su stvaranje potrebe za novim modelom, usklađivanje starih i novih modela, upravljanje postojećim interesima, dugoročno promišljanje i fokus.

Osterwalder i Pigneur (2014:248) kažu da proces dizajna poslovnog modela sadržava pet faza: Mobilizaciju, razumijevanje, dizajniranje, implementaciju i upravljanje. Napredovanje kroz tih pet faza nije jednosmjerno, primjerice faze razumijevanja i dizajniranja razvijaju se paralelno. Pravljenje prototipa može početi rano u fazi razumijevanja u obliku gruboga skiciranja i sl. Autori (Osterwalder i Pigneur 2014:248) ističu kako će u današnjim

okolnostima najvjerojatnije većina poslovnih modela biti kratkotrajna te da je zbog velikih investicija koje poduzeće ulaže u kreiranje poslovnog modela bolje produljiti njegovo trajanje stalnim upravljanjem i inoviranjem dok mu ne bude potreban redizajn.

Svi autori se slažu o važnosti inoviranja poslovnog modela i stalnim upravljanjem kako bi se produljilo trajanje poduzeća i trajanje njegove konkurentske prednosti, polazišne točke za inoviranje su samo neki od razloga koji potiču na razmišljanje o inoviranju. Zaključak je kako je od prvog dana poslovanja potrebno pratiti promjene u okolini i adekvatno na njih reagirati.

4. Temeljne komponente poslovnog modela

U literaturi je moguće pronaći velik broj različitih razmatranje i tumačenja poslovnih modela, isto tako svaki od autora za svoje tumačenje navodi temeljne komponente koje čine poslovni model što potvrđuju i Autori Barringer i Ireland (2010:187) te navode kako nisu svi autori suglasni oko komponenti poslovnog modela, ali da se mnogi slažu da svaki uspješan poslovni model ima određene zajedničke karakteristike.

U nastavku je prikaz razmatranja nekih od autora po pitanju komponenti poslovnog modela.

Autori Morris i dr (2006:36) prema Koprivnjak (2017) navode šest osnovnih komponenti poslovnog modela:

1. Ponuda vrijednosti – kako poduzeće kreira vrijednost,
2. Tržište – za koga poduzeće kreira vrijednost,
3. Interne sposobnosti – što je izvor sposobnosti/prednosti poduzeća,
4. Konkurentska strategija – kako se poduzeće diferencira,
5. Ekonomske postavke – kako poduzeće stvara novac,
6. Osobni i investicijski faktori – kakve su ambicije poduzeća (što se tiče vremena, opsega i veličine).

Business Model Institute[1] stvorio okvir sastavljen od osam ključnih područja koji služe za analizu poslovnog modela. Navode kako se u procesu formiranja poslovnog modela svako ključno područje nadovezuje na iduće. Okvir se temelji na pretpostavki da svi uspješni poslovni modeli imaju: Jedinstvenu ponudu, sposobnost monetizacije i održivost.

Tablica 3. Ključna područja poslovnog modela i tijeka procesa prema Business Model Institutu

Ključna područja	**Opis**
Tržišna atraktivnost	Predstavlja prodaju proizvoda ciljnom segmentu tržišta, što može imati veliki utjecaj na profitabilnost poduzeća.
Jedinstveni prijedlog vrijednosti	Rješava li poduzeće nužnu potrebu koju kupci ne mogu zadovoljiti negdje drugdje? Nudi li ponuda znatno više vrijednosti kupcu naspram cijene? Cilja li ponuda nezadovoljstvo ili nedovoljno zadovoljeno tržište? Može li

[1] Muehlhausen (2012). Business Model Institute, dostupno na: http://businessmodelinstitute.com/

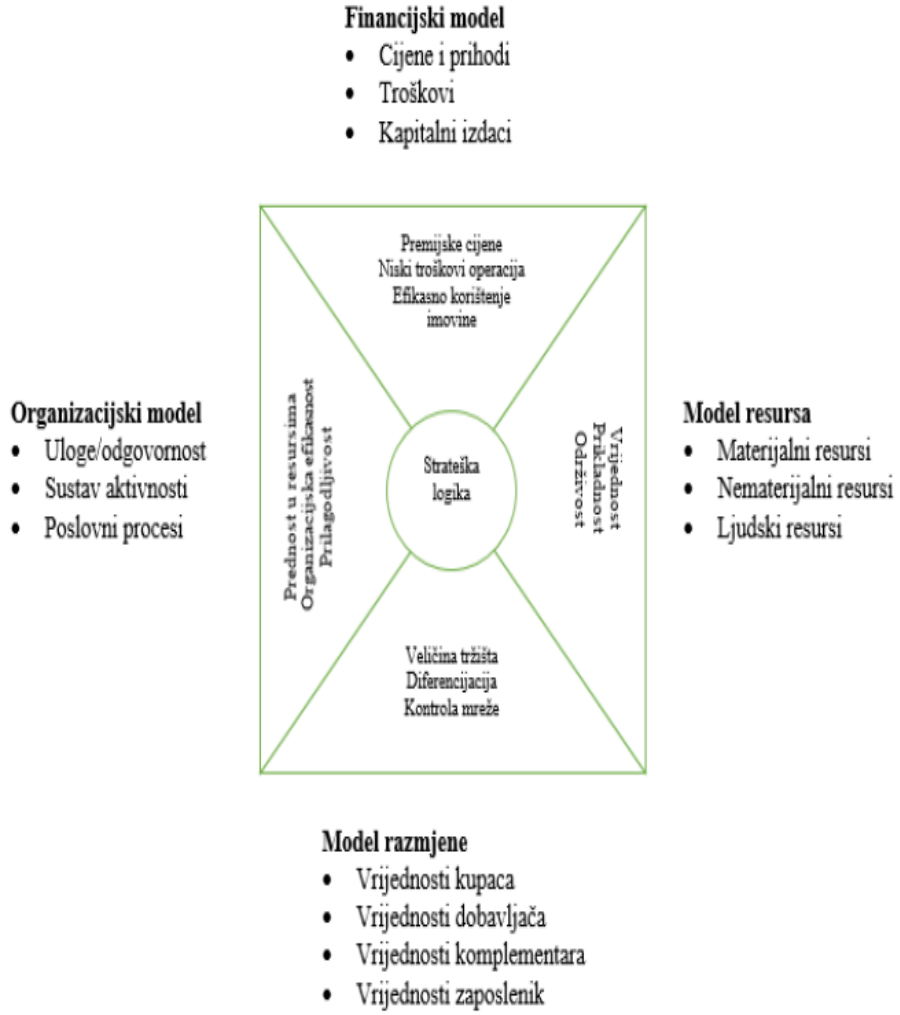
	se postići liderska pozicija na tržištu ovakvim prijedlogom? Postoje li slični prijedlozi vrijednosti kod (potencijalnih) konkurenata?
Model profita	Koliko je profita moguće steći prodajući proizvod? Koje i kako pojedine proizvodne grupe utječu na profitabilnost? Postoji li cjenovna prednost? Hoće li prihod biti ponavljajući ili jednokratan?
Model uspješnosti prodaje	Može li prodati proizvod pri definiranoj/određenoj cijeni? Mogu li se kupci privući isključivo marketinškim aktivnostima ili su potrebni snažni Prodajni napori kako bi se proizvod plasirao na tržište? Može li se stvoriti dokazani i ponovljiv prodajni proces?
Održiva konkurentska prednost	Mogu li se ostvariti neke od klasičnih konkurentskih prednosti, kao što su: troškovna prednost, diferencijacija ili pristup resursima? Mogu li se održati ili povećati konkurentske prednosti? Ulaze li veliki konkurenti na ciljno tržište? Povećava li se ili, pak, smanjuje pregovaračka moć kupca ili dobavljača?
Stupanj inovacije	Koliko je inoviranja potrebno kako bi se postigao održivi poslovni model?
Izbjegavanje prepreka	Potrebno je uzeti u obzir postojanje raznih prepreka koje mogu utjecati na održivost poslovnog modela, kao što su: državna regulacija, nedovoljno atraktivna lokacija, preveliko oslanjanje na trenutne trendove, razni pravni izazovi i sl.
Izlazna strategija	na koje sve načine poduzetnik može prodati svoj udio u proslovnom pothvatu?

Izvor: Prikaz autora prema Morić Milovanović i dr. (2016).

Alt i Zimmerman (2001) prema Morić Milovanović (2016) navode šest generičkih elemenata u većini definicija koncepta poslovnih modela: misija - ciljevi, vizija i prijedlog vrijednosti, struktura - akteri i upravljanje, fokus, procesi - orijentacija kupcima, koordinacijski mehanizmi, prihodi - izvori prihoda, poslovna logika i kao komplementarne dimenzije, pravna pitanja i tehnologija.

Autori Shi i Manning (2009) prema Koprivnjak (2017) daju okvir poslovnog modela koji se temelji na četiri glavna elementa odnosno pod-modela: Organizacijski, financijski, pod-model razmjene i pod-model resursa (slika 2).

Slika 2. Okvir poslovnog modela



Izvor: Koprivnjak, T. (2017). Značaj poslovnog modela za stvaranje konkurentske prednosti poduzeća

- Organizacijski model – sve uloge i odgovornosti, aktivnosti i poslovni procesi
- Model razmjene – dodana vrijednost koju poduzeće pruža ostalim akterima na tržištu
- Model resursa – opis resursa koje je poduzeće mobiliziralo kako bi moglo poslovati
- Financijski model – gradi se na osnovu prikazana tri modela, s ciljem minimiziranja ili maksimiziranja

Vrlo slično autorima Barringer i Ireland (2010), Autor Hamel (2000) smatra kako okvir za promatranje poslovnog modela predstavljaju elementi:

- Strategija,
- Strateški resursi,
- Interakcija s korisnicima,

- Mreža vrijednosti.

Gdje se svaki od osnovnih elemenata sastoji od svojih pod elemenata (slika 3.)

Slika 3. Potencijal dodane vrijednosti poslovnog modela



Interakcija s korisnicima	Strategija	Strateški resursi	Mreža vrijednosti
Zadovoljstvo i podrška Informacije i uvid Dinamika odnosa Cjenovne strukture	Misija Proizvodno-tržišni opseg Osnova za diferencijaciju	Ključne kompetencije Strateška imovina Ključni procesi	Dobavljači Partneri Savezi

Efikasnost/Jedinstvenost/Usklađenost/Generatori profita

Izvor: Prikaz autora prema Hamel, G. (2000). Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life. Boston, MA, USA: Harvard Business School Press., str. 75.

Autor Hamel (2000) navodi kako su četiri elementa poslovnog modela povezana pomoću slijedećih triju premosnih elemenata:

a. Konfiguracija aktivnosti

Jedinstven način kombiniranja kompetencija strateške imovine i ključnih procesa te njihovu interakciju kao potporu provođenju strategije. Konfiguracija aktivnosti odnosi se i na proces upravljanja navedenom interakcijom resursa i procesa.

b. Koristi za kupce

Poveznica između poslovne strategije i potreba kupaca gdje je cilj razvoj i plasman onih proizvoda i usluga (s ključnim karakteristikama koje ciljano tržište zahtijeva) koje će ciljani kupci prepoznati.

c. Ograničenja poduzeća

Premosni element između strateških resursa i vrijednosne mreže. Odnosi se na odluke poduzeća o tome koje će aktivnosti poduzeće samostalno poduzimati, a koje će prepustiti svojim strateškim partnerima s ciljem ostvarenja zadanog cilja te doprinosa sveukupnoj poslovnoj mreži.

Pored svega navedenog Hamel (2000) smatra da primarnu svrhu poslovnog modela čini njegov profitni potencijal, koji konceptualiziraju sljedeće četiri odrednice: efikasnost, jedinstvenost, sklad i generatori profita.

Autori Barringer i Ireland (2010:187) zauzimaju svoje stajalište i govore o poslovnom modelu koji se sastoji od komponenti prikazanih u tablici 4.

Tablica 4. Prikaz temeljnih komponenti poslovnog modela prema autorima Barringer i Ireland (2010)

Temeljna strategija	**Strateški resursi**	**Mreža partnerstva**	**Odnos prema kupcima**
-Misija poduzeća -Domet proizvoda/tržišta -Osnove za diferencijaciju	-Ključne kompetencije -Strateške prednosti	-Dobavljači -Partneri -Drugi ključni odnosi	-Ciljni kupci -Ispunjenje i podrška -Cjenovna struktura

Izvor: Prikaz autora prema Barringer i Ireland, Poduzetništvo, Uspješno pokretanje novih poduhvata, 2010. str.188

Kao što je vidljivo u tablici 4. autori Barringer i Ireland (2010:187) ističu četiri temeljne komponente poslovnog modela gdje se temeljna strategija odnosi na način kako se poduzeće natječe na tržištu, Strateški resursi se odnose na način kako poduzeće pribavlja i koristi svoje resurse, mreže partnerstva opisuju način kako poduzeće strukturira i njeguje svoja partnerstva te odnos prema kupcima koji opisuje način kako se poduzeće odnosi prema svojim kupcima.

U konačnici se može primijetiti kako postoje velike sličnosti između tumačenja komponenti poslovnih modela različitih autora te da se svako svodi na temeljni stav o pojmu poslovnog modela koji čini razliku između dobrog i uspješnog proizvoda ili usluge, odnosno, sve se

svodi na to koliko poduzeće i na koji način stvara vrijednost – zaradu za sebe i korist za sve ostale.

4.1. Temeljna strategija

Ova strategija se, prema autorima Barringer i Ireland (2010:189), sastoji od nekoliko primarnih elemenata i to:

- Izjava o misiji

Izjava o misiji opisuje zašto poduzeće postoji te što bi njezin poslovni model trebao ostvariti. Izjave o različitom opsegu artikuliraju prioritete poduzeća i postavljaju kriterije za mjerenje radnog učinka. Autori Barringer i Ireland (2010:189) naglašavaju kako je bitno da misija poduzeća ne bude previše usko definirana jer bi poslovni model koji bi u tom slučaju nastao bio previše specijaliziran i ne bi trpio promjene. Autori navode da poduzeća koja odaberu previše usku izjavu o misiji stvore nešto što se zove „slijepa točka poslovnog koncepta“, a koja sprječava poduzeće da sagleda prilike koje bi se mogle uklopiti u njezin poslovni model što otvara mogućnost bržeg širenja konkurencije i ranije zauzimanje drugog tržišnog segmenta.

- Domet proizvoda/tržišta

Domet proizvoda/tržišta definira proizvode i tržišta na koja će se poduzeće koncentrirati. Autori navode kako izbor proizvoda ima veliki utjecaj na poslovni model poduzeća.

Tržišta na koja se kompanija fokusira su također bitan element njezine strategije (Barringer i Ireland 2010:190). Autori navode kako poduzeća trebaju biti vrlo pažljiva i ne širiti se na tržišta i proizvode koja prelaze granicu njihovog kapaciteta.

- Osnova za diferencijaciju

Važno je da se novo poduzeće razlikuje od svojih konkurenata po nečemu što je važno njegovim kupcima i što nije lako imitirati (Barringer i Ireland 2010:190).

Autori Barringer i Ireland (2010:190) navode kako poduzeća uglavnom odabiru cjenovno vodstvo ili diferencijaciju kao strategiju da bi zauzele pogodno mjesto na tržištu. Poduzeća koja odabiru strategiju cjenovnog vodstva imaju za cilj postaviti niže cijene u odnosu na konkurenciju u industrijskog grani i obično privlače kupce nudeći im niske, ponekad i najniže

cijene svojih proizvoda. Poduzeća koja odaberu strategiju diferenciranja se natječu na bazi ponude jedinstvenih ili drugačijih proizvoda u smislu kvalitete, usluge, pravovremenosti ili neke druge stavke koja je važna za kupca. Strategija koju poduzeće odabere puno utječe na njezin poslovni model. (Barringer i Ireland 2010:190)

Strategija cjenovnog vodstva zahtijeva poslovni model koji se fokusira na efikasnost, minimiziranje troškova i količine, a strategija diferencijacije zahtijeva poslovni model koji se fokusira na razvoj proizvoda i usluga, koji su jedinstveni po nečem bitnom za ciljne kupce i koji nalažu visoku cijenu. (Barringer i Ireland 2010:190)

4.2. Strateški resursi

Prema autorima Barringer i Ireland (2010:190) resursi poduzeća imaju veliki utjecaj na način kako se njezin poslovni model koristi, uz to navode kako strateški resursi za novo poduzeće mogu prvobitno biti ograničeni na kompetencije njihovih osnivača, prilike koje su oni identificirali, i jedinstven način na koji planiraju opskrbiti tržište. Ističu kako su dva najvažnija resursa:

- Ključne kompetencije

Ključna kompetencija je sredstvo ili sposobnost koja služi kao izvor konkurentske prednosti poduzeća. To je jedinstvena vještina ili sposobnost koja premašuje proizvode ili tržišta, daje značajan doprinos koristi koju kupac primijeti, i koju je teško oponašati (Barringer i Ireland 2010:191). Autori naglašavaju da ključna kompetencija poduzeća određuje gdje ono stvara najveću vrijednost te da u razlikovanju istih poduzeće mora identificirati vještine koje ima, a koje su: jedinstvene, dragocjene kupcima, teške za oponašanje i primjenjive i u novim prilikama. Kratkoročno su ključne kompetencije te koje omogućavaju poduzeću da se razlikuje od konkurencije i da stvori jedinstvenu prednosti dok je dugoročno ključne kompetencije važno imati zbog rasta i ostvarivanja jakih pozicija na pratećim tržištima.

- Strateške prednosti poduzeća.

Strateške prednosti autori definiraju kao bilo što rijetko i vrijedno što poduzeće posjeduje. To uključuje pogone i opremu, lokaciju, brand, patente, podatke o kupcu, visoko kvalificirano osoblje i različita partnerstva.

Autori ističu kako poduzeća svoju održivu konkurentsku prednost postižu kombiniranjem svojih ključnih kompetencija i strateških prednosti. Održiva konkurentska prednost se postiže

kada poduzeće ima strateške resurse i sposobnost da ih koristi na način koji je jedinstven i koji stvara vrijednost za ciljnu grupu potrošača.

4.3. Mreža partnerstva

Mreža partnerstava opisuje dobavljače, partnere i ostale važne osobe koje omogućavaju upravljanje poslovnim modelom i opstanak poduzeća (Oberman Peterka i dr. 2016:76) Autori Barringer i Ireland (2010:192) navode kako neka, a naročito nova, poduzeća nemaju resurse za obavljanje svih zadataka neophodnih za funkcioniranje njihovog poduzeća, pa se oslanjaju na partnere da odigraju ključne uloge. Poduzeća ne žele sve zadatke obavljati sama, posebice ako zadatci koje je potrebno obaviti ne spada u ključne konkurentske prednosti tog poduzeća. Uz navedeno poduzeća često očekuju da će ih partneri opskrbljivati i intelektualnim kapitalom koji je potreban za proizvodnju složenih proizvoda i usluga.

Mreža partnerstva poduzeća obuhvaća:

- Dobavljači

Autori Barringer i Ireland (2010:192) dobavljače (ili prodavače) definiraju kao poduzeće koje neko drugo poduzeće opskrbljuje dijelovima ili uslugama. Lanac nabave je mreža svih poduzeća koje sudjeluju u proizvodnji nekog proizvoda, od nabave sirovina do konačne prodaje. Barringer i Ireland (2010:192) ističu kako se menadžeri sve više i više fokusiraju na menadžment lanca nabave, koji koordinira tijekom informacija, novca, materijala, koji se kreću kroz lanac nabave proizvoda, naglašavaju da što je lanac nabave jednog poduzeća efikasniji to će efikasniji biti i njezin poslovni model.

- Ostali partneri

Strateški savezi, zajednička ulaganja, konzorcij, mreže i trgovačke asocijacije su česti oblici partnerstva. (Barringer i Ireland 2010:194). Prema istraživanju koju je proveo PricewaterhouseCoopers autori Barringer i Ireland (2010) tvrde da su ova partnerstva za sva uključena poduzeća rezultirala inovativnijim proizvodima, brojnijim prilikama za ostvarivanje profita i značajnim povećanjem stopa rasta. Autori Barringer i Ireland (2010) navode kako postoje i hibridni oblici poslovnog partnerstva koja omogućavaju poduzećima da

maksimiziraju svoju efikasnost. Primjerice Internalizacija koja podrazumijeva da davatelj usluge dolazi u partnerov objekt i pomaže mu da dizajnira i upravlja svojim lancem nabave.

4.4. Odnos s kupcima

Autori Barringer i Ireland (2010:195) definiraju odnos s kupcem kao način na koji poduzeće ostvaruje interakciju s kupcima, a ovisi o načinu na koji se poduzeće želi natjecati.

Odabir ciljnog tržišta osnova je za daljnje definiranje ključnih aktivnosti, strateških resursa, kao i mreže partnerstva

- Ciljno tržište

Ciljno tržište poduzeća je prema autorima Barringer i Ireland (2010:195) grupa pojedinaca ili poduzeća čiju pažnju poduzeće pokušava privući. Odabir ciljnog tržišta utječe na sve što poduzeće radi, od strateških resursa koje treba, partnerstava koje sklapa, do promotivnih kampanja. Autori tvrde da poduzeću u pravilu koristi da ima jasno definirano ciljno tržište radi, primjerice, usmjeravanje marketinških i promotivnih kampanja te radi razvoja ključnih kompetencija koja se odnose na specifično tržište.

- Ispunjenje i podrška

Prema autorima Barringer i Ireland (2010) ispunjenje i podršku opisuju način na koji proizvod izlazi na tržište i dolazi do svojih kupaca. Također se odnose i na kanale koje kompanija koristi i razinu podrške za kupce koju pruža.

- Određivanje cijena

Struktura cijena varira u ovisnosti od ciljnog tržišta poduzeća i njegove filozofije određivanja cijena.

„U konačnici za novo poduzeće je veoma korisno da se promatra holistički i shvati da za uspjeh mora izgraditi djelotvoran poslovnim model. Svi koji posluju s novim poduzećima, od kupaca do partnera, rade to na dobrovoljnoj bazi. Kao rezultat, poduzeće mora motivirati svoje kupce i partnere na suradnju. Primarni elementi poslovnog modela poduzeća su njezina ključna strategija, strateški resursi, partnerske mreže i odnosi s kupcima. Za uspjeh novog

poduzeća ključno je pomno obratiti pažnju na svaki od ovih elemenata.“ (Barringer i Ireland 2010:197)

5. Platno poslovnog modela

Jedan od najzastupljenijih i najpraktičnijih načina za prikazivanje poslovnog modela je onaj Osterwaldera i Pigneura (2014), koji poslovni model prikazuju u devet elemenata kroz platno poslovnog modela (Canvas).

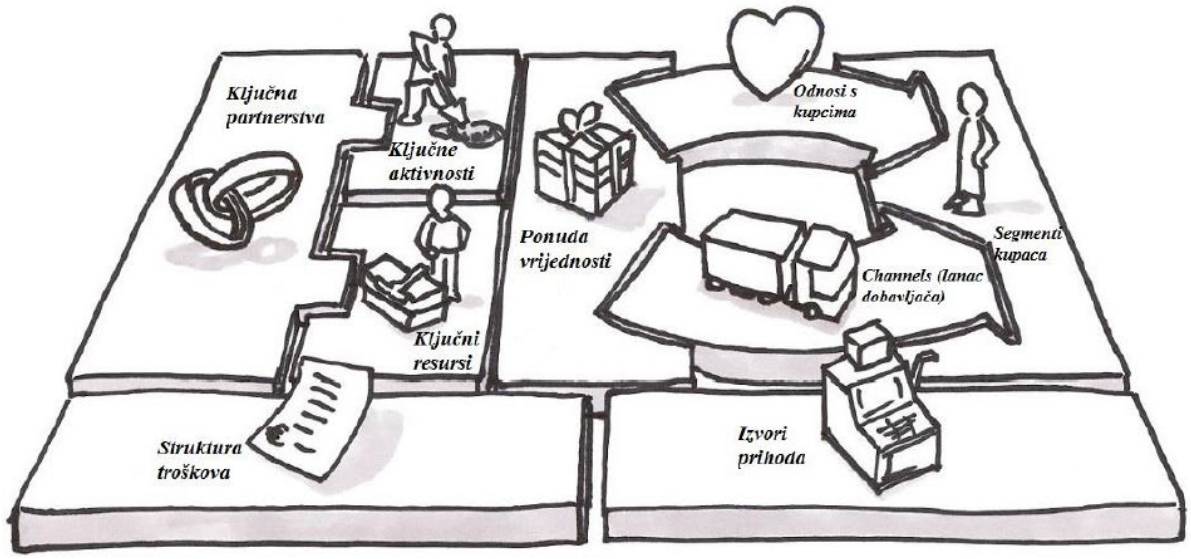
Prema autorima platna poslovnog modela Osterwalder i Pigneur (2014:12-15) platno poslovnog modela je zajednički jezik za opisivanje, vizualizaciju, procjenjivanje i mijenjanje poslovnih modela. Autori kažu kako početna točka svake dobre rasprave, sastanka ili radionice o inovaciji poslovnog modela treba biti općeprihvaćena definicija poslovnog modela te naglašavaju kako je bitno započeti s konceptom koji je jednostavan, relevantan, i intuitivno razumljiv, ali ne s previše pojednostavljivanja složenog mehanizma poslovanja. Koncept koji služi kao početna točka za opisivanje, vizualizaciju, procjenjivanje ili mijenjanje poslovnog modela jest koncept platna poslovnog modela - Canvas (slika 5.)

„Krivulja vrijednosti ili strateško platno (Osterwalder i Pigneur, 2010) koristi se kako bi se grafički objasnio prijedlog vrijednosti i usporedio s onim od konkurencije, supstituta ili čak predikcijom vlastitog prijedloga vrijednosti u budućnosti. Ključ je krivulje vrijednosti u artikulaciji vrijednosnih atributa iz perspektive kupaca, što je popraćeno procjenom svakog atributa, a izvori za unaprjeđenje prijedloga vrijednosti predstavljaju mogućnosti povećanja razine trenutačnih vrijednosnih atributa, stvaranje novih vrijednosnih atributa te smanjenje ili eliminiranje određenih vrijednosnih atributa, sve s ciljem povećanja zadovoljstva kupaca i poželjnosti prijedloga vrijednosti.“ (Morić Milovanović i dr. 2017)

Autori Osterwalder i Pigneur (2014:228) ističu kako se platno poslovnog modela sastoji od desne, vrijednosne strane koja je orijentirana prema kupcu i lijeve, troškovne i infrastrukturne strane. Promjenama elemenata na desnoj strani se utječe na elemente na lijevoj strani. Autori također ističu kako je preklapanje strategije plavog oceana i platna poslovnog modela omogućuje sustavno proučavanje inovacije poslovnoga modela u cjelini. Strategija plavog oceana temelji se na istodobnome povećanju vrijednosti i smanjivanju troškova.

Platno poslovnog modela služi za prikaz poslovnog modela gdje se i dalje ističe važnost inoviranja, upravljanja i sustavnog razvijanja usmjeravajući napore na kreiranje ponude vrijednosti i na fokusu jednom od tri temeljna tipa poslovanja radi povećanja uspješnosti i u konačnici profita.

Slika 4. Platno poslovnog modela - Canvas



Izvor: Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2014). Stvaranje poslovnih modela. Školska knjiga, Zagreb., str. 18.

U nastavku je prikazan i razrađen svaki od devet elemenata poslovnog modela prema autorima Osterwalder i Pigneur (2014). Devet komponenti platna poslovnog modela (Osterwalder i Pigneur, 2014:16-17):

1. Segmenti kupaca,
2. Ponude vrijednosti,
3. Kanali,
4. Odnosi s kupcima,
5. Izvori prihoda,
6. Ključni resursi,
7. Ključne aktivnosti,
8. Ključna partnerstva,
9. Struktura troškova.

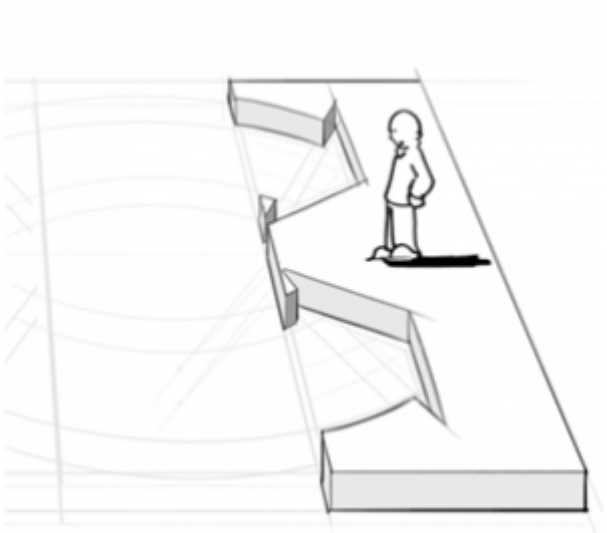
5.1. Segmenti kupaca

„Opisuje sve različite skupine ljudi ili organizacija koje poduzeće želi obuhvatiti ili opslužiti“ (Osterwalder i Pigneur 2014:20). Autori navode kako su kupci središte svakog poslovnog modela te da tvrtke ne mogu opstati bez kupaca, a radi zadovoljenja potreba svojih kupaca poduzeća ih mogu grupirati u različite segmente sa zajedničkim potrebama, ponašanjima i drugim odlikama. Skupine kupaca postaju posebni segmenti u situacijama ako:

- njihove potrebe iziskuju i daju opravdanje za drukčiju ponudu
- do njih treba doprijeti različitim distribucijskim kanalima
- zahtijevaju drukčiju vrstu odnosa
- omogućavaju različite zarade i profitabilnosti
- su voljni platiti različite aspekte ponude

Prema autoru Pavlek (2016) za poduzeće je potrebno poznavanje sadašnjih i potencijalnih kupaca, potrebno je znati geografsku lokaciju na kojoj su, njihove navike, stajališta te kupovnu moć. Na osnovu tih saznanja se dizajniraju proizvodi te oglašavanje koje je za određenog kupca razumljivo i prihvatljivo.

Slika 5. Canvas prikaz segmenta kupaca



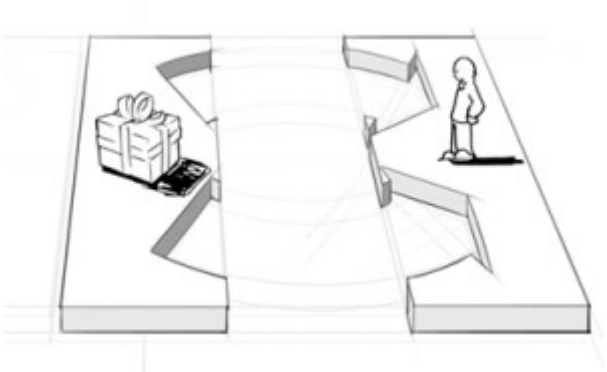
Izvor: Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2014). Stvaranje poslovnih modela. Školska knjiga, Zagreb., str. 20.

Osterwalder i Pigneur (2014:21) kažu kako je potrebno, da bi se napravila segmentacija kupaca, odgovoriti na pitanja za koga se stvara vrijednost te tko su najvažniji kupci poduzeću. Uz navedeno tvrde da postoje različiti tipovi segmenata kupaca i navode kako poslovni modeli mogu biti orijentirani primjerice na: masovno tržište (ponuda vrijednosti, distribucijski kanali, odnosi s kupcima – svi se orijentiraju na jednu veliku skupinu kupaca s uglavnom sličnim potrebama); tržišnu nišu (ponuda vrijednosti, distribucijski kanali, odnosi s kupcima – krojeni prema posebnim zahtjevima tržišne niše); međusobno odijeljene segmente (različiti segmenti imaju slične, ali i različite potrebe i probleme te međusobni utjecaj na poslovni model); diverzificirane segmente kupaca (fokus na dva nepovezana segmenta kupaca, s vrlo različitim potrebama i problemima); višestrana tržišta (baziranje poslovanja na dva međusobno ovisna tržišna segmenta, potrebna su oba segmenta kako bi poslovni model funkcionirao)

5.2. Ponude vrijednosti

„Ponuda vrijednosti kao element poslovnoga modela jest skup proizvoda i usluga koji stvara vrijednost za određeni segment kupaca“ (Osterwalder i Pigneur 2014:22). Autori navode kako je ponuda vrijednosti razlog zbog kojeg su kupci vjerni jednom poduzeću a ne drugom. Ponuda vrijednosti rješava probleme kupaca i zadovoljava njihove potrebe, a prilikom kreiranja vrijednosti potrebno je odgovoriti na pitanja: koja se vrijednost isporučuje kupcu, koji od kupčevih problema se pomaže riješiti, koje kupčeve potrebe se zadovoljavaju, kakav skup proizvoda i usluga se nudi svakom segmentu kupaca.

Slika 6. Canvas prikaz ponude vrijednosti



Izvor: Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2014). Stvaranje poslovnih modela. Školska knjiga, Zagreb., str. 22

„Ponuda vrijednosti stvara vrijednost za pojedini segment kupaca različito kombinirajući elemente koji zadovoljavaju potrebe tog segmenta. Vrijednosti mogu biti kvantitativne ili kvalitativne“ (Osterwalder i Pigneur 2014:23).

Elementi koji mogu pridonijeti stvaranju vrijednosti za kupce prema autorima Osterwalder i Pigneur (2014:24-25): novost, funkcionalnost, prilagodba, obavljanje posla kupca, dizajn, brend, cijena, rezanje troškova, smanjivanje rizika, dostupnost, praktičnost korištenja.

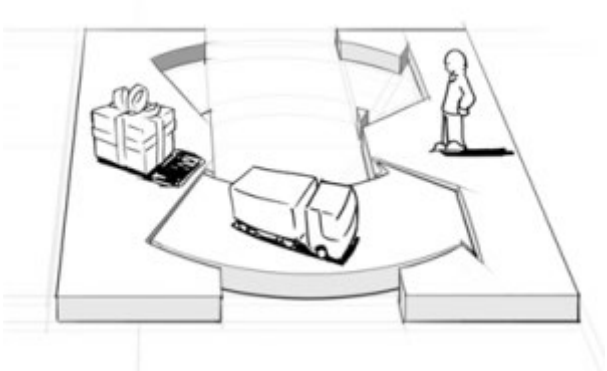
5.3. Kanali

„Kanal kao element poslovnoga modela opisuje kako tvrtka komunicira sa segmentima kupaca i prilazi im kako bi im isporučila ponudu vrijednosti“ (Osterwalder i Pigneur 2014:26).

Prema autorima Osterwalder i Pigneur (2014:26) kanali imaju nekoliko funkcija:

- Podizanje svjesnosti kupaca o proizvodima i uslugama poduzeća
- Pomoć kupcima kod procjene ponude vrijednosti poduzeća
- Omogućavanje kupovinu određenih proizvoda i usluga kupcima
- Isporuku ponude vrijednosti
- Korisničku potporu nakon kupnje proizvoda ili usluge

Slika 7. Canvas prikaz Kanali



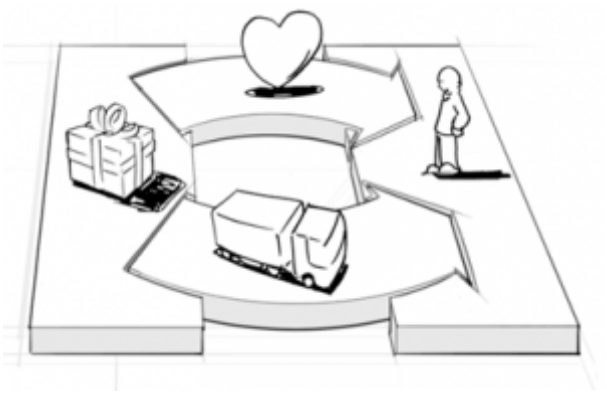
Izvor: Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2014). Stvaranje poslovnih modela. Školska knjiga, Zagreb., str. 26

Autor Pavlek (2016) prema Osterwalder i Pigneur (2014) kaže da pomoću kanala kupac dolazi do spoznaje o brandu, stvara prema njemu interes, pobuđuje mu se želja za kupovinom i potrebom te ističe kako je u suvremenom svijetu vidljiv rast važnosti digitalnog pristupa koji mora involvirati kupce i inicirati ih u akciju. Autori Osterwalder i Pigneur (2014:27) kanale dijele u pet faza (svijest, evaluacija, kupnja, predstavljanje, nakon kupnje), razlikuju izravne i neizravne kanale te vlastite i partnerske kanale.

5.4. Odnosi s kupcima

„Odnosi s kupcima kao element poslovnoga modela opisuju vrste odnosa koje tvrtka uspostavlja s određenim segmentom kupaca“ (Osterwalder i Pigneur 2014:28). Autori također ističu da poduzeće mora jasno odrediti koju vrstu odnosa želi uspostaviti sa svakim od segmenata kupaca, odnosi s kupcima mogu biti temeljeni na nekim od slijedećih razloga: pribavljanje kupaca, zadržavanje kupaca, povećanje prodaje. Osterwalder i Pigneur (2014:29) navode pitanja na koje je potrebno odgovoriti kako bi se zadovoljio ovaj dio platna poslovnog modela a to su pitanja poput: kojih vrsta odnosa želi uspostaviti pojedinačni segment kupaca kako bi se stvorili i održavali ti odnosi, koji odnosi se uspostavljaju, koliko koštaju ti odnosi te kako su ti odnosi povezani s ostatkom poslovnog modela. Prema istim autorima razlikuje se nekoliko vrsta odnosa primjerice osobna pomoć, posvećena osobna pomoć, samoposluživanje, automatizirane usluge, društvene mreže, sukreacija.

Slika 8. Canvas prikaz odnosi s kupcima



Izvor: Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2014). Stvaranje poslovnih modela. Školska knjiga, Zagreb., str. 28

Autor Pavlek (2016) kaže kako odnos s kupcima stvara veliki utjecaj doživljavanja kupca za brend, proizvod ili poduzeće te da je to osobito izraženo u osobnom usluživanju roba i usluga, stvaranju zajednica preko kojih se klijenti involviraju na temelju zajedničkih interesa, pa čak i do sukreacije strategije.

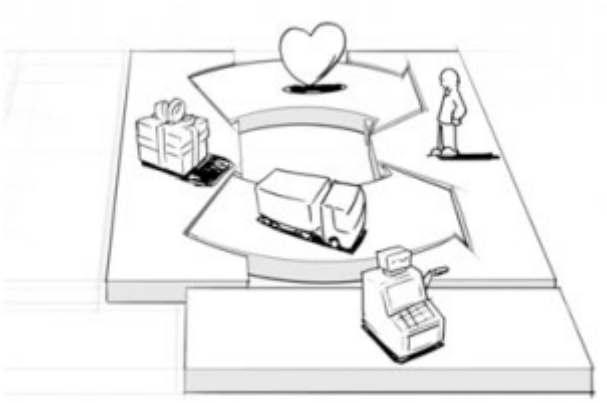
5.5. Izvori prihoda

„Izvori prihoda kao element poslovnoga modela predstavljaju novac koji tvrtka generira od svakoga segmenta kupca (trošak se mora oduzeti od prihoda da bi se dobila zarada)“ (Osterwalder i Pigneur, 2014:30).

Autori ističu kako je izuzetno bitno za poduzeće da odgovori na pitanja koliko su kupci voljni platiti za proizvod ili uslugu, što trenutačno plaćaju, kako plaćaju, kao bi željeli platiti, koliko svaki izvor prihoda pridonosi ukupnim prihodima, kako bi osigurali poduzeću stabilan izvor prihoda. Postoji nekoliko načina stvaranja prihoda: prilikom prodaje proizvoda, naknade za korištenje, pretplate, posudbe najma ili lizinga, licenciranja, naknada za brokerske djelatnosti te oglašivanje. Poslovni model može uključivati dvije vrste prihoda:

- Prihode od transakcija koji su rezultat jednokratnih uplata kupaca
- Ponavljajuće prihode koji su rezultat kontinuiranih uplata ili za stalnu isporuku vrijednosti ili kroz isporuku korisničke potpore nakon kupnje

Slika 9. Canvas prikaz izvori prihoda



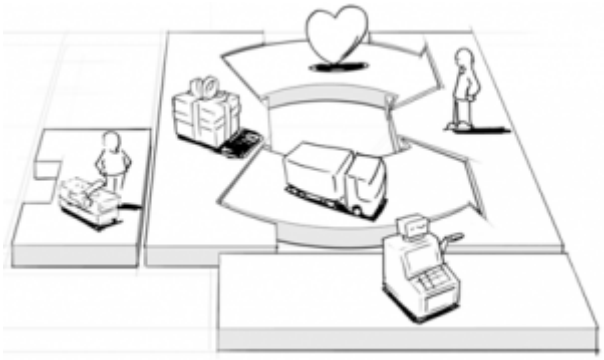
Izvor: Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2014). Stvaranje poslovnih modela. Školska knjiga, Zagreb., str. 30

5.6. Ključni resursi

„Ključni resursi kao element poslovnoga modela obuhvaćaju imovinu potrebnu da bi poslovni model uspio“ (Osterwalder i Pigneur, 2014:34).

Autori Osterwalder i Pigneur (2014:34) kažu kako resursi omogućavaju poduzeću da kreira i isporuči ponudu vrijednosti, da zahvati tržišta, održava odnos s segmentima kupaca i ostvari prihode. Ključni resursi mogu biti fizičkim, financijski, intelektualni ili ljudski. Mogu biti u vlasništvu poduzeća, poduzeće ih može posuditi od drugih ili se mogu stvoriti kroz suradnju s ključnim partnerima.

Slika 10. Canvas prikaz ključni resursi



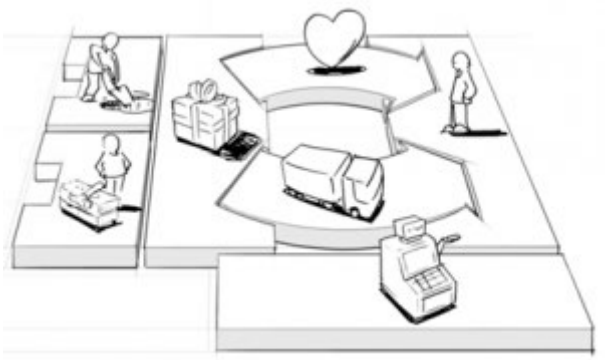
Izvor: Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2014). Stvaranje poslovnih modela. Školska knjiga, Zagreb., str. 34

5.7. Ključne aktivnosti

„Ključne aktivnosti kao element poslovnoga modela daju opis svega što tvrtka mora činiti kako bi njezin poslovni model bio uspješan“ (Osterwalder i Pigneur 2014:36).

Autori ključne aktivnosti svrstavaju u kategorije proizvodnje, rješavanja problema i platforme/mreže. Poduzeće da bi uspostavilo ovaj segment poslovnog modela treba moći odgovoriti na pitanja koje ključne aktivnosti su potrebne za stvaranje ponude vrijednosti, kako uspostaviti kanale distribucije, odnose s kupcima i izvore prihoda.

Slika 11. Canvas prikaz ključne aktivnosti



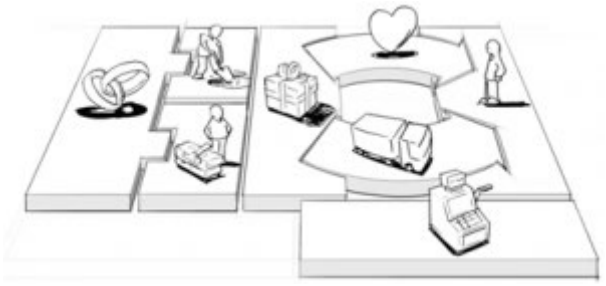
Izvor: Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2014). Stvaranje poslovnih modela. Školska knjiga, Zagreb., str. 36

5.8. Ključna partnerstva

„Ključna partnerstva kao element poslovnoga modela opisuju mrežu dobavljača i partnera koja omogućavaju rad poslovnog modela“ (Osterwalder i Pigneur 2014:38)

Autori kažu da tvrtke sklapaju partnerstva iz različitih razloga, primjerice stvaranje optimalnog poslovnog modela, radi smanjenja rizika ili prikupljanja resursa koji im nisu dostupni.

Slika 12. Canvas prikaz ključna partnerstva



Izvor: Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2014). Stvaranje poslovnih modela. Školska knjiga, Zagreb., str. 38

Prema autorima Osterwalder i Pigneur (2014:38) razlikuje se četiri vrste partnerstva:

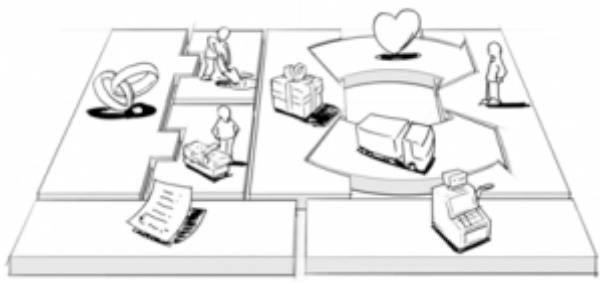
- Strateška partnerstva između poduzeća koja međusobno nisu konkurentni
- Strateška partnerstva između konkurenata (Koopeticija)
- Zajedničko ulaganje s ciljem razvoja novih poslovnih prilika ili tržišta
- Odnos kupac – dobavljač za osiguravanje pouzdane opskrbe

Poduzeća su motivirana za sklapanje partnerstva radi optimizacije i ekonomije obujma, smanjivanja rizika i nesigurnosti, pribavljanja resursa i unajmljivanja tuđih aktivnosti.

5.9. Struktura troškova

„Struktura troškova opisuje sve troškove koji su rezultat provedbe poslovnoga modela“ (Osterwalder i Pigneur 2014:40)

Slika 13. Canvas prikaz struktura troškova



Izvor: Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2014). Stvaranje poslovnih modela. Školska knjiga, Zagreb., str. 40

Autori ističu kako je razumljivo da bi se troškovi u svakom poslovnom modelu trebali svesti na minimum, ali da poslovanje temeljeno na niskim troškovima nije jednako važno u svim poslovnim modelima. Postoje poslovni modeli koji se temelje na strukturi što nižih troškova, ali postoje i poslovni modeli koji se temelje na vrijednostima koje stvaraju za kupce.

Sumirano, većina poslovnih modela svrstat će se između ta dva ekstrema, neki od poslovnih modela na osnovu strukture troškova su: modeli temeljeni na što nižim troškovima, poslovni modeli koji prednost daju stvaranju vrijednosti, poslovni modeli s fiksnim ili varijabilnim troškovima, ekonomija razmjera ili ekonomija dosega.

5.10. Rastavljanje poslovnih modela

Autori Osterwalder i Pigneur (2014) prema Hagelu i Singeru navode kako su poduzeća sastavljena od tri vrlo različita entiteta koja odgovaraju na različite ekonomske, tržišne i kulturne zahtjeve. Također autori Osterwalder i Pigneur (2014) prema Treacy i Wiersema predlažu da se poduzeća okrenu jednoj od triju temeljnih ponuda vrijednosti koja je:

1. Orijentirana prema kupcima
2. Temeljena na inovaciji proizvoda (najboljem proizvodu)
3. Temeljena na infrastrukturi (operativnoj izvrsnosti i najjeftinijem poslovanju)

Sva tri tipa poslovanja mogu zajedno postojati unutar jedne korporacije, no u idealnom slučaju oni su rastavljeni na zasebne poslovne cjeline kako bi se izbjegli konflikti ili nepoželjni kompromisi.

U Tablici 5. prikazane su tri vrste osnovne djelatnosti na osnovu kojih se radi rastavljanje poslovnih modela i fokus ponude vrijednosti prema operativnoj izvrsnosti (najjeftinije poslovanje), najboljem proizvodu ili bliskim odnosima i prilagođavanju kupcima.

Tablica 5. Tri osnovne vrste djelatnosti

	Inovacija proizvoda	Upravljanje odnosima s kupcima	Upravljanje infrastrukturom
Ekonomika	Rani ulazak na tržište omogućuje uvođenje *premium*-cijena i ostvarivanje visokoga tržišnog udjela; ključna je brzina	Visoki troškovi pridobivanja kupaca moraju rezultirati velikom bazom kupaca; važna je ekonomija dosega	Nužna je proizvodnja velikih količina zbog visokih fiksnih troškova, a radi postizanja niskih jediničnih troškova ključna je ekonomija razmjera
Odnosi prema konkurenciji	Bitka za talent; male zapreke za ulazak uspijeva mnogo malih igrača	Bitka za proširenje, brza konsolidacija, dominira malo velikih igrača.	Bitka za razmjer, konsolidacija, dominira malo velikih igrača.
Kultura	Usredotočenost na zaposlenike; briga za kreativne ljude	Usredotočenost na pružanje usluga; kupac je na prvome mjestu	Usredotočenost na trošak; naglasak na standardizaciji, predvidivosti i učinkovitosti

Izvor: Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2014). Stvaranje poslovnih modela. Školska knjiga, Zagreb., str. 59

U tablici 5. vidljivo je kako svako poslovanje u kojoj je ponuda vrijednosti orijentirana na inovaciji odnosno najboljem proizvodu, odnosima s kupcima ili upravljanju infrastrukturom ima svoje značajke u vidu ekonomskih, odnosu prema konkurenciji ili kulturoloških značajki. Ovisno o djelatnosti kojom se poduzeće bavi, poželjno je da se fokusira jednoj od temeljnih ponuda vrijednosti kako bi poslovanje bilo uspješnije i u konačnici dugotrajnije.

6. Analiza slučaja - prikaz i analiza platna poslovnog modela na primjeru odabranih poduzeća

Jedan od najpopularnijih alata za prikaz poslovnih modela i njegovog artikuliranja je platno poslovnog modela. U nastavku će kroz platno poslovnog modela biti prikazani poslovni modeli odabrana tri poduzeća iz različitih industrija, usporedit će se sličnosti i razlike elemenata platna poslovnog modela će se napraviti usporedba na osnovu rastavljanja poslovnih modela u svrhu analize najzastupljenije ponude vrijednosti pojedinog poduzeća, koja ga ujedno i čini efikasnim.

6.1. Carta d.o.o.



Slika 14. Logo Carta d.o.o.

Carta d.o.o. hrvatski je lider u proizvodnji industrijskih papirnatih vreća. „Najviše se dičimo bogatim iskustvom naših djelatnika u industriji kojoj pripadamo. U svakoj proizvedenoj vreći koju odabire naš kupac utkano je mnogo znanja, profesionalnosti i stručnosti kako bi proizvod koji radimo konstantno zadovoljavao najviše standarde i potrebe onih koji njime rukuju. U naš proizvod moguće je pakirati razne materijale, primjerice brašno, šećer, vapno, cement, stočnu hranu, građevinska ljepila, ugalj, pelete, čajeve, sušeno bilje, pa čak i dječje igračke. Konstantnim ulaganjem u proizvodni proces kontinuirano oplemenjujemo vlastitu proizvodnju unutar koje izuzetno vodimo brigu o učinku na okoliš, na način da su sve sirovine koje čine naš gotovi proizvod ekološki prihvatljive i neškodljive za prirodu. U tome leži objašnjenje reciklažne strjelice našeg loga.“ [2]

Poduzeće broji između 30-40 stalno zaposlenih djelatnika te im je želja iz godine u godinu rasti, osim brojkama tako i zajedništvom i prosperitetom kako za djelatnike tako i za kupce, dobavljače i sve ostale dionike.

[2] (https://carta.hr/ , 10.07.2021.)

Misija tvrtke jest proizvodnjom ambalaže koja udovoljava najvišim standardima i potrebama pakiranja uživati višegodišnje zadovoljstvo kupaca, partnera i dionika. Dok je vizija poduzeća postati snažan europski lider u proizvodnji papirnate ambalaže, vođen iskustvom, hrabrošću i znanjem.[3]

Tvrtka je izvoznik na tržišta Slovenije, Austrije, Bosne i Hercegovine te su u pregovorima s Mađarskim poduzećima kako bi i u tu državu krenuli izvoziti. Poduzeće konstantno radi na modernizaciji pogona i infrastrukture te je tako nakon uspješnih EU projekata kupilo nove strojeve te povećalo proizvodni kapacitet. Carta d.o.o ima želju u budućnosti proširiti svoje poslovanje i na države središnje i sjeverne Europe.

Platno poslovnog modela poduzeća Carta d.o.o. (Tablica 5.) prikazano je na osnovu informacija prikupljenih iz rada Consulting report for Carta d.o.o. (Ervačić i Kuček 2018) kao dio INTENSE projekta.[4]

Tablica 6. Platno poslovnog modela Carta d.o.o.

<table>
<tr>
<td rowspan="2">KP
-Žito d.o.o.
-RWA Hrvatska
-Baumit d.o.o.
-Pioneer
-Szatmari Mill Kft.
-Proizvođači opreme za proizvodnju vreća</td>
<td>KA
-Rješavanje problema kupaca (prilagodba vrste, boje i veličine vreće)
-Efikasna i efektivna proizvodnja vreće</td>
<td rowspan="2">PV
-Vrhunska kvaliteta vreća
-Prilagodljivost veličine oblika i materijala vreće s obzirom na kupca
-Ekološki prihvatljiv proizvod (prirodni razgradivi materijali)</td>
<td>O s K
-Posjet poslovnim sajmovima
-Face to face kontakt
-Komuniciranje putem e-maila (posvećena pomoć) dodjeljivanje referenta zakupca
-Internet forumi</td>
<td rowspan="2">TS
Diversificirani segmenti kupaca:
-Industrija cementa
-Industrija šećera
-Industrija brašna
-Industrija stočne hrane</td>
</tr>
<tr>
<td>KR
-Potpuno razgradivi materijal
(Papir izgrađen od čiste celuloze, ljepilo koje se koristi u proizvodnji je od krumpirovog škroba, a boje su topive u vodi)
-Razvijeni pogon s velikim kapacitetom</td>
<td>K
-Direktna prodaja
-Distribucija na veliko
-Posjet poslovnim sajmovima (pojedinačne industrije</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">ST
-Nabava kvalitetnog materijala
-Transportni troškovi
-Trošak plaća
-Trošak amortizacije strojeva</td>
<td colspan="2">IP
-Izvor prihoda od prodaje proizvoda i vršenja usluge prijevoza
-Oglašavanje na vrećama (kupac plaća svoj dizajn na vreći dodatno)
-Ekonomija dosega</td>
</tr>
</table>

Izvor: Prikaz autora prema: Ervačić i Kuček (2018), Consulting report for Carta d.o.o.

[3] https://carta.hr/o-nama/ (pristupljeno 10.07.2021)
[4] Projekt INTENSE http://intense.efos.hr/

Osnivačica poduzeća Carta d.o.o., Branka Hitner 2005. godine bavila se trgovinom proizvoda koje danas proizvodi i distribuira. Početak poslovanja temeljio se na uvozu vreća te prodaje kupcima s kojima je kontakte uspjela zadržati tijekom vremena. Budući da se prodaja vreća povećavala i dosegla potrebnu količinu za jednu radnu smjenu osnivačica je uvidjela postojeću, ali zanemarenu potrebu tržišta te se odlučila na vlastitu proizvodnju 2009. godine. Što je ujedno jedan od ciljeva prilikom dizajniranja ili inoviranja poslovnog modela prema autorima Osterwalder i Pigneur (2014). Uz iskorištavanje zanemarene potrebe tržišta osnivačica je iskoristila i postojeće intelektualno vlasništvo u obliku poznavanja proizvoda te socijalnog kapitala koji joj je olakšalo početak vlastite proizvodnje. Osim socijalnog kapitala kao intelektualno vlasništvo koje je osnivačica posjedovala, a koje joj je donijelo značajne uštede prilikom osnivanja poduzeća, je poznavanje najboljih proizvođača opreme za proizvodnju vreća.[5]

Kupci poduzeća segmentirani su na različite industrije (TS – Tablica 5.) odnosno na međusobno odijeljene segmente koji imaju vrlo slične, ali i različite potrebe i probleme. Njihove potrebe iziskuju i daju opravdanje za drugačiju ponudu. Praćenje konkurencije od strateške je važnosti za poduzeće jer daje uvid u prednosti i slabosti u odnosu na konkurente te motivira poduzeće da poradi na svojim slabostima i time popuni nedostatke na tržištu. Carta d.o.o. neprekidno radi na modernizaciji i proširivanju svojeg proizvodnog pogona pa tako postiže ekonomiju obujma, efikasnost i efektivnost proizvodnje (KA- Tablica 5.), što joj na domaćem tržištu omogućuje prodaju proizvoda po nižoj cijeni od ostalih ponuđača te ih dovodi u konkurentsku prednost. U platnu poslovnog modela je, između ostaloga, vidljivo (PV- Tablica 5.) kako je poduzeće dizajniralo efikasan poslovni model kreirajući ponudu vrijednosti kupcima koja se temelji na vrhunskoj kvaliteti proizvoda, prilagodbi prema individualnim željama i potrebama kupca (ili tržišnog segmenta) te ekološki prihvatljivom proizvodu koji je izrađen od prirodnog, razgradivog materijala.

Platno poslovnog modela sastoji se od desne, vrijednosne strane koja je orijentirana prema kupcu, i lijeve, troškovne i infrastrukturne strane. Na osnovu prikupljenih informacija te platna poslovnog modela poduzeća Carta d.o.o. može se zaključiti kako poduzeće nastoji ulaganjem u infrastrukturu smanjiti troškove proizvodnje radi postizanja ekonomije razmjera što rezultira povećanjem ponude vrijednosti, desne strane, za kupca u obliku niže cijene i povećane kvalitete proizvoda. Efikasnost poslovnog modela ovog poduzeća potvrđuje

[5] https://www.womeninadria.com/branka-hitner-sred-recesije-odustala-preprodaje-pokrenula-proizvodnju-industrijskih-vrecica/ (pristupljeno: 10.07.2021)

tendencija rasta dobiti. Primjerice, 2020. godine Carta d.o.o. ostvarila je dobit 1.404.400,00 kn u odnosu na 85.300,00 kn 2019. godine

Na osnovu platna poslovnog modela, također, može se zaključiti kako je fokus poslovnog modela poduzeća Carta d.o.o. najzastupljenija orijentacija jednoj od triju temeljnih ponuda vrijednosti – operativne izvrsnosti a to postižu razvojem vlastite infrastrukture radi postizanja ekonomije razmjera uz održavanje odnosa s kupcima radi dostizanja ekonomije opsega.

6.2. Cobe Agency



Slika 15. Logo Cobe Agency

COBE (Creators Of Beautiful Experiences) se bavi dizajniranjem digitalnih identiteta kroz aplikacije i web stranice za tvrtke, s velikim naglaskom na korisničko iskustvo. Za klijente iz različitih industrija razvijaju *custom* rješenja koja pomažu u digitalizaciji poslovanja. Agencija je utemeljena u Njemačkoj, glavni ured i dizajnerski tim nalaze se u Münchenu koji je zadužen za korporativne klijente, no za developerski dio priče zaduženi su uredi u Zagrebu i Osijeku. Suradnja između dva ureda na visokoj je razini. Cobe je IT tvrtka koja je nekoliko puta proglašena najboljim poslodavcem u Hrvatskoj u kategoriji malih tvrtki, po izboru portala Moj Posao[6]. Najveći klijenti grupe su BMW, Wagner grupa, Vodafone, Prosieben i Porsche.[7]

„Među tvrtkama u Europi sve je raširenija nearshoring, traženje kvalitetnog kadra i seljenje određenih djelatnosti u susjedne ili barem geografski bliske države, kao kontrast offshoringu

[6] https://www.moj-posao.net/ (pristupljeno 11.07.2021)
[7] https://www.vecernji.hr/vijesti/tvrtka-cobe-najbolji-je-poslodavac-iz-osijeka-rade-za-najbolje-svjetske-brendove-1455705 (Pristupljeno: 10.07.2021)

gdje se posao seli u dalje i prekooceanske zemlje u potrazi za pristupačnijom radnom snagom.“[8]

Tablica 7. Platno poslovnog modela COBE Agency

<table>
<tr>
<td rowspan="2">KP
-BMW,
-Wagner grupa,
-Vodafone,
-Porsche</td>
<td>KA
-Savjetovanje
-Dizajn,
-Testiranje,
-Održavanje aplikacija i web stranica
-Oglašavanje
-Marketing</td>
<td rowspan="2">PV
-Dizajn digitalnog identiteta za tvrtke
-Dizajn na osnovu korisničkog iskustva
-Proizvod i dizajn po želji kupca
-Gotov proizvod bez bug - ova
-Naknadne usluge održavanja</td>
<td>O s K
-Prisan odnos
-Stvaranje dugoročnih odnosa
-Individualiziran dizajn po želji kupca s naglaskom na korisnička iskustva</td>
<td rowspan="2">TS
-Globalno tržište
-Start up-ovi
-Velike kompanije
-Poduzeća koja digitaliziraju svoje poslovanje</td>
</tr>
<tr>
<td>KR
-Zaposlenici
-Talentirani pojedinci
-Oprema</td>
<td>K
-Online</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="2">ST
-najam prostora
-najam opreme
- plaće zaposlenicima</td>
<td colspan="3">IP
-Prodaja proizvoda
-Održavanje web stranica i aplikacija</td>
</tr>
</table>

Agencija COBE pri planiranju ekspanzija vodi računa da im uredi ne broje više od 15 do 20 ljudi kako bi uspjeli zadržali kolaborativnu i poticajnu poslovnu kulturu te kako bi se mogli posvetiti svakome od zaposlenika radi osobnog napretka svakoga od njih, u platnu poslovnog modela (KA-Tablica 7.) vidljivo je kako je COBE-ju jedna od ključnih aktivnosti privlačenje i zadržavanje talenata a održavanje poticajne, prijateljske, kolaborativne radne kulture jedan je od načina da se to ostvari. Osim navedenog, aktivnosti kojima se agencija bavi (KA-Tablica 7.), također je dizajn, testiranje i održavanje web stranica i aplikacija za tvrtke partnere, što je ujedno i *core* biznis poduzeća. Kako bi održali konkurentnost poduzeće aktivno radi na marketingu i oglašavanju te navode da je kada se netko bavi dizajnom digitalnog identiteta uz

[8] https://www.netokracija.com/cobe-nearshoring-munchen-zagreb-84653 (Pristupljeno: 03.09.2021)

korisničko iskustvo, najteže napraviti svoju web stranicu.[9] Kako je navedeno, agencija se bavi digitalizacijom poslovanja i stvaranjem digitalnog identiteta poduzeća na globalnom tržištu (TS- Tablica 7.), a osim brojnih malih partner poduzeća ključni partneri (KP-Tablica 7.) su BMW, Wagner grupa, Vodafone i Porshe. Da bi poduzeće osiguralo svoju konkurentsku prednost orijentirali su se na dizajn aplikacija i web stranica koje se temelje na UXi (User Experience Identity), odnosno izgradnji digitalne prisutnosti koja identitet tvrtke izražava kroz korisničko iskustvo, što je ujedno i njihova orijentacija ponude vrijednosti. (PV-Tablica7.).

„U procesu dizajniranja koristimo principe neuropsihologije – fontovi, palete boja ili način na koji se korisničko sučelje ponaša izazivaju različite utiske i iskustva. Tvrtke ulažu mnogo novaca i truda kako bi izgradile svoje brendove i njihova bi digitalna prisutnost trebala odražavati upravo taj imidž koji su izgradili.“ [10]

Budući da se radi o IT poduzeću, da se zaključiti kako je internet njihov glavni alat te je ujedno i kanal distribucije i način komunikacije s klijentima (K- Tablica 7.). U tablici je osim navedenog vidljivo kako je odnos s kupcima (O s K- Tablica 7.) individualiziran te da se prilagođavaju potrebama svakome od klijenata.

COBE nastoji smanjiti svoje troškove, s obzirom da djeluju u IT sektoru gdje je potrebno pratiti najnovija tehnološka dostignuća, odlučili su se za najam opreme i prostora umjesto kupovine (ST-Tablica 7.), s čim su osigurali manje dugoročne fiksne troškove poslovanja. Agenciji prihodi od prodaje iznose 98,5% ukupnih prihoda dok im 61% rashoda odlazi na troškove osoblja te na plaće 39% ukupnih rashoda.

Na osnovu platna poslovnog modela može se zaključiti kako je fokus poslovnog modela COBE Agency najzastupljenija orijentacija jednoj od triju temeljnih ponuda vrijednosti – upravljanje odnosima s kupcima a to postižu dizajnom web stranica i aplikacija koje se temelje na korisničkom iskustvu. Efikasnost poslovnog modela potvrđuje tendencija rasta dobiti, primjerice 2020. godine COBE je imao dobit u iznosu od 5.454.900,00 kn u odnosu na 2019. godinu u kojoj je ostvarena dobit iznosila 1.376.300,00 kn.

Osim navedenog, zaključuje se kako poslovni model COBE-ja nastoji povećavati desnu stranu poslovnog modela koja je orijentirana na ponudu vrijednosti za kupca s istovremenim smanjivanjem troškovne i infrastrukturne strane.

[9] https://www.netokracija.com/cobe-nearshoring-munchen-zagreb-84653 (Pristupljeno: 03.02.2021)
[10] https://www.netokracija.com/cobe-nearshoring-munchen-zagreb-84653 (Pristupljeno: 03.09.2021)

6.3. Ortostep d.o.o.



Slika 16. Logo poduzeća Ortostep d.o.o.

„Hrvatski proizvođač zaštitne odjeće i obuće za medicinske, hotelijerske i druge djelatnike s već više od 20 godina iskustva u istom. Naš tim kreativaca svakodnevno naporno radi na kreiranju inovativnih, kvalitetnih modela odjeće i obuće od najkvalitetnijih dostupnih materijala. Naš cilj je osigurati maksimalnu udobnost, funkcionalnost i zadovoljstvo svih medicinskih i drugih djelatnika. Ortostep: kvaliteta, udobnost, funkcionalnost.“ [11]

Ortostep je srednji subjekt malog gospodarstva i trenutno zapošljava oko 40 ljudi koji konstantno rade na poboljšanju i nadogradnji na novim linijama dijabetičkih cipela i njihovoj prilagodbi za potrošače. Tvornica opskrbljuje sve maloprodajne jedinice u Hrvatskoj redovito i ovisno o potražnji. Izrada obuće može se obaviti po posebnom nalogu jer ortopedske cipele nisu standardne, a kupcima je obično potrebna dodatna prilagodba.

Poduzeće se, također, bavi proizvodnjom radne odjeće (bluze, hlače, suknje, jakne, mantili) te obuće (radna obuća, anatomske natikače, obuća za dijabetes).[12]

[11] (https://www.ortostep.hr/ pristupljeno: 10.07.2021)
[12] (https://www.ortostep.hr/ pristupljeno: 10.07.2021)

Tablica 8. Platno poslovnog modela Ortostep d.o.o.

<table>
<tr>
<td rowspan="2">KP

-HZZO

-HAMAG BICRO

-Solvus

-Ortopedija 2000

-KDK

-Protetika modular

-Step d.o.o. Orebić</td>
<td>KA

-proizvodnja zaštitne odjeće, ortopedske obuće i obuće za dijabetičare

-marketing

-istraživanje i razvoj novih proizvoda

-širenje na inozemna tržišta</td>
<td rowspan="2">PV

-personalizirana (individualna) izrada ortopedske obuće prema stanju stopala

-ručni rad

-prirodni materijali

-dostava na kućnu adresu

-visoka kvaliteta

-udobnost, funkcionalnost i zadovoljstvo</td>
<td>O s K

-posvećena osobna pomoć (individualna izrada obuće)

-automatizirane usluge (Internet komunikacija)</td>
<td rowspan="2">TS

-djelatnici u prerađivačkoj industriji

-djelatnici u ugostiteljstvu

-medicinski djelatnici

-svi koji radni dan provode „na nogama“

-osobe koje boluju od dijabetesa, petnih trnova, spuštenih stopala i sl.</td>
</tr>
<tr>
<td>KR

-proizvodni pogoni

-ljudski potencijal</td>
<td>K

-vlastite trgovine

-trgovine partnera

-Internet prodaja</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="2">ST

35,4 % troškovi sirovina i materijala
42,4% troškovi osoblja</td>
<td colspan="3">IP

87,5% prihoda čini prodaja proizvoda</td>
</tr>
</table>

Izvor: Provedeno istraživanje, izrada autora

Obiteljsko poduzeće Ortostep d.o.o. 1996. godine radi zaokret u poslovanju nakon što su nove, mlađe generacije uvidjele promjene u okruženju, te se od tada poduzeće usavršava i specijalizira za proizvodnju ortopedske obuće. Autori Osterwalder i Pigneur (2014) kažu kako je inovacija poslovnog modela u dugovječnijim poduzećima preslika postojećeg modela i strukture poslovanja a inovacija je motivirana različitim faktorima, od kojih je jedan vidljiv na primjeru poduzeća Ortostep d.o.o. čija je inovacija poslovnog modela motivirana prilagodbom i poboljšavanjem postojećeg modela radi usklađivanja s promjenama u okolini te praćenjem trendova. Uvođenjem nove tehnologije i proizvoda na tržište 1996. godine poduzeće Ortostep radi zaokret te dizajnira poslovni model koji se razvija i inovira s vremenom kako bi poduzeće osiguralo rast i održalo konkurentnost na tržištu.

Direktor poduzeća Ortostep naglašava kako je obuća Ortostep stvorena iz uvjerenja da bi ljudi trebali prestati pristajati na kompromise kada je obuća u pitanju te da trebaju težiti apsolutnoj udobnosti. Strateški cilj poduzeća nije proizvodnja što jeftinije i lošije obuće radi postizanja konkurentnosti već proizvodnja što kvalitetnije i udobnije obuće.[13] Na osnovu toga može se zaključiti kako poduzeće Ortostep ima tendenciju povećanja ponude vrijednosti u svom poslovnom modelu od čega očekuju veće zadovoljstvo postojećih i pridobivanje novih

[13] https://privredni.hr/iako-tesko-ortopedske-proizvode-plasirali-su-na-zahtjevna-strana-trzista

kupaca. Stvaranje i povećanje ponude vrijednosti kroz inovacije te proizvodnju najboljeg proizvoda i individualizirane, personalizirane komade obuće ili odjeće ručnim radom utječe i na povećanje troškova ali orijentacija poslovnog modela ovog poduzeća primarno nije smanjenje troškova već povećanje vrijednosti. S obzirom na ograničenost domaćeg tržišta poduzeće se širi i na strana tržišta, Austrija, Njemačka i Japan, što je još jedan od pokazatelja primarne orijentacije povećanja desne strane poslovnog platna: ponude vrijednosti, odnosa s kupcima, kanala distribucije, tržišta i u konačnici izvora prihoda.

Direktor poduzeća, Damir Kolarić ističe kako su strana tržišta prilično zatvorena te su velike ulazne prepreke koje treba preskočiti, objašnjava da se, kad su svladali barijere ulaska na strano tržište, pojavio problem nužnosti velikih investicija u strojni park, nabavu znatno skupljih repromaterijala te u edukaciju suradnika.[14] U teorijskom dijelu, prilikom dizajniranja i inoviranje poslovnog modela navodi se kako svaka akcija u svakom od elemenata poslovnog modela ima za posljedicu promjenu u drugim elementima poslovnog modela, konkretno u poduzeću Ortostep vidimo kako je povećanje vrijednosne strane poslovnog modela uzrokovalo povećanje na troškovnoj strani.

Kako je navedeno, fokus poslovnog modela poduzeća Ortostep je povećanje desne strane poslovnog platna vidljivo u Tablici 7. PV, OsK, TS, K, IP. Ponuda vrijednosti i odnosi s kupcem temelji se na personaliziranim, odnosno, komadima odjeće ili obuće koji su izrađeni po mjeri za određenog kupca. Proizvođač naglašava kako je njihova obuća Diastep za osobe koje boluju od dijabetesa izrađena po najvišim ortopedskim standardima; bez šavova na podstavi, s omekšanjima u jeziku i kragni, s dovoljno mjesta u cipeli, te mekanim uloškom koji se može izvaditi. Obuća se individualno prilagođava stanju stopala te kupcima omogućavaju izbor različitih materijala, boja i đonova.[15] Kanali distribucije proizvoda (Tablica 7.) su tri vlastite trgovine na domaćem tržištu, jedna u Osijeku i dvije u Zagrebu, web shop preko kojeg se proizvod može naručiti, a bit će dostavljen na kućnu adresu te prodaja preko partnerskih organizacija. Osim na domaćem tržištu Ortostep posluje na tržištu Austrije, Njemačke i Japana, a orijentirani su na tržišni segment hotelijerstva, medicinskog osoblja, djelatnika u prerađivačkoj industriji, odnosno na sve pojedince koji svoj posao obavljaju, kako navode, „na nogama“ u radnoj odjeći. Osim radne odjeće i obuće za prethodno navedeni

[14] https://privredni.hr/iako-tesko-ortopedske-proizvode-plasirali-su-na-zahtjevna-strana-trzista pristupljeno 07.08.2021

[15] https://diastep.com/ pristupljeno 07.08.2021

tržišni segment, Ortostep ima i liniju proizvodnje obuće za dijabetičare „Diastep“ pa su orijentirani i na tržišni segment osoba koje boluju od dijabetesa.

Tvrtka Ortostep ugovorni je isporučitelj individualno izrađene obuće za osiguranike HZZO-a od 2005. godine (KP – Tablica 7.), a osim HZZO-a ključne partnere tvrtke čine Solbus, Ottobock, Ortopedija 2000, KDK, Protetika modular, Step d.o.o. Orebić od kojih se također mogu naručiti njihovi proizvodi.[16] Ključne aktivnosti (KA – Tablica 7.) poduzeća čini proizvodni pogon na kojem se temelji poduzeće, marketinške aktivnosti, istraživanje i razvoj novih proizvoda kako bi se zadržala konkurentnost i pratili trendovi na tržištu te istraživanje mogućnosti na inozemnim tržištima jer poduzeće ima tendenciju rasta i plan u budućnosti je širenje na dodatna strana tržišta. [17]

Izvori prihoda (IP – tablica 7.) prihodi poduzeća čini prodaja proizvoda u iznosu od 87,5% dok rashode (ST – Tablica 7.) čine troškovi na sirovinu i materijale od 35,4% i troškovi radne snage od 42,4%. U poduzeću Ortostep je vidljivo kako većinu prihoda čine poslovni prihodi, a rashoda poslovni rashodi.[18]

Na osnovu platna poslovnog modela može se zaključiti kako je fokus poslovnog modela poduzeća Ortostep d.o.o. najzastupljenija orijentacija jednoj od triju temeljnih ponuda vrijednosti – orijentiranost prema najboljem proizvodu a to postižu proizvodnjom individualiziranih komada obuće i odjeće od najboljih materijala ulaganjem u kvalitetu, prateći potrebe tržišta i prilagođavajući svoj proizvod najnovijim trendovima vodeći se uvjerenjem da bi ljudi trebali prestati pristajati na kompromise kada je obuća u pitanju te da trebaju težiti apsolutnoj udobnosti i kvaliteti.

6.4. Usporedba poslovnih modela

Očekivati da će poduzeće u nastajanju biti uspješno kopirajući poslovni model drugog poduzeća nije realno, razlog je taj što je iznimno teško u potpunosti razumjeti sve komponente poslovnog modela drugog poduzeća te taj što svako poduzeće posjeduje specifične resurse i mogućnosti. Za poduzetnika je važno vremenom modificirati poslovni model upravo zbog

[16] https://www.ortostep.hr/ortostep/
[17] https://www.youtube.com/watch?v=2lIRgLo-qDY
[18] http://www.poslovna.hr/

konkurenata jer s vremenom konkurenti mogu naučiti kako kopirati prednosti koje poduzeće ostvaruje svojim poslovnim modelom.

Prethodno su prikazana tri uspješna poslovna modela iz različitih industrija koja su se vremenom modificirala, prilagođavala trendovima te u konačnici osigurala konkurentsku prednost poduzeću.

Tablica 9. Usporedba poslovnih modela analiziranih poduzeća

	Carta d.o.o	COBE Agency	Ortostep d.o.o.
Segmenti kupaca	-Industrija cementa -Industrija šećera -Industrija stočne hrane	-Globalno tržište -Start up-ovi -Velike kompanije	-Djelatnici koji dan provode na nogama u radnoj odjeći -Dijabetičari
Ponude vrijednosti	-Kvaliteta -Prilagodljivost veličine -Ekološki prihvatljiv proizvod	-Dizajn digitalnog identiteta temeljen na korisničkom iskustvu	-Individualizirana izrada odjeće i obuće -Ručni rad -Kvaliteta
Kanali	-Direktna prodaja -Distribucija na veliko -Sajmovi	-Online	-Trgovine -Partneri -Internet
Odnosi s kupcima	-Posjete na sajmovima -Face to face -Internet	-Individualiziran pristup	-Posvećena osobna pomoć -Internet komunikacija
Izvori prihoda	-Prodaja proizvoda -Oglašavanje na vrećama	-Prodaja proizvoda	-Prodaja proizvoda
Ključni resursi	-Repromaterijal -Pogoni	-Zaposlenici -Oprema	-Repromaterijal -Pogoni
Ključne aktivnosti	-Proizvodnja	-Dizajn -Savjetovanje -Privlačenje talenata	-Proizvodnja -Istraživanje i razvoj novih proizvoda
Ključna partnerstva	-Velike kompanije	-Velike kompanije	-Partnerska poduzeća za distribuciju proizvoda
Struktura troškova	-Repromaterijal -Održavanje pogona -Plaće zaposlenicima	-Najam prostora i opreme -Plaće zaposlenicima	-Repromaterijal -Održavanje pogona -Plaće zaposlenicima

Izvor: Izrada autora

Analizom poslovnih modela poduzeća iz različitih djelatnosti primjećuju se određene sličnosti u nekim od elemenata, sličnosti u svim elementima, ali i razlike u svim elementima.

Poduzeće Carta d.o.o. bavi se djelatnošću proizvodnje valovitog papira i kartona te ambalaže od papira i kartona, COBE d.o.o. računalnim programiranjem, a Ortostep d.o.o. proizvodnjom medicinskih i stomatoloških instrumenata i pribora.

Sličnosti analiziranih poslovnih modela iz različitih industrija možemo primijetiti u stvaranju ponude vrijednosti za kupca, odnosu prema kupcima, izvorima prihoda i ključnim partnerstvima. Svako od poduzeća stvara vrijednost svojim kupcima na drugačiji način od konkurenata. Carta d.o.o. svoju vrijednost stvara kroz jeftiniji i kvalitetniji proizvod u odnosu na konkurente, COBE je svoju ponudu vrijednosti ostvario dizajniranjem digitalnog identiteta za tvrtke temeljenu na korisničkom iskustvu dok se Ortostep d.o.o. bazira na kvalitetnim materijalima i prilagođenom proizvodu za svakog od svojih kupaca. Važnost razlike u ponudi vrijednosti u odnosu na konkurente je ključna radi stvaranja konkurentske prednosti. Izvori prihoda u analiziranim poslovnim modelima uglavnom je prodaja proizvoda, odnosno prodaja vrijednosti koju kupci prepoznaju. Odnos prema kupcima u svakom od poslovnih modela je individualizirana gdje se svakom kupcu pridaje važnost te na specifičan način prilagođava. Osim navedenog, u tablici 9. može se primijetiti kako svaki od poslovnih modela ima velike kompanije kao ključne partnere koji im daju sigurnost poslovanja.

Ključni resursi i struktura troškova djelomično su različiti elementi koji ovise o djelatnosti kojom se bavi poduzeće. U analiziranim slučajevima primijeti se kako je u prerađivačkoj industriji struktura troškova orijentirana na nabavku repromaterijala i održavanju opreme dok je u IT industriji orijentacija na najam opreme uz trošak plaća zaposlenicima.

Različiti elementi poslovnih modela koji uvelike ovise o djelatnosti kojom se bavi poduzeće su tržišni segment, kanali distribucije i ključne aktivnosti. Da se primijetiti kako svako od analiziranih poduzeća ima svoj tržišni segment koji opskrbljuje svojim proizvodima, različiti su im kanali distribucije ovisno o proizvodu koji se distribuira i kanalima, uz razliku u ključnim aktivnostima gdje je kod nekih djelatnosti bitno privlačenje i zadržavanje talenata, kod nekih proizvodanja, marketing, oglašavanje i slično.

7. Zaključak

Poslovni model je plan poduzeća ili dijagram kojim prikazuje kako će se ono natjecati, koristiti svoje resurse, strukturirati odnose, odnositi se prema kupcima i stvarati vrijednost kako bi opstalo na osnovu svog profita.

U prethodnim poglavljima u empirijskom dijelu prikazana su tri različita poslovna modela gdje se poduzeća u svakom poslovnom modelu u najvećoj mjeri fokusiraju na neku od temeljnih ponuda vrijednosti: operativnoj izvrsnosti (najjeftinijem poslovanju), najboljem proizvodu te bliskim odnosima i prilagođavanju kupcima, na taj način ostvaruju konkurentsku prednost i u konačnici povećanje profita.

Carta d.o.o. se bavi proizvodnjom valovitog papira i kartona te ambalaže od papira i kartona. Orijentirani su na investiranje u infrastrukturu, odnosno proizvodne pogone kako bi smanjili troškove proizvodnje, dakle investicijama u najmodernija postrojenja nastoje postići ekonomiju razmjera uz održavanje odnosa s kupcima radi dostizanja ekonomije opsega.

Proizvodnja poduzeća Ortostep d.o.o. temelji se na proizvodnji najboljeg proizvoda, izrađuju obuću i odjeću prilagođenu svakom pojedincu. Njihova djelatnost je proizvodnja medicinskih i stomatoloških instrumenata i pribora. Velike napore ulažu kako bi zadržali kvalitetu proizvoda te svakom kupcu pružili najbolje. Takva vrsta poslovanja koja je orijentirana na proizvodnju najboljeg proizvoda zahtjeva konstantno praćenje trendova i inoviranje ovisno o potrebama kupaca.

COBE Agency ima registriranu djelatnost računalnog programiranja, a svoje poslovanje temelji na odnosu s kupcima gdje dizajnira aplikacije i web stranice prilikom digitalizacije poslovanja brojnih tvrtki gdje najveću pažnju usmjeravaju na korisničkom iskustvu koristeći se principima neuropsihologije gdje fontovi, palete boja ili način na koji se korisničko sučelje ponaša izazivaju različite utiske i iskustva.

Neovisno o djelatnosti poduzeća ili veličini tržišta, za razvoj efikasnog poslovnog modela predlaže se da se poduzeća okrenu prema jednoj od triju temeljnih ponuda vrijednosti:

- Operativnoj izvrsnosti (najjeftinije poslovanje)
- Najboljem proizvodu
- Bliskim odnosima i prilagođavanju kupcima

Analizirajući platno poslovnog modela poduzeća iz različitih industrija dolazi se do zaključka kako, neovisno o djelatnosti kojom se bavi poduzeće, vrlo važno kreirati ponudu vrijednosti za kupca koju će on prepoznati, imati kvalitetan i prilagođen odnos s kupcima jer nakon prepoznavanja vrijednosti i kvalitetnog odnosa s kupcima dolazi do povećanja prodaje koja je u analiziranim poslovnim modelima glavni izvor prihoda. Održavanje kvalitetnog odnosa stvara se sigurnost poduzeću u obliku ključnih partnerstva koja se nastoje održati dugoročno. Ključni resursi i struktura troškova su elementi platna poslovnog modela koji u najvećoj mjeri ovise o djelatnosti u kojoj se nalazi poduzeće i slični su za sva poduzeća u toj djelatnosti. Tržišni segment, kanali distribucije te ključne aktivnosti se elementi poslovnog modela koji ovise o djelatnosti u kojoj se poduzeće nalazi, ali se mogu razlikovati među poduzećima u toj djelatnosti i mogu predstavljati osnovu za stvaranje konkurentske prednosti.

8. Literatura

1. Alt, R.; Zimmermann, H. D. (2001). „Preface: introduction to special section–business models“. Electronic markets, Vol. 11, No. 1, pp. 3-9.

2. Barringer, B. R. i Ireland, R.D. (2010). Poduzetništvo Uspješno pokretanje novih poduhvata. Tuzla: Off-set štamparija

3. Carta d.o.o., dostupno na: https://carta.hr/ [pristupljeno: 10. 07. 2021.]

4. COBE Agency, dostupno na: https://www.cobeisfresh.com/agency [pristupljeno: 02. 09. 2021.]

5. Ervačić, Đ., Kuček, S., (2018.) Consulting report for Carta d.o.o.

6. Hamel, G. (2000). Leading the revolution. Harvard Business School Press. Boston

7. Intense projekt, dostupno na: http://intense.efos.hr [pristupljeno: 10. 07. 2021.]

8. Johnson, G., Scholes K. i Whittington, R. (2009). Fundamentals of strategy. Pearson Education Limited. Essex, England.

9. Kako u praksi funkcionira ‘nearshoring’ na relaciji Zagreb Munchen, dostupno na: https://www.netokracija.com/cobe-nearshoring-munchen-zagreb-84653 Pristupljeno: [pristupljeno: 02. 09. 2021.]

10. Katavić, I., Šimunić Rod, V., i Konjevod, B. (2020). 'Poslovni modeli nakon Covid-19: postati bolji i uspješniji', Obrazovanje za poduzetništvo - E4E, 10(2), str. 126-138. https://doi.org/10.38190/ope.10.2.11

11. Koprivnjak, T. (2017) 'Značaj poslovnog modela za stvaranje konkurentske prednosti poduzeća', postdiplomski specijalisticki, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek

12. Morić Milovanović, B., Srhoj, S., i Krišto, T. (2017). 'Strateški pristup inoviranju poslovnih modela', Ekonomska misao i praksa, (2), str. 847-881. Preuzeto s: https://hrcak.srce.hr/191311 (Datum pristupa: 26.05.2021.)

13. Morić Milovanović, B., Srhoj, S., i Krišto, T. (2016). 'Poslovni modeli kao koncepcijski okvir pristupa dizajnu poslovanja suvremenih poduzeća', Ekonomska misao i praksa, (2), str. 535-563. Preuzeto s: https://hrcak.srce.hr/171476 [pristupljeno: 26. 05. 2021.]

14. Morris, M., Schindehutte, M., Richardson, J. i Allen, J. (2006). Is the business model a useful strategic concept? Conceptual, theoretical, and empirical insights. Journal of small business strategy, 17(1), 27-50.

15. Muehlhausen, J. (2012). Business Models For Dummies. New York. John Wiley & Sons.

16. Pavlek, Z.: "Na čemu počiva uspjeh poslovnog modela Canvas?", dostupno na: https://www.zvonimirpavlek.hr/wp-content/uploads/2017/03/Pavlek-Canvas-ST_6_2016.pdf , str. 46., (pristupljeno 10.07.2021.)

17. Porter, M.E. (1995) On competition. The Harvard Review Book Series, USA

18. Oberman Peterka S. i Koprivnjak T. (2021). Nastavni materijali EFOS-a iz kolegija „Pokretanje poslovnog pothvata“ po prezentacijskim materijalima

19. Oberman Peterka, S., Delić, A. & Perić, J. (ur.) Poduzetništvo u malim i srednjim poduzećima, 1.izdanje. Virovitica, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici

20. Ortostep d.o.o., raspoloživo na: https://www.ortostep.hr/ [pristupljeno: 10. 07. 2021.]

21. Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2014). Stvaranje poslovnih modela. Školska knjiga, Zagreb.

22. Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. Communications of the association for Information Systems, Vol. 16, No. 1, p. 1.

23. Porter, M.E. (1998) On competition. The Harvard Review Book Series. Boston, USA

24. Shi, Y., i Manning, T. (2009). Understanding business models and business model risks. The journal of private equity, 12(2), 49-59.

25. Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. Long range planning, 43(2), 172-194.

26. Zott, C., Amit, R i Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. Journal of Management, Vol 37 (4), 1019-1042.

27. Žugaj, M., Dumičić, K., Dušak, V. (2006) Temelji znanstvenoistraživačkog rada: metodologija i metodika. 2. dopunjeno i izmijenjeno izdanje. Varaždin: Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike.

28. Women in adria, raspoloživo na: https://www.womeninadria.com/branka-hitner-sred-recesije-odustala-preprodaje-pokrenula-proizvodnju-industrijskih-vrecica/ Pristupljeno: 10.07.2021

9. Popis tablica

Tablica 1. Prikaz tumačenja poslovnog modela 5
Tablica 2. Šest pitanja za inoviranje poslovnog modela 10
Tablica 3. Ključna područja poslovnog modela i tijeka procesa prema Business Model Institutu 13
Tablica 4. Prikaz temeljnih komponenti poslovnog modela prema autorima Barringer i Ireland (2010) 17
Tablica 5. Tri osnovne vrste djelatnosti 34
Tablica 6. Platno poslovnog modela Carta d.o.o. 36
Tablica 7. Platno poslovnog modela COBE Agency 39
Tablica 8. Platno poslovnog modela Ortostep d.o.o. 42
Tablica 9. Usporedba poslovnih modela analiziranih poduzeća 45

10. Popis slika

Slika 1. Lanac vrijednosti 7
Slika 2. Okvir poslovnog modela 15
Slika 3. Potencijal dodane vrijednosti poslovnog modela 16
Slika 4. Platno poslovnog modela - Canvas 24
Slika 5. Canvas prikaz segmenta kupaca 25
Slika 6. Canvas prikaz ponude vrijednosti 26
Slika 7. Canvas prikaz Kanali 27
Slika 8. Canvas prikaz odnosi s kupcima 28
Slika 9. Canvas prikaz izvori prihoda 29
Slika 10. Canvas prikaz ključni resursi 30
Slika 11. Canvas prikaz ključne aktivnosti 31
Slika 12. Canvas prikaz ključna partnerstva 31
Slika 13. Canvas prikaz struktura troškova 32
Slika 14. Logo Carta d.o.o. 35
Slika 15. Logo Cobe Agency 38
Slika 16. Logo poduzeća Ortostep d.o.o. 41