

# ULOGA POSLOVNOG MODELA U STVARANJU KONKURENTSKE PREDNOSTI PODUZEĆA

---

**Stanušić, Marin**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*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:145:252065>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-15**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Marketing

Marin Stanušić

**ULOGA POSLOVNOG MODELA U STVARANJU  
KONKURENTSKE PREDNOSTI PODUZEĆA**

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Marketing

Marin Stanušić

**ULOGA POSLOVNOG MODELA U STVARANJU  
KONKURENTSKE PREDNOSTI PODUZEĆA**

Završni rad

**Kolegij: Poduzetništvo**

JMBAG: 0010227408

e-mail:marinstanusic@hotmail.com

Mentor: izv.prof.dr.sc. Aleksandar Erceg

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics and Business in Osijek

Undergraduate Study of Marketing

Marin Stanušić

**THE ROLE OF THE BUSINESS MODEL IN CREATING  
COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE COMPANY**

Final paper

Osijek, 2022.

**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 završni 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 da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. Izjavljujem da sam autor 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: Marin Stanušić**

**JMBAG: 0010227408**

**OIB: 47992367654**

**e-mail za kontakt: marinstanusic@hotmail.com**

**Naziv studija: Sveučilišni prijediplomski studij Marketing**

**Naslov rada: Uloga poslovnog modela u stvaranju konkurentske prednosti poduzeća**

**Mentor rada: izv.prof.dr.sc. Aleksandar Erceg**

U Osijeku, 2022. godine



Potpis: \_\_\_\_\_

## SAŽETAK

Poslovni model predstavlja plan poduzeća o tome kako i na koji način će se ono boriti protiv konkurencije na tržištu, na koji način će ono koristiti svoje resurse te kako će strukturirati odnose i ophoditi se prema vlastitim kupcima te u konačnici kako će kreirati svoju vrijednost kako bi bilo profitabilno i održivo. Svako poduzeće svoje bi temelje trebalo izgraditi na kreiranju kvalitetnog poslovnog modela na kojem se dalje definiraju konkurentske prednosti samog poduzeća. Ne postoji jedinstvena definicija za poslovne modele, ali valja naglasiti kako oni prikazuju poslovanje određenog poduzeća, njegove specifičnosti, borbu sa konkurencijom te odnose koje poduzeće uspostavlja sa svojim partnerima i kupcima. Isto tako valja naglasiti kako ne postoji jedan jedinstveni poslovni model već čitav niz različitih modela koji se implementiraju u poslovanje nekog poduzeća. Svako poduzeće ima svoj vlastiti poslovni model kojeg dalje prilagođava svojim vlastitim mogućnostima i potrebama. Kako bi se konkurentska prednost mogla ostvariti nužna je provedba strategije odabranog poslovnog modela koji poduzeću osigurava dugotrajno uspješno i održivo poslovanje. Predmet i cilj ovog završnog rada je analizirati i prikazati ulogu koju poslovni modeli imaju prilikom ostvarivanja konkurentske prednosti poduzeća, analizirati koji su to tradicionalni, a koji suvremeni poslovni modeli te koji su modeli najučinkovitiji prilikom ostvarivanja konkurentske prednosti poduzeća.

**Ključne riječi:** konkurentnost, poduzeće, poslovanje, poslovni modeli.

## **SUMMARY**

The business model is the company's plan on how and how it will fight competition in the market, how it will use its resources and how it will structure relationships and treat its own customers, and ultimately how it will create its value in order to was profitable and sustainable. Every company should build its foundations on creating a quality business model that further defines the competitive advantages of the company itself. There is no single definition for business models, but it should be emphasized that they show the business of a particular company, its specifics, the fight against competition and the relationships that the company establishes with its partners and customers. It should also be emphasized that there is no single business model but a number of different models that are implemented in the business of a company. Each company has its own business model which it further adapts to its own capabilities and needs. In order to achieve a competitive advantage, it is necessary to implement the strategy of the selected business model that ensures long-term successful and sustainable business. The subject and aim of this final paper is to analyze and present the role that business models have in achieving competitive advantage of the company, to analyze which are traditional, which modern business models and which models are most effective in achieving competitive advantage.

**Keywords:** competitiveness, enterprise, business, business models.

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	2
1.2. Metode istraživanja .....	2
1.3. Struktura rada .....	3
2. KONKURENTNOST PODUZEĆA .....	4
2.1. Pojam i definicija poduzeća.....	4
2.2. Pojam i definicija konkurentnosti.....	6
2.3. Odrednice konkurentnosti .....	8
2.4. Postizanje konkurentske prednosti .....	10
2.5. Analiza konkurencije.....	12
3. POSLOVNI MODELI.....	15
3.1. Odrednice poslovnih modela.....	16
3.2. Vrste poslovnih modela.....	17
3.3. Dizajn i strategije poslovnih modela .....	20
3.4. Inovacija poslovnog modela.....	22
4. ULOGA POSLOVNOG MODELA U STVARANJU KONKURENTSKE PREDNOSTI PODUZEĆA.....	25
4.1. Platno poslovnog modela za stvaranje konkurentske prednosti poduzeća.....	27
4.4.1. Elementi platna poslovnog plana za ostvarenje konkurentnosti poduzeća .....	28
5. ZAKLJUČAK .....	35
POPIS LITERATURE.....	36



# 1. UVOD

Poslovni modeli predstavljaju pojam koji je u ekonomskom svijetu poznat, ali nažalost nedovoljno istražen te zbog toga ne postoji jedna jedinstvena definicija kojom bi se navedeni koncept u ekonomskoj literaturi mogao definirati. Suvremeni pristupi promatraju poslovne modele kao određene alate koji pomažu prilikom vizualizacije, razumijevanja i komuniciranja poslovanja prema kupcima odnosno interesno utjecajnim skupinama. Menadžeri i poduzetnici često nisu u potpunosti sposobni da objasne kompleksnost raznih odrednica i elemenata posla na način koji bi bio zanimljiv interesnim i utjecajnim skupinama, pa tu nastupaju poslovni modeli koji kao takvi predstavljaju koristan koncept (Morić Milovanović i sur., 2016).

Današnje okruženje u kojem ljudi žive izmjenjuje se velikom brzinom stoga je nužno da se trendovi neprestano prate. Nije rijetkost da poduzeća svoje poslovne pothvate sve češće temelje na poslovnim modelima kako bi mogli postići što bolju konkurentnost. Usvajanjem metodologije platna poslovnog modela predstavlja se važna odrednica za bolje pozicioniranje usluge ili proizvoda na samom tržištu te za novo kreiranje tržišnih niša.

Značajna je uloga poduzetničkih poslovnih modela u poslovanju poduzeća jer se njima jasno definiraju čitavi koncepti poslovanja. Poslovni model mora obuhvatiti detaljne analize svih elemenata koji su nužni za uspješan rad i poslovanje poduzeća te navedene elemente mora prenijeti na platno poslovnog modela. Kako bi određeno poduzeće moglo biti uspješno ono mora imati veliku fleksibilnost te mora neprestano pratiti sve promjene koje se odvijaju na tržištu. Poslovni model izuzetno je bitan za poduzeća jer ona uvijek moraju pratiti kupce i zadovoljavati njihove želje i potrebe. Tržišna utakmica odnosno konkurencija predstavlja osnovni regulator tržišta. Uprkos činjenici kako određeni teoretičari smatraju da konkurentnost ne predstavlja ništa drugo nego mjerenje bogatstva društva na malo drugačiji način i dalje je izuzetno važno da konkurentnost u poduzeću doprinosi ka unapređenju poslovanja, inovativnosti i ukupnom porastu ekonomije. Konkurentska prednost isto tako predstavlja i onu prednost u kojoj se posjeduju određene posebnosti odnosno vrijednosti koje će neko poduzeće iskoristiti za svoje izdvajanje i razlikovanje na tržištu. Konkurentnost je ujedno i način koji određuje kako biti ispred ostalih poduzeća na tržištu i kako postići bolju kvalitetu od njih i ostvariti veći profit.

## **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet i cilj ovog rada je analizirati i prikazati ulogu koju poslovni modeli imaju prilikom ostvarivanja konkurentske prednosti poduzeća, analizirati koji su to tradicionalni, a koji suvremeni poslovni modeli te koji su modeli najučinkovitiji prilikom ostvarivanja konkurentske prednosti poduzeća. Sva poduzeća koja djeluju na određenom tržištu svakodnevno se susreću sa svojim konkurentima koji mogu biti iz istih ili različitih industrijskih grana. Kako bi određeno poduzeće moglo ostvariti rezultate koji će biti značajniji ono mora neprestano ulagati sve svoje napore kako bi stvorilo i održalo konkurentsku prednost. Konkurentnost predstavlja osnovu koja ima moć odrediti hoće li poduzeće doživjeti uspjeh ili neuspjeh, a osim toga konkurentnost određuje koje su aktivnosti prikladne za određeno poduzeće kako bi u konačnici doprinesle njegovoj izvedbi. Kako bi konkurentnost bila što bolja veliku ulogu igraju poslovni modeli koji se primjenjuju u poduzeću, zatim inovativnost, dobra implementacija i kohezijska organizacijska kultura poduzeća. Konkurentnost poduzeća omogućuje pronalazak načina koji poduzeće stavlja ispred drugih poduzeća koji se nalaze na tržištu. Upravo je konkurentnost preduvjet da određeno poduzeće opstane, a kroz ovaj rad se nastoji prikazati koju ulogu poslovni modeli imaju upravo u ostvarivanju konkurentske prednosti poduzeća.

## **1.2. Metode istraživanja**

Prilikom pisanja završnog rada korištene su znanstvene metode:

- Metoda analize,
- Metoda sinteze,
- Metoda dedukcije,
- Metoda deskripcije.

Metoda analize predstavlja postupak koji se koristi prilikom istraživanja, a koji raščlanjuje složene pojmove, sudove ili zaključke na jednostavnije elemente i sastavne dijelove. Metoda sinteze, s druge strane, predstavlja postupak koji se koristi pri istraživanju i koji objašnjava stvarnosti uz pomoć sinteze nekih jednostavnih sudova u one složenije sudove. Deduktivna metoda prikazuje sustavnu primjenu deduktivnog načina donošenja zaključka u kojemu se iz općih sudova mogu izvesti pojedinačni i posebni zaključci. Metoda deskripcije predstavlja

postupak opisivanja ili očitavanja činjenica, predmeta ili procesa na jednostavan način i pojašnjava empirijska potvrđivanja njihovih veza i odnosa, ali bez dodatnih znanstvenih objašnjenja ili tumačenja (Milas, 2005).

Osim navedenih metoda koristila se dostupna znanstvena i stručna literatura iz područja ekonomije i poslovnih modela te konkurentnosti poduzeća. Cjelokupna korištena literatura navedena je na kraju završnog rada.

### **1.3. Struktura rada**

Uvodni dio obuhvaća prikaz ključnih pojmova, njihove kratke definicije i pojašnjenja te njihove međusobne poveznice, zatim u uvodnom se dijelu definiraju znanstvene metode koje su se koristile prilikom pisanja završnog rada, te se navodi jasna struktura samog rada. Razrada obuhvaća tri glavna poglavlja koja se sastoje od svojih nekoliko potpoglavlja. Prvo poglavlje bavi pojmom konkurentnosti poduzeća, što ona je i što znači za samo poduzeće, što je poduzeće, te na koje se načine može ostvariti konkurentnost poduzeća. Drugo poglavlje bavi se pitanjem poslovnih modela, dok se u potpoglavljima jasno određuju neke vrste tradicionalnih i suvremenih poslovnih modela koje se u poduzećima koriste. Treće poglavlje bavi se ujedno i glavnom temom ovog završnog rada, a to je utjecaj kojeg poslovni model ima na stvaranje konkurentske prednosti u nekom poduzeću, gdje će se analizirati elementi platna poslovnog modela koji mogu utjecati na postizanje konkurentnosti te u konačnici održivosti i uspješnosti poslovanja u nekom poduzeću. U zaključnom dijelu rezimira se cjelokupna analiza koja se dotad provela te se nastoji izraziti zaključna misao o samoj temi i potencijalna rješenja ili prijedlozi za izazove s kojima se poduzeće sreće prilikom ostvarivanja konkurentske prednosti na osnovu poslovnog modela kojeg koristi i kojeg upotrebljava u svom poduzeću. Nakon toga slijedi popis literature, slika i grafova.

## **2. KONKURENTNOST PODUZEĆA**

Konkurentnost predstavlja sposobnost poduzeća da ostvari uspjeh na tržištu. Isto tako ona predstavlja i temelj koji će odrediti neuspjeh ili uspjeh poduzeća, te koji će odrediti aktivnosti poduzeća koje će biti prikladne i koje će u konačnici poboljšati izvedbu samog poduzeća. Konkurentnost poduzeća podrazumijeva pronalaženje novih načina kako ostvariti prednost ispred ostalih poduzeća koji se nalaze na tržištu, odnosno ona predstavlja preduvjet kako bi neko poduzeće uopće moglo opstati (Daraboš, 2015). „Poduzeća posluju u iznimno nesigurnoj sredini. Sučeljavaju se s naglim, neočekivanim i nepredvidivim promjenama okoline. Nove se potrebe rađaju svakodnevno, potražnja se širi i mijenja, tržišta postaju zahtjevnija i više određena, nastaju nove industrije i čitavi industrijski grozdovi. Konkurencija jača u svim djelatnostima, ubrzavaju se istraživački i razvojni ciklusi, tehnologije se poboljšavaju i mijenjaju, proizvodi brzo zastarijevaju, a novi se još brže rađaju.“ (Tipurić, 2002). Uspješna poduzeća predstavljaju osnovu svakog ekonomskog uspjeha, a takav uspjeh se može ostvariti isključivo u borbi sa suparnicima odnosno konkurentima. Isto tako uspjeh je moguć ukoliko poduzeće ima najbolje izvedene kooperativne aktivnosti čime u konačnici ostvaruje svoju konkurentsku prednost.

### **2.1. Pojam i definicija poduzeća**

Poduzeće prema svojoj definiciji predstavlja organiziranu gospodarsku cjelinu preko koje nositelj posluje. Poduzeće je sačinjeno od subjektivnih, objektivnih i ustrojbenih sastojaka. Subjektivni sastojak se pronalazi u tom što pokreće djelovanje sa subjektivnim sredstvima, kao što je ideja, umijeće ili nastojanje da se ideje provedu. Kako bi se subjektivni sastojci mogli provesti bitno je posjedovanje inventivnosti koja predstavlja osnovu u uspješno poslovanje poduzeća. Objektivni sastojci predstavljaju sredstva rada kao što je to primjerice oprema, prostor, određena prava industrijskog vlasništva i sirovine (Tipurić, 2002). Ustrojbeni sastojci se odnose na određivanja načina kako bi se spojili rad i sredstva te kako bi se usmjerili prema konačnom ostvarenju poslovne zamisli.

Kada se promatra iz gospodarske perspektive poduzeće predstavlja organizaciju koja ima cilj da na tržištu, uz naplaćivanje, ponudi svijе gospodarske radnje kao što je to primjerice

proizvodnja ili prodaja i preprodaja robe, kupnja i prodaja nekretnina, kupnja robe, pružanje svih vrsta usluga, davanje kredita itd. Poduzeća mogu imati svoje posebne pogone, odjele, podružnice i slično, a preko nositelja se mogu spajati u koncerne, dijeliti ili pripajati. S pravnoga aspekta poduzeće predstavlja pravnu cjelinu koja je organizirana i preko koje nositelj može djelovati na tržištu. Radi se o zajednici koja postoji između imovine i osobe, o spoju između rada i kapitala pod jedinstvenim vodstvom koje je usmjereno na stvaranje određenih gospodarskih ciljeva. Isto tako radi se o jedinstvenom istupanju na tržište u kojem imovina pripada isključivo nositelju poduzeća (Ivančević i Ravlić, 2020).

Vlasnik ima u vlasti određeno poduzeće te mu ono kao takvo pripada, a bez njega samo poduzeće ne može niti postojati niti poslovati (Ivančević i Ravlić, 2020). Vlasnik ne posjeduje samo poduzeće jer ono nije u mogućnosti biti predmetom vlasništva, no vlasnik je svih onih stvari koje čine poduzeće te je ovlašten za ograničena stvarana prava nad stvarima. Isto tako on je vlasnik vrijednosnih papira, svih bankovnih računa stoga mu sav novac, koji se nalazi na bankovnim računima, pripada. Na vlasnika glase sva odobrenja i dozvole za daljnje obavljanje djelatnosti, te je on taj koji se mora upisati u sudski i ostale registre. Upravo je vlasnik taj koji prihvaća i izrađuje financijska izvješća i tome slično. Obzirom na činjenicu da poduzeće ne posjeduje pravnu osobnost, u njegove pravne odnose ulazi njegov vlasnik. Vlasnik može biti poslodavac, prodavatelj, kupac, vjerovnik, dužnik, može i biti taj koji će pasti pod stečaj ili će se tužiti na sudu, isto tako on je taj koji može ustati sa tužbom. Vlasnik poduzeća može biti i pravna i fizička osoba. On je taj koji uživa pravnu zaštitu, odnosno ima pravo da se koristi pravnim sredstvima kako bi zaštitio stvarna prava kao što je pravo stvarnog tereta, pravo građenja, založno pravo, vlasništvo itd. nositelj je taj koji uživa i posjedovnu zaštitu, pa tako on može bilo kad tražiti upise u zemljišne knjige, osim toga uživa i zaštitu slobodnoga tržišnoga natjecanja na način da koristi pravna sredstva koja pruža pravni poredak. Propisana sredstva za zaštitu prava industrijskoga vlasništva, za zaštitu prava iz ugovornih odnosa, tvrtke i izvanugovornih odnosa, isto tako pripadaju nositelju poduzeća (primjerice s naslova odgovornosti za štetu) (Ivančević i Ravlić, 2020).

Osim što vlasnici uživaju zaštitu oni isto tako i odgovaraju, pa se pravni zahvati u svezi sa djelovanjem poduzeća poduzimaju upravo protiv njih. Prilikom poslovanja poduzeća događaju se stalne promjene, pa tako:

- Vlasnik stječe i prenosi prava,
- Vlasnik preuzima obveze, otuđuje i stječe stvari,

- Vlasnik opterećuje stvari i dr.

Iz tog se razloga vrijednost poduzeća ne utvrđuje zbrojem vrijednosti stvari koje se u njemu mogu pronaći i koje pripadaju vlasniku, nego se u obzir uzima i sve ono što čini samo poduzeće u vrijeme procjene i odredbe njegove ukupne vrijednosti. Statička procjena kao metoda procjenjuje sve vrijednosti onoga što samo poduzeće ima, s tim da u obzir uzima i sve one obveze kojima je poduzeće opterećeno. Dinamička procjena pruža ocjenu vrijednosti poduzeća koje nastavlja djelovati. Ona procjenjuje koliko se može očekivati da će poduzeće pridonijeti svojem vlasniku, odnosno koja će mu biti dobit. Isto tako u obzir se uzimaju i ugled poduzeća, njegov položaj na tržištu, korisnici poduzeća te poslovna predviđanja i očekivanja dobiti. Prvi oblik procjene ima pristup kao da se poduzeće nastoji likvidirati, dok drugi oblik procjene ima pristup kao da poduzeće nastavlja sa svojim poslovanjem (Hrvatska enciklopedija, 2021).

Vlasnik ima mogućnosti da raspolaže poduzećem, ali to ne može učiniti upisom u sudski registar jer poduzeće kao takvo nije pravna osoba. U sudski se registar iznimno mogu upisati ugovori o raspolaganju poduzećem ukoliko se radi o poduzetničkim ugovorima (Ivančević i Ravlić, 2020). Prijenos poduzeća singularnom sukcesijom, odnosno pojedinačnim sljedništvom, moguć je isključivo darovanjem, prodajom ili zamjenom kao trajnim prijenosom, stjecanjem svih ili gotovo svih udjela koji se nalaze u trgovačkom društvu nositelja poduzeća. Isto tako prijenos se može obaviti i unosom poduzeća kao uloga u društvo, davanjem uživanja nad poduzećem koje je ili na određeno vrijeme ili trajno, zakupom kao prijenosom na određeno vrijeme i davanjem poduzeća povjereniku. Predmet prijenosa je izuzetno kompleksan jer zahtijeva sklapanja velikog broja ugovora ili samog jednoga ali sa velikim brojem njegovih priloga u kojima se nalaze pravilni propisi koji se moraju poštovati za svaki dio onoga što se prenosi. Do prijenosa univerzalnom sukcesijom odnosno sveopćim sljedništvom dolazi se nasljeđivanjem ukoliko je nositelj poduzeća fizička osoba. Osim toga prijenos se može odviti podjelom ili spajanjem nositelja te prijenosom cjelokupne imovine (Ivančević i Ravlić, 2020)

## **2.2. Pojam i definicija konkurentnosti**

„Konkurentna prednost podrazumijeva stvaranje sustava koji ima jedinstvenu prednost u odnosu na konkurente. Ideja je stvoriti korisničku vrijednost na učinkovit i održiv način.“ (Heizer i Render, 2011). Konkurentna prednost može se definirati kao prednost koja se postiže

nad konkurentima, a koja uključuje nužno posjedovanje vrijednosti i posebnosti koje poduzeće koristi kako bi se izdvojilo i razlikovalo od ostalih poduzeća na tržištu. Osim toga ona se definira i kao sposobnost određenog poduzeća da proizvede nove vrijednosti koje će premašiti proizvodne troškove odnosno kao sposobnost da se stvore veće vrijednosti za kupca, za razliku od konkurencije (Daraboš, 2015).

„Konkurentska prednost istražuje koja je uloga komplementarnih proizvoda ili usluga u konkuriranju i u konkurentskoj prednosti u nekim industrijama.“ (Porter, 2008). Konkurentska prednost nastaje uz pomoć inovacija, poboljšanja i uvedenih promjena. Poduzeće može steći prednost u odnosu na svoje konkurente na način da uvede nove osnove kako bi razvili svoju prednost ili tako da pronalaze bolja i nova sredstva kako bi postigli prednost na stari način. Konkurentska prednost predstavlja sveukupan sustav vrijednosti koji je sačinjen od čitavog niza aktivnosti koje su uključene u korištenje i stvaranje proizvoda. U sam proces stvaranja i održavanja vrijednosti uključena je bliska suradnja koja mora biti prožeta sa stalnom razmjenom informacija, usluga i dobara sa dobavljačima, sa svojim raznim kanalima, ali i kupcima. Poduzeće može izgraditi svoju reputaciju i uspostaviti marketinške kanale koje će jasno kontrolirati i na koje će utjecati. Razvijanjem strategije za konkurentnost poduzeća podrazumijeva se uključivanje raznih aktivnosti koje se moraju provoditi kako bi se osvojila lokalna prednost na tržištu. Konkurentska prednost u kontekstu održivog razvoja nekog poduzeća može se ostvariti analiziranjem dostupnih resursa i sposobnosti koje poduzeće ima. Svi resursi poduzeća mogu se jasno podijeliti na tri kategorije (Struk, 2019):

- Opipljivi resursi; materijalni, fizički, kao što je to primjerice zemlja, oprema, zgrade, novac, materijal i sl.,
- Neopipljivi resursi; reputacija, marka proizvoda odnosno brand, sposobnosti, znanje, kultura, kombinirano iskustvo i dr.,
- Organizacijske sposobnosti; način i umijeće upravljanja i kombiniranja imovine, procesi i ljudi koji sudjeluju u stvaranju vrijednosti.

Konkurentska prednost i njeno ostvarivanje predstavlja konkretan odgovor koje poduzeće daje na impulse koje prima iz svog okruženja. Odnosno ona predstavlja specifičnost svakog poduzeća koje je orijentirano na dobit. Poduzeća uz pomoć svojih posebnih sposobnosti mogu identificirati svoje konkurentske prednosti na tržištu koje podrazumijevaju postojanje ili ostvarivanje onog nivoa sposobnosti nekog poduzeća koji se zahtijeva na tržištu dok u isto vrijeme konkurencija nije u mogućnosti da ga lako dostigne.

### 2.3. Odrednice konkurentnosti

Temeljna odrednica svakog poduzeća je način na koji ono stvara svoju konkurentnost te čemu daje na važnosti kod tržišnog natjecanja. Svako poduzeće kada razmatra dimenzije konkuriranja mora točno poznavati i razumjeti koje je njegovo ciljano tržište kako bi mogao odabrati prioritete koje će provoditi u čitavom poduzeću. Postoji 5 aspekata operacijskih izvedbi koje utječu na zadovoljstvo kupaca i na konkurentnost poduzeća i njegova poslovanja (Slack, 2013):

- „Kvaliteta,
- Brzina,
- Pouzdanost,
- Fleksibilnost,
- Usluga.“

Kvaliteta predstavlja određeno svojstvo neke usluge ili proizvoda te ga predstavlja kao pouzdanog. Odnosno kvaliteta predstavlja stupanj do kojeg usluge ili proizvodi zadovoljavaju zahtjeve ili potrebe kupaca. Pojam kvalitete teško se može precizno odrediti zbog percepcije kupaca jer se kvalitete nekog proizvoda ili usluge gleda prvenstveno zadovoljstvo kupaca, a ne nužno i svojstva usluge i proizvoda. Poteškoća, dakle, koja se veže uz kvalitetu jest da je ona izrazito subjektivnog karaktera te da svakoga može imati drugačije značenje. Šest je dimenzija kvalitete:

- „Funkcionalnost,
- Izgled,
- Pouzdanost,
- Izdržljivost,
- Oporavak,
- Kontakt.“ (Sikavica i sur., 2008).

Kvaliteta se može iskazati kroz kvalitetu dizajna ili kroz kvalitetu procesa. Kvaliteta dizajna predstavlja skup svojstava i mogućnosti određene usluge ili proizvoda te se ona tiče isključivo dizajna, a njegovo postavljanje se radi na temelju potrebe kupca. Dizajn visokih performansi fokusira se na aspekte kvalitete kao što su vrhunske specifikacije neke usluge ili proizvoda, visoka trajnost i izvrsna usluga za kupca. Što se tiče kvalitete procesa ona se odnosi na



pouzdanost kojeg neka usluga ili proizvod imaju. Naime kupac nikada neće kupiti proizvod s greškom stoga je njegova kvaliteta nužna što u konačnici i je cilj kvalitete procesa, da ima proizvodnju bez grešaka.

Osim kvalitete sve važniji koncept osiguranja konkurentske prednosti predstavlja i brzina odnosno vrijeme koje se nameće poduzećima kao prioritet u postizanju konkurentnosti jer današnje suvremeno tržište zahtijeva sve kraće rokove isporuka. Poduzeće danas traži razne načine kako bi svojim kupcima moglo uštediti vrijeme te im osigurati brzinu prilikom uživanja u određenoj usluzi ili proizvodu. Razlikuju se dva pristupa u brzini kao konceptu za konkurentnost, a to su (Reid i Sanders, 2016):

- „Brzina proizvodnje i pružanja usluga,
- Brzina i pouzdanost isporuke.“

Brzina pružanja usluga i proizvodnje predstavlja određenu taktiku brzog procesa te je upravo ona ponekad presudan činitelj kupovine određene usluge ili proizvoda. Za svako poduzeće je izuzetna važna brzina i pouzdanost isporuke iz razloga što je usko povezana sa pouzdanosti isporuke koja mora biti točna i u skladu sa specifikacijama kako se ne bi prouzročili dodatni štetni događaji i kako bi slijedom tog bili smanjeni prihodi poduzeća (Reid i Sanders, 2016). Poduzeća koja odaberu da na tržištu konkuriraju svojom cijenom, odnosno da se tržišno natječu u troškovima, konkuriraju svojoj konkurenciji na temelju ponude proizvoda poduzeća po manjim cijenama od onih koje su ponuđene od strane konkurencije. Isto tako poduzeća čija je strategija usmjerena na postizanje konkurentnosti uz pomoć nižih cijena stavljaju naglasak na kvalitetu poslovnih procesa dok u isto vrijeme vode brigu o visini troška za proizvodnju takvih određenih usluga ili proizvoda. Kako bi se postigla određena konkurentnost ponekad je nužno ponuditi proizvod ili određenu uslugu koja će imati nižu cijenu od konkurencije (Stevenson, 2014).

Usluga ili proizvod može uključivati određene prodajne aktivnosti koje kupci mogu doživjeti kao dodanu vrijednost, poput primjerice (Stevenson, 2014):

- „Isporuke,
- Podešavanja,
- Jamstvenog rada,
- Tehničke podrške.“

Osim toga usluga ili proizvod može uključivati i dodatnu pažnju, kao što je primjerice (Stevenson, 2014):

- „Ljubaznost,
- Informiranje kupca,
- Pažnja prema detaljima.“

Ona poduzeća koja kupci ocijene sa visokim ocjenama te procjene kako je njihova kvaliteta visoka, imaju daljnju tendenciju da postanu isplativija te da im se ubrza rast (Stevenson, 2014).

#### **2.4. Postizanje konkurentske prednosti**

Konkurentska prednost ima veliku važnost iz razloga što je upravo ona ključna za daljnji razvoj i napredak poduzeća i njegov uspjeh i opstanak na tržištu. Današnje suvremeno tržište sa sobom nosi veliki broj konkurencije te upravo zbog toga konkurentska prednost i njeno ostvarivanje postaju imperativ, ukoliko poduzeća žele konkurirati na tržištu i opstati dugoročno. Učinci konkurentske prednosti teško se dočaravaju jer se poduzeće promatra kao cjelina, a ne kao zaseban dio. Konkurentnost potječe od pojedinih aktivnosti koje poduzeća poduzimaju kako bi stvorili svoj proizvod ili uslugu koja je namijenjena njegovom krajnjem potrošaču. Postoje različite aktivnosti koje se nalaze u lancu vrijednosti i kojima se može stvoriti osnova za konkurentnost i diferenciranje poduzeća od onih ostalih. Troškovna prednost postiže se iz različitih izbora poput primjerice kroz efikasan proces proizvodnje ili putem korištenja snaga za prodaju (Vrdoljak Raguž i Tolušić, 2012). Konkurentnost predstavlja rezultate sposobnosti nekog poduzeća koje su prepoznate od strane kupaca, odnosno temeljna stručnost je ta koja postaje osnova za konkurentsku prednost tek kada dostigne razinu „prepoznatljive stručnosti“. Pri tome je naglasak na „prepoznatljivost“ i diferenciranosti“, na temelju kojih poduzeća ostvaruju jedinstvenu konkurentsku poziciju i povoljan konkurentski položaj. Osnovne vrste konkurentske prednosti su (Horvat, 2012):

- „Proizvodnja proizvoda vrhunske kvalitete,
- Superiornost usluga tj. brzina u odnosu na konkurenciju,
- Prepoznatljivost i originalnost,
- Prodavanje po najnižim cijenama,
- Izvrsnost prodajne lokacije,

- Proizvod koji najbolje ostvaruje sve svoje funkcije,
- Proizvodnja sigurnijih i trajnijih proizvoda,
- Ponuda najbolje vrijednosti za novac (kombinacija najbolje kvalitete, dobre usluge i prihvatljive cijene),
- Natprosječno visoka informiranost o trendovima na tržištu i konkurenciji, • Novi poslovni model.“

Poduzeća koja žele poslovati što uspješnije i koja žele biti lideri u svom području moraju imati makar jednu konkurentsku prednost koja će ih isticati među drugima. Što više prednosti imaju to znači da su sve bliže ka zauzimanju leaderske pozicije na tržištu. Takva leaderska poduzeća odlikuju se prema snažnim brendovima, low cost procesima, duboko usađenim korporativnim kulturama te prema svojim patentima i natprosječno učinkovitim sustavima distribucije. (Horvat, 2012).

Današnji uvjeti opstanka na tržištu i samog poslovanja izuzetno su teški te valja naglasiti kako su teži nego ikada prije. Naime kako bi poduzeće opstao i kako bi uspjelo na tržištu ono mora imati konkurentsku prednost koja proizlazi isto tako i iz određenih aktivnosti koje poduzeće provodi, a koja se odnose na (Horvat, 2012):

- Dizajniranje,
- Proizvodnju,
- Marketing,
- Dostavu,
- Upućenu podršku za svoj proizvod.

Lanac vrijednosti s druge strane predstavlja sredstvo koje omogućava da se na sustavni način analiziraju sve aktivnosti koje neko poduzeće provodi, kao i međusoban odnos koji je uspostavljen između tih aktivnosti. Uz pomoć lanca vrijednosti izdvajaju se strateške aktivnosti koje su najvažnije sve s ciljem kako bi se uočila kretanja troškova i eventualnih izvora različitosti i diferencijacija. Ako se dogodi da poduzeće navedene aktivnosti obavi jeftinije ili bolje od svoje konkurencije tada ostvaruje konkurentsku prednost. Lanac vrijednosti predstavlja i dio sustava vrijednosti nekog poduzeća, a sačinjen je dakle od skupa aktivnosti. Lance vrijednosti imaju i kupci i dobavljači i posrednici, a svi zajedno međusobno su usko povezani te se moraju uklopiti u opći sustav vrijednosti nekog poduzeća (Vrdoljak Raguž i Tolušić, 2012).

Tehnološke promjene uzrokuju strukturne promjene u industriji te potiču stvaranje novih industrija. Upravo se tehnološke promjene smatraju jednim od ključnih pokretača u konkurentnosti. Tehnološka promjena omogućava izjednačavanje konkurencije svih sudionika na tržištu te pruža mogućnost da bilo koje poduzeće postane leadersko na svom području djelovanja. Kada poduzeće na ispravan način pristupi tehnološkoj promjeni tada imaju mogućnost ostvariti velike koristi za sebe. Naime, tehnološke promjene se općenito smatraju pozitivnima te mogu utjecati na konkurentsku prednost kada ostvari svoju ulogu prilikom određivanja troškovnih pozicija poduzeća ili prilikom određivanja različitosti po kojoj će se određeno poduzeće isticati među svojom konkurencijom. Nije neobično da tehnologija promjena ima tendenciju prouzrokovati promjene u troškovima poduzeća jer se upravo ona pronalazi u svakoj vrijednosnoj aktivnosti poduzeća i sudjeluje u njihovom daljnjem povezivanju (Vrdoljak Raguž i Tolušić, 2012).

„Segmentacija industrije pomaže poduzeću pri donošenju odluke o segmentima na koje se treba usmjeriti i načinima na koje odabrane segmente treba usluživati.“ (Vrdoljak Raguž i Tolušić, 2012). Segmentacija omogućuje poduzećima koja se odlučuju za strategiju fokusiranja da dobiju bolji uvid u segmente koje njihovi konkurenti koji su usmjereni na široke ciljne skupine, ne uslužuju dovoljno kvalitetno. S druge strane ona im daje bolji uvid i u poduzeća koja imaju široki ciljni segment, a upravo takva poduzeća predstavljaju najveće konkurente. Redovito praćenje segmentacije industrije iznimno je važno jer tehnološke promjene uzrokuju i promjene nekih prethodnih i starih pravila segmentacije koje se jednako odnose i poduzeća koja su široko usmjerena i na ona koja su fokusirana (Vrdoljak Raguž i Tolušić, 2012).

## **2.5. Analiza konkurencije**

Veliki broj poduzeća svoje konkurente doživljava kao određenu prijetnju te nastoji zbog toga steći svoj udio na tržištu i spriječiti njihov ulazak na isto. Prema ovom shvaćanju konkurencija među poduzećem se smatra neprijateljima te se nastoji ukloniti kako god je to moguće (Porter, 2008). Konkurentna poduzeća mogu biti prijetnja, ali oni isto tako mogu osnažiti, a ne i oslabiti konkurentsku poziciju poduzeća u velikom broju industrija. Naime, dobar konkurent može poslužiti prilikom stvaranja strateških svrha u nekom poduzeću te na taj način može imati utjecaj na povećanje održive konkurentske prednosti poduzeća i može poboljšati strukturu njegove industrije. Upravo je iz tog razloga poželjno da poduzeće ima barem jednog ili čak i

više dobrih konkurenata kako bi se namjerno odreklo tržišnog udjela i kako ga ne bi pokušavalo povećati jer veći tržišni udio često može biti gori od onog manjeg udjela. Poduzeća se istovremeno trebaju usredotočiti i usmjeriti sve svoje napore kako bi napali loše konkurente i kako bi održali svoju relativnu poziciju u odnosu na konkurente koji su dobri. Valja naglasiti kako su konkurentni korisni za tržišna natjecanja, ali i za samo poduzeće. Poduzeće nikada ne bi trebalo biti mirno onda kada se radi o konkurenciji i konkurentima jer se nikada ne smije dovesti u situaciju u kojoj će prestati tražiti načine za stjecanjem konkurentske prednosti, a upravo konkurentska prednost predstavlja jedini način za postizanjem kvalitetnog poslovanja. „Prisutnost pravih konkurenata donosi niz strateških koristi koje dijelimo u četiri općenite kategorije: povećanje konkurentske prednosti, poboljšanje trenutne industrijske strukture, potpora razvoja tržišta i odvratanje od ulaska na tržište.“ (Daraboš, 2012).

Konkurenti predstavljaju poduzeća koja mogu poslovati u istoj industriji, i koja u svojoj ponudi imaju slične usluge ili proizvode te u konačnici i ciljaju na iste potencijalne kupce. Svrha konkurentske dinamike može se pronaći u akcijama koje su sumjerene prema konkurenciji i reakcijama na određene poduzete akcije onih poduzeća koja su konkurentna (Daraboš, 2012). Postoje 4 ključna obilježja analize konkurencije i suparništva, a to su (Daraboš, 2012):

- „Pozicija poduzeća u industriji,
- Brzina poduzimanja akcija od strane poduzeća odgovora konkurenata na poduzete akcije,
- Stupanj inovativnosti poduzeća u industriji,
- Kvaliteta proizvoda i usluga poduzeća.“

Organizacijske karakteristike mogu imati utjecaj na akciju, ali isto tako i karakteristike okruženja konkurencije mogu imati utjecaj na motivaciju poduzeća, svjesnost, i sposobnost da određenu ideju provede u akciju. „Veličina poduzeća obično odražava više od tržišne snage jer tržišni udio poduzeća često odražava razinu resursa koje poduzeće ima. Ti resursi mogu uključivati i sposobnost istraživanja i razvoja, ali i percipiranu kvalitetu proizvoda poduzeća te i tržišna snaga i resursi konkurenata također oblikuju odgovore poduzeća.“ (Daraboš, 2012). Ukoliko veliko poduzeće želi iskoristiti svoju veličinu prilikom izgradnje tržišne snage i ukoliko želi postati konkurentna i ostvarivati iznadprosječan profit na dugoročne staze tada ono mora biti inovativno i agilno (Daraboš, 2012).

Danas je isto tako i sve važnije brzina djelovanja na tržištu. „Brzina kojom poduzeća iniciraju poduzimanje akcija kako bi u tome bila prva, odnosno u odgovaranju na akciju, ima glavnu ulogu u ostvarivanju uspjeha. U cilju ostvarivanja konkurentske prednosti i iznadprosječnih profita na globalnim tržištima poduzeća bi trebala biti u mogućnosti smanjiti vrijeme potrebno za razvijanje novih proizvoda i njihovo lansiranje na tržište.“ (Daraboš, 2012). Sva ona poduzeća koja imaju sposobnost da odgovore i reagiraju iznimno brzo, imaju šansu ostvariti konkurentsku prednost ili spriječiti prednost svojih konkurenata.

Obzirom da u današnjem svijetu dolazi do naglog povećanja broja konkurenata u industriji mora doći i do povećanja stupnja inovativnosti. Naime inovativnost je ta koja podrazumijeva zaokret i promjenu razmišljanja unutar poduzeća. Kvalitetna inovacija se mora implementirati u poduzeće, a to predstavlja zahtjevan proces. Upravo su poduzeća ta koja moraju znati izvući što veću korist iz svojih inovacija te ih moraju znati uklopiti i integrirati u već usvojene i postojeće strategije poduzeća (Daraboš, 2012).

Kvaliteta određenih usluga ili proizvoda je ta koja u brojnim industrijama određuje konkurentsku intenzivnost i prednost među poduzećima. „Zadovoljavajuća razina kvalitete je za poduzeće jedina prilika da se natječe na tržištu, a proizvodi i usluge se i nadalje moraju razvijati prema potrebama kupaca.“ Prilikom postavljanja definicije kvalitete ističu se 3 različita pristupa (Daraboš, 2012):

- Pristup utemeljen na proizvodnji,
- Pristup utemeljen na proizvodu,
- Pristup utemeljen na korisniku.

Pristup koji je utemeljen na proizvodnji promatra kvalitetu kao mjeru te opisuje do koje je točno mjere proizvod sukladan sa svojim specifikacijama. Pristup utemeljen na proizvodu definiran je kao nešto što je precizno i mjerljivo, a sva odstupanja u kvaliteti predstavljaju rezultat manjka ključnih atributa i elemenata koji neki proizvod mora imati. Posljednji pristup je pristup utemeljen na korisniku i on polazi od korisnika te u skladu s tim smatra da su usluge i proizvodi kvalitetni ukoliko u potpunosti zadovoljavaju želje i potrebe kupaca (Daraboš, 2012).

### 3. POSLOVNI MODELI

Poslovni model predstavlja opis načina na koje današnje društvo zarađuje. Odnosno ono predstavlja objašnjenje kako dostaviti vrijednost svojim kupcima po trošku koji će biti odgovarajući. Prema Magretta (2002) poslovni modeli predstavljaju priče kojima se objašnjava na koji način poduzeća rade. Baš kao i dobra priča i poslovni modeli nerijetko sadrže razgraničene likove, zaplet i motivacije koje daju uvid u njenu vrijednost (Magretta 2002, prema Milovanović, Srhoj, Krišto, 2017). Poslovni modeli odgovaraju na određena pitanja kao što su; „Tko je kupac? Kako se zaradi novac? Koja temeljna ekonomska logika objašnjava kako se može ponuditi vrijednost kupcima po odgovarajućem trošku?“

Treba naglasiti kako je svaka uspješna organizacija utemeljena na dobrom poslovnom modelu, a pojam kao takav stekao je slavu i široku uporabu sa pojavom proračunske tablice i osobnog računala. Ti alati omogućili su poduzetnicima da vrše eksperimente, testiranja i modeliranja na razne načine na koje mogu strukturirati svoje prihode i troškove. Proračunske tablice pružile su mogućnost poduzetnicima da ostvare brže promjene u svom poslovnom modelu te da vide na koji način ona može utjecati na njihovo poslovanje u sadašnjosti, ali i budućnosti.

Akademski zajednica i dalje nije dala zajedničku i jedinstvenu definiciju poslovnog modela. S obzirom da ne postoji jedna zajednička i jedinstvena definicija, cilj ovog rada je dobiti i širi pregled i analizu definicija poslovnih modela kako bi se došlo do zajedničkih karakteristika svih definicija. Mason i Spring (2011) smatra li su kako je poslovni model sličan fotografiji jer kao i ona u određenom trenutku prikazuje samu suštinu poslovanja poduzeća. S druge strane, Muehlhausen (2012) je naveo kako je poslovni model zapravo formula kako da poduzeće postigne profit, a ključna pitanja pritom su: „Što poslovni model nudi?, Kako tu ponudu monetizirati? i Kako postići održivost poslovnog modela?“. Lindgren (2012) je smatrao kako se poslovnim modelima nastoji objasniti poduzeće na temelju prikaza vrijednosti, kompetencija i odnosa s kupcima i partnerima koja generira profit u poduzeću. Definicija poslovnog modela govori i o tome da je to metakoncept koji proizlazi iz same strategije poduzeća, a ključne karakteristike su mu kupci i odnos s njima, povezujući mehanizmi, lanac vrijednosti i monetizacija (Baden-Fuller i Mangematin, 2013).

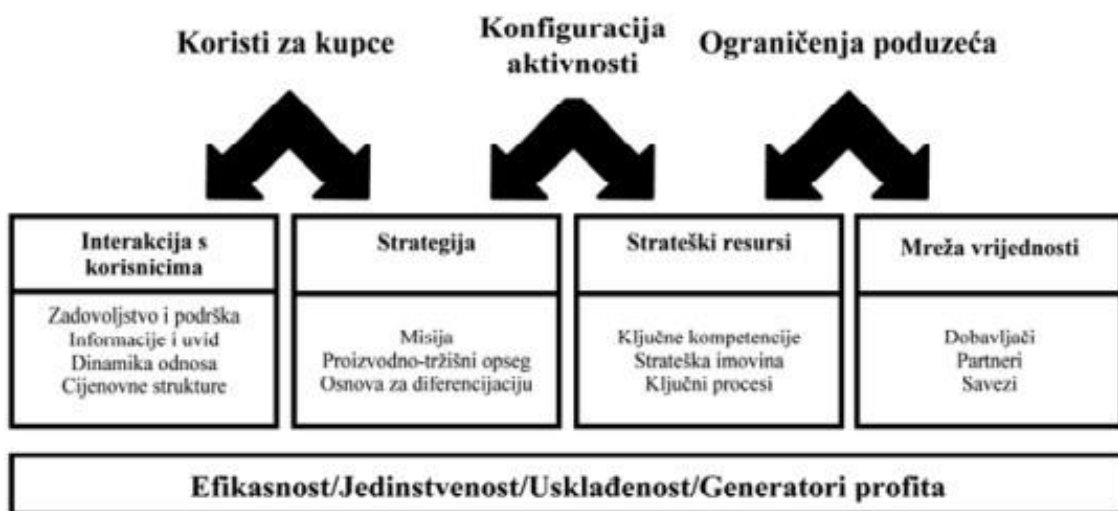
### 3.1. Odrednice poslovnih modela

Okviri za daljnje promatranje poslovnih modela sačinjeni su od osnovnih elemenata od kojih svaki od njih ima i svoje podelemente (Milovanović, Srhoj, Krišto, 2017., 539):

1. „Strategija, njena odrednica je misija, strateška diferencijacija i segmentacija tržišta (temelji se na Porterovim generičkim strategijama)
2. Strateški resursi, temeljne odrednice sadrže ključne kompetencije (*know-how*), stratešku imovinu i ključne procese. Ključne kompetencije predstavljaju znanje poduzeća koje uključuje jedinstvene vještine i intelektualno vlasništvo. Strateška imovina predstavlja materijalnu imovinu poduzeća, kao što su postrojenja i infrastruktura, ali također može biti i nematerijalna poput patenata, brenda, upravljanje odnosima s klijentima te sve ostalo što je rijetko i vrijedno za poslovanje poduzeća.

Ključni procesi se odnose na metodologije i rutine korištene pri transformaciji inputa u outpute.

3. Interakcija s korisnicima – sastoji se od četiri elementa: korisnička podrška, razumijevanje povratnih informacija, dinamika odnosa s kupcima te modaliteta naplate.
4. Mreža vrijednosti – predstavlja odnos poduzeća sa svim ključnim poslovnim partnerima (dobavljači, klijenti, investitori i sl.) te omogućuje poduzeću pristup ključnim resursima koje nema pod vlastitom kontrolom.“



Slika 1. Potencijal dodane vrijednosti poslovnog modela

Izvor: Hamel, 2000



Svi prethodno navedeni elementi poslovnih modela zajedno se povezuju uz pomoć prenosnih elemenata, a to su (Milovanović, Srhoj, Krišto, 2017., 539):

- „Konfiguracija aktivnosti,
- Koristi za kupce,
- Ograničenje poduzeća.“

Konfiguracija aktivnosti jedan je jedinstven način kombiniranja različitih kompetencija strateške imovine i svih onih ključnih procesa te predstavlja njihovu interakciju kao potporu u provođenju strategije. Također ona se odnosi i na sam proces prilikom upravljanja navedenom interakcijom između procesa i resursa. Korist za kupce sačinjena je od poveznice koja se javlja između potrebe kupaca i poslovne strategija koja ima cilj razviti plasman proizvoda ili usluge koju će ciljani kupci moći prepoznati na tržištu. „Odnosno koristi za kupce predstavljaju prenosni element koji predstavlja skup dodane vrijednosti koje se nude kupcima. Ograničenja poduzeća čine prenosni element između strateških resursa i vrijednosne mreže koji se odnosi na odluke poduzeća o tome koje će aktivnosti poduzeće samostalno poduzimati, a koje će prepustiti svojim strateškim partnerima s ciljem ostvarenja zadanog cilja.“ (Milovanović, Srhoj, Krišto, 2017., 540).

### **3.2. Vrste poslovnih modela**

Poslovni modeli svrstavaju se u četiri tipa, a to su (Milovanović, Srhoj, Krišto, 2017., 854):

1. „Proizvodni poslovni model - poduzeće razvija proizvod ili uslugu te je prodaje kupcu. To je najstariji i najčešći oblik poslovnog modela
2. Poslovni model rješavanja - zahtijeva značajnu interakciju s kupcem i razumijevanje njegovih potreba na osnovi čega se dizajnira proizvod ili usluga koja sadrži identificirane jedinstvene potrebe za koje je kupac spreman platiti višu cijenu. Potrebno je posjedovati značajne vještine za što bolju komunikaciju i suradnju s potencijalnim kupcima
3. Poslovni model povezivanja – temelji se na razmjeni između kupca i prodavatelja. Poslovni model povezivanja ima potrebu za identifikacijom kupaca i potencijalnih prodavatelja kao i potrebu za razvojem mehanizma koji olakšava razmjenu te za

visokom razinom povjerenja između dvije grupe dionika. Temeljni izvor prihoda je vrlo često naknada od ostvarene prodaje.

4. Višestrani poslovni model - model u kojem poduzeće nudi različite proizvode ili usluge različitim grupama kupaca pri čemu jedna grupa kupaca stječe dodatne koristi od one druge. Prijedlog vrijednosti je višestran, a jedna grupa kupaca stječe dodatnu korist od transakcije drugih grupa.“

Isto tako valja naglasiti kako postoje tri tipa poslovnih modela koji su univerzalni, a to su poslovni modeli kojima se rješavaju problemi, poslovni modeli kojima se stvaraju vrijednosti iz procesa te poslovni modeli koji su zasnovani na podupirućim mrežama. Unutar svake od te tri vrste može se dogoditi inovacija poslovnog modela, a najdublja je ona koja se događa kada inovator nekog poslovnog modela zamjeni jednu vrstu poslovnog modela sa drugom vrstom (Širola, 2014., 84):

1. „Poslovni modeli koji rješavaju probleme (eng. *solution shops*), poslovni model koji rješava probleme, a imaju ga organizacije koje dijagnosticiraju i predlažu rješenje za restrukturirane i složene poteškoće. To su najčešće poduzeća koja se bave poslovnim savjetovanjem, marketinške agencije, istraživačke i razvojne institucije, odvjetničke tvrtke i slično. Stvaranje vrijednosti za kupce proizlaze iz resursa samog poduzeća, osobito ljudi koji vještinama nalaze uzrok problema nakon čega preporučuju najbolji način rješavanja. Izvor prihoda je cijena koja je viša što je veća neodređenost i nestrukturiranost situacije.“
2. „Poslovni modeli stvaranja vrijednosti iz procesa (eng. *value-adding proces business*), korišten je od strane organizacije koje pretvaraju ulaze i resurse u izlaze veće vrijednosti. Najčešće su to tvornice automobila, lijekova, trgovine, restorani, škole i slično. Temelje se na kontinuiranom ponavljanju poslovanja. Izvrsnost procesa omogućuje stalnu proizvodnju visokokvalitetnih proizvoda i usluga po niskoj cijeni. Izvor prihoda predstavlja razliku vrijednosti inputa i outputa, cijene proizvoda i usluge prije i poslije same obrade.“
3. „Poslovni modeli zasnovani na podupirućim mrežama (eng. *facilitated networks*), to su institucije u kojima isti ljudi kupuju i prodaju te dostavljaju i primaju stvari jedni od drugih kao što su npr. burze, banke, osiguravajuća društva. Izvori prihoda predstavljaju obično naknade ili obračuni cijena po jedinici utroška.“

Osterwalder i Pigneur u svojoj su knjizi „*Stvaranje poslovnih modela*“ naveli pet obrazaca poslovnog modela koji su temeljeni na sličnim svojstvima te imaju sličan raspored sastavnih dijelova, a osim toga imaju i poprilično slično djelovanje (Milovanović, Srhoj, Krišto, 2017., 853):

1. „Rastavljanje poslovnih modela – raščlanjuje se na tri vrste poslovanja koji odgovaraju na tržišne, ekonomske i kulturne zahtjeve: poslovanje orijentirano prema kupcima, poslovanje temeljeno na inovaciji proizvoda te poslovanje temeljeno na infrastrukturi.
2. Poslovni model dugog repa – ovaj poslovni model usmjeren je na prodaju većeg broja proizvoda u manjim količinama. Fokus je na ponudi nišnih proizvoda od kojih se svaki prodaje vrlo rijetko. Primjer poslovnog modela dugog repa su internetske trgovine poput Ebaya i Aliexpressa koji omogućuju golemom broju korisnika da kupuju i prodaju predmete male vrijednosti te predmete koji se rijetko prodaju. Ovaj poslovni model ima male troškove skladištenja i distribucije no potrebna mu je snažna platforma putem koje će se ponuda predstaviti i ponuditi kupcima.
3. Poslovni model višestranih platformi – višestране platforme ili višestрана tržišta postoje već godinama, međutim razvile su se s porastom tehnologije i interneta. Temelji se na spajanju dvije ili više skupina kupaca koje su različite, ali međusobno ovisne. Platforme moraju odgovoriti na pitanja: možemo li privući dovoljan broj korisnika, koja je strana više osjetljiva na cijene, može li se ta strana pridobiti subvencioniranjem i slično. Primjer ovog poslovnog modela je Google čije je središte modela ponuda vrijednosti, odnosno vrlo ciljano tekstualno oglašavanje na internetu diljem svijeta. Googleovi ključni resursi: tražilica, oglašivači i unovčavanje sadržaja koje su kreirale treće osobe.
4. Poslovni model besplatno – Jedan segment kupaca može imati koristi od ponude bez plaćanja, koji je financiran iz drugih elemenata u poslovnom modelu ili iz drugih segmenata kupaca. Postoji tri obrazaca koji omogućuju integriranje besplatnih proizvoda i usluga: besplatna ponuda temeljena na višestranim platformama, odnosno oglašavanje, Freemium model kao osnovni sadržaj bez naknade te model mamca i udice koji se odlikuje privlačnom, cjenovno pristupačnom ili čak besplatnom ponudom koju rezultira kupnjom.
5. Otvoreni poslovni modeli – odnose se na podjelu procesa istraživanja određenog poduzeća s vanjskim partnerima. Suradnja može biti iznutra prema van (partnerima

izvan poduzeća nude se neiskorištene ideje ili resursi poduzeća) te izvana prema unutra (testiranje ideja koje dolaze izvana).“

### 3.3. Dizajn i strategije poslovnih modela

Dizajniranje poslovnog modela usmjerava se na daljnje stvaranje novih poslovnih modela koji su povezani sa pokretanjem novih poslovnih subjekata. Inoviranje poslovnih modela utemeljena je na tradicionalnim poduzetničkim izborima, sustavu kontrole i organizacijskom dizajnu. McGrath (2010) smatra kako je cilj dizajniranja poslovnog modela zapravo u otkrivanju i primjenjivanju novih modele, dok se sam proces dizajniranja manifestira kroz učenje i eksperimentiranje. Poslovni se modeli ne mogu u potpunosti definirati *ex ante* nego se moraju doradivati procesima istraživanja u kojima su upravo eksperimentiranja i razvijanja prototipa ključ daljnjeg uspjeha za poduzeće (McGrath, 2010).

Nakon što se provede detaljna analiza i proračun mora se dizajnirati i poslovni plan, a valja naglasiti kako postoje razne tehnike i metode uz pomoć kojih se dalje dizajnira sam poslovni plan. Prema Osterwalderu i Pigneuru (2014.,127) razlikuje se čak šest osnovnih tehnika dizajniranja poslovnog plana, a to su:

1. „*Informacije od kupaca*, poduzeća danas uvelike ulažu u istraživanje tržišta, a često zanemaruju perspektivu kupca prilikom dizajniranja proizvoda ili usluge. Uspješna inovacija temelji se na razumijevanju kupaca, uključujući okoliš, svakodnevnu rutinu, brige i težnje. Ideja ove tehnike je da se budući poslovni model gleda očima kupca. Mnoga vodeća potrošačka poduzeća organiziraju terenska putovanja voditelja prodaje kako bi se upoznali s kupcima, razgovarali s prodajnim timovima i posjetili prodajna mjesta. Veliki je izazov znati koje kupce poslušati, a koje ignorirati te na koji način želje kupaca pretvoriti u informacije korisne za razvoj proizvoda i usluga.“
2. „*Formiranje ideje*, ova tehnika poslovnog modela usredotočena je na generiranje što većeg broja ideja o strukturi i dizajnu poslovnog modela te izdvaja i odabire onu najbolju. Kako bi došli do dobrih ideja potrebno je razmišljati izvan kutije da bi se dizajnirali originalni modeli koji zadovoljavaju nezadovoljne, nove ili skrivene ideje kupca. Najbolja i najpoznatija tehnika za početak jest Brainstorming gdje veća skupina

ljudi predlaže svoje ideje bez obzira jesu li one moguće i ostvarive. Glavni cilj je skupiti što više ideja kako bi se došlo do kvalitetnog rješenja.“

3. „*Vizualno razmišljanje*, poslovni su modeli sustavi u kojima jedni elementi utječu na druge te je vizualno razmišljanje neophodno za rad s njima. Procesi potpomognuti vizualizacijom: razumijevanje biti (vizualna gramatika, zahvaćanje šire slike, uočavanje odnosa), poticanje dijaloga (zajednička polazna točka, zajednički jezik, zajedničko razumijevanje), istraživanje ideja (pokretač ideja, igra), poboljšanje komunikacije (postizanje razumijevanja među odjelima u tvrtki, interna prodaja ideje, eksterna prodaja ideje). Neke od najčešćih tehnika vizualizacije su vizualizacija pomoću samoljepljivih papirića na velikom platnu poslovnog modela te vizualizacija pomoću crteža.“
4. „*Stvaranje prototipa*, ova tehnika je slična tehnici vizualizacije međutim ona se razlikuje u jednostavnoj skici te detaljnom promišljenom konceptu poslovnog modela koji se objašnjava platnom poslovnog modela. Prototip nije nužno gruba slika kako će stvarni poslovni model izgledati. Prototip je alat koji konkretizira apstraktne koncepte i olakšava istraživanje novih ideja.“
5. „*Pripovijedanje priče*, kao u privatnom životu tako i u poslovnom svijetu postoji pripovijedanje priče osobito pri dizajnu poslovnog modela. Svrha pripovijedanja priče jest da se novi poslovni model predstavi na zanimljiv i opipljiv način. Priča mora biti jednostavna i razumljiva te postoji više metoda kojima se može pričati: govor i slika, videosnimka, strip i slično. Sve u cilju da zainteresira slušatelje te da u njima probudi znatiželju.“
6. „*Scenarij*, njegova funkcija je objasniti proces razvoja poslovnog modela specifikacijom i razradom konteksta dizajna. Razlikujemo dvije vrste scenarija, oni koji opisuju različite pozadine povezane s kupcima i oni koji opisuju buduće okoline u kojima će se poslovni model natjecati. Prvi slučaj temelji se na stajalištu kupca, kako se koriste proizvodima ili uslugama, koja se vrsta kupaca koristi njima, problemi kupaca, njihove želje i ciljeve. Dok se drugi slučaj temelji na mogućem razvoju u budućnosti na temelju konkretnih detalja.“

### 3.4. Inovacija poslovnog modela

Nove tehnologije omogućuju poduzetnicima da se osnaže te da stvore nove poslovne modele koji će narušiti tržišta. Novoosnovane tvrtke prolaze najteže jer ukoliko se ne prilagode, naprosto će propasti. Velike organizacije bivaju napadnutima sa svih strana dok su startupovi ti koji stvaraju nove poslovne modele koji dalje razdvajaju njihov lanac vrijednosti. Inovacije poslovnih modela usmjeravaju se na povećanu prednost te stvaranja uzajamno podržanih promjena koje će se dogoditi u odnosu vrijednosti organizacije prema samim kupcima kao i na njen glavni operativni model u poduzeću. Na razini operativnog modela fokus se nalazi na povećanoj profitabilnosti, na ostvarenju konkurentske prednosti te na stvaranju vrijednosti putem odluka o pružanju prijedloga vrijednosti. Proces inovacija poslovnih modela usmjerava se tako da se poduzeća mogu transformirati iz svojih postojećih modela u nove poslovne modele. Valja naglasiti kako to nije isto kao i stvoriti novi proizvod ili uslugu nego to samo predstavlja dio čitavog procesa. Proces poslovnih inovacija uključuje postavljanje nekih strateških odluka koje su utemeljene na analizama tržišta i internih sposobnosti. Mogućnosti koje se mogu istraživati su:

- Mogućnosti rasta bijelog prostora, identificiraju se sasvim nove mogućnosti kupca sa novim poslovnim modelom koji unosi promjene u konkurentsko okruženje.
- Stvaranje vrijednosti novim idejama, razvijaju se novi poslovni modeli kojima se ispunjava zadatak svojih kupaca pa da poduzeće krene biti učinkovitije, efikasnije i profitabilnije.
- Uspješno ulaženje tržišta u nastajanju, radi se o ponovnom osmišljavanju poslovnog modela koji prepoznaje nezadovoljene potrebe koje su se pojavile kod njegovih potrošača.
- Stvaranje novih sustava i pravila, iskorištavaju se novi načini pokretanja i organiziranja novih poduhvata sa novim poslovnim modelom.

U poslovnom modelu inovacije zahtijevaju promjene koje se događaju u glavnim načelima na kojima poduzeća posluju. No, većina inovacija se odvija postupno, poput inovacije proizvoda gdje se poboljšava tehnologija koja rutinski uključuje i ažuriranje proizvoda kao načina povećanja performansi poduzeća ili smanjenja njegovih troškova. Inovacija poslovnog modela

transformira način na koji se stvara, isporučuje i način na koji se iskorištavaju vrijednosti tako da koristi dominantnu logiku poslovanja. U svojoj osnovi ona se može raščlaniti na četiri faze, a to (Magretta, 2002 ):

1. „Otkrivanje kupca – identificiranje potrošačkog segmenta s problemom te razrada pretpostavke koja podupire njegov problem. Profil kupca i segmenti, definirati karakteristike kupca (demografiju, psihografiju i ponašanje), iznesti jasnu izjavu problema te definirati poslove koje treba obaviti.“
2. „Problem i rješenje – razviti rješenje kupčevih problema koji bi oni platili. Otkriti na koji način riješiti problem s kojim se kupac suočava, izraditi jasan prijedlog vrijednosti.“
3. „Tržište proizvoda – provjeriti kanale putem kojih je moguće doći do kupca radi prodaje i isporuke rješenja. Identificirati kako će ciljani kupac postati svjestan našeg rješenja, kako komunicirati s brandom i pozicionirati rješenje u odnosu na konkurenciju, kako pružiti cjelokupno korisničko iskustvo te odrediti trošak stjecanja i vrijednost životnog vijeka kupca.“
4. „Struktura i ljestvica – resursi i struktura za podršku skaliranju operacija. Potrebni resursi (ljudi, vrijeme, novac), zaštita intelektualnog vlasništva u praksi ideje, partneri za održavanje i razvoj modela.“

Postoji više različitih načina kojima se pristupa inovacijskim procesima poslovnog modela sve dok poslovni principi ostaju netaknuti. Navedena poslovna načela obuhvaćaju četiri glavna poslovna načela, a to su (Magretta, 2002):

1. „Prijedlog za vrijednost kupca, stvoriti novu i jedinstvenu vrijednost za kupca,
2. Profitni model, napraviti profil,
3. Ključni resursi, osigurati resurse potrebne za dostavu prijedloga vrijednosti kupca,
4. ključni procesi, odrediti temeljne poslovne procese potrebne za dostavu prijedloga vrijednosti.“

*Lean Startup* predstavlja metodu koja se koristi za razvitak proizvoda i poslovanja poduzeća s ciljem transformacije načina na koji se proizvodi lansiraju i izgrađuju. Za razliku kod klasičnog upravljanja poduzećem, ovdje startupovi djeluju u uvjetima koji su visoko nestabilni. Startupovi tako nikada nisu sigurni tko će im biti korisnici niti što će im biti proizvod ili usluga, jer neprestano imaju nove ideje i inovacije. Oni koriste različite vrste inovacija kao što su primjerice prenamjena postojeće tehnologije, znanstvena otkrića, osmišljavanje novih

poslovnih modela, donošenje proizvoda ili usluge na novu lokaciju i slično (Ries, 2011). Ries (2011, 16) u svojoj knjizi „*The Lean Startup*“ naveo je tri glavne faze startupa:

- „vizija,
- strategija,

Svakom osnivačima startupa osnovni cilj mora biti stvoriti poduzeće koje će na određeni uspješan način moći mijenjati svijet. Kako bi mogli ostvariti svoje vizije, start-upovi najčešće smišljaju različite strategije koje se sastoje od poslovnog plana, plana razvoja samog proizvoda, plana proizvodnje, ideje o samim mogućim korisnicima te od popisa njihovih potencijalnih partnera. Konačan proizvod treba predstavljati rezultat izvršenja navedene strategije.

Proizvod prolazi kroz neprestano mijenjanje putem procesa optimizacije dok se sama potreba za mijenjanjem strategije događa izuzetno rijetko. Vizija se nikada ne mijenja, jer su osnivači nerijetko predani svojim vizijama i na njima ustraju sve dok se ne pretvore u realnost i vidljive rezultate. Svaka prepreka koja se nađe na putu sa sobom nosi mogućnosti učenja o konkretnim područjima te nosi mogućnost da se sam proizvod unaprjeđuje (Ries, 2011).

Glavni cilj i zadatak startupa je pretvoriti neku ideju u djelo i proizvod. Kako bi se taj cilj ostvario postoji tzv. prsten povratnih informacija u kojem se nešto izrađuje, procjenjuje i iz toga se u konačnici nešto i nauči. Prvi korak je ući u fazu izrade i to s proizvodom koji ima minimalnu funkcionalnost. Proizvodu koji ima minimalnu funkcionalnost ima manjak brojnih elemenata koji će se kasnije pokazati kako su bitni. U drugoj fazi procjenjivanja određuje se da li je proizvod u konačnici i uspješan. Dok u posljednjoj fazi učenja mora biti poručeno sve ono što se od podataka prikupilo te se na temelju njih dalje saznaje da li je neki startup izvršio svoj cilj i stvorio proizvod koji je uspješan (Ries, 2011).



## **4. ULOGA POSLOVNOG MODELA U STVARANJU KONKURENTSKE PREDNOSTI PODUZEĆA**

Nerijetko se u literaturi spominje kako upravo konkurentska prednost predstavlja iznimnu važnost za svako poduzeće koje se nalazi na suvremenom tržištu i koje prolazi svakodnevno kroz tržišna natjecanja. Stoga je izuzetno važno biti drugačiji od ostalih, no što to znači? Svatko ima svoje posebnosti, pojedinac, poduzeće ili čitava zemlja, pa je stoga jasno da se poduzeće treba istaknuti na svom tržištu ukoliko želi biti bolje od svoje konkurencije. Primjer koji je svima blizak je ujedno i primjer poduzeća koje želi biti prepoznato na tržištu rada stoga je bitno da se ističe od drugih i da zadovoljava sve karakteristike koje kupci od njega traži. Uz to potrebno je da se poduzeće konstantno nadograđuje, mijenja i razvija kako bi se moglo prilagoditi promjenjivom tržištu. Osim toga za poduzeće je bitno da u svojoj grani bude jasno specijalizirano te da ima ljudske resurse koji će mu pomoći da istakne svoje kvalitete i da bude ispred drugih poduzeća (Purnea, 2014).

Poduzeće koje ima konkurentsku prednost ima mogućnost da ostvari natprosječne poslovne rezultate te isto tako ima i sposobnost da nadzire vlastitu sudbinu pa je upravo konkurentska prednost ta koja čini glavnu razliku između neuspješnih i uspješnih poduzeća.

Neke od glavnih karakteristika održive konkurentske prednosti su svakako prenosivost, izdržljivost i ponavljanje. Izdržljivost predstavlja vrijeme u kojem će se učinkovito stvarati koristi poduzeća. Prenosivost predstavlja vrijeme kroz koje će se koristiti imovina poduzeća. Dok ponavljanje predstavlja činjenicu kako se proizvod ne može kopirati od strane drugih natjecatelja.

Sposobnost tvrtke za procjenjivanje dobitaka koje će dobiti od iskorištavanja njezinih resursa predstavlja važan čimbenik prilikom stvaranju održivosti poduzeća. „Privremena konkurentska prednost može nastati zbog različitih uzroka kao što su tehnološke promjene i ponašanja konkurenata koja dovode do preuzimanja prednosti na tržištu.“ (Purnea, 2014). Bitno je da poduzeća pažljivo biraju i provode poslovne modele te da uvijek prate svoje konkurente te njihove usluge i proizvode kako bi se mogli istaknuti. Konkurentna snaga može biti poprilično jaka pa nije nepoznanica da upravo konkurencija preuzme prednost, čime poduzeće ostvaruje privremenu konkurentsku prednost. Dinamičnost okoline je glavni uzrok privremene konkurentske prednosti. Upravo se iz tog razloga poduzeća moraju neprestano mijenjati i

razvijati te se moraju prilagođavati okolini na način da prate promjene koje se odvijaju na tržištu, kako bi mogli ostvariti uspješna poslovanja i osigurati egzistenciju (Purnea, 2014). Konkurentska prednost poduzeća može se ostvariti raznim alatima koje poduzeće uvodi u svoje poslovanje kroz poslovni model koji odabere. Za primjenjivanje alata u poslovanju poduzeća važan je relativan položaj koje poduzeće ima u industriji jer upravo položaj definira hoće li profitabilnost poduzeća biti iznad ili ispod prosjeka industrije. Temeljna komponenta svakog poslovnog modela upravo je njegova strategija koje predstavlja način na koji poduzeće nastupa na tržištu ili način na koji se poduzeće bori sa konkurencijom. Osim navedenog bitni su i strateški resursi, te način na koji poduzeće do njih dolazi i način kako ih koristi.

Glavno pitanje koje se postavlja je kako odabrati pravi poslovni model. Pa za početak nužno je imati ideju i viziju poduzeća, kako će ono opstati na tržištu, određivanje ciljane skupine i posla kojim će se poduzeće baviti, što će se ponuditi klijentima i kako će ih se privući, kako osigurati dugoročnu profit i zaradu te tome slično. Kada se sve navedeno jasno odredi tada slijedi kreiranje poslovnog plana. Plantak Pul (2019) spominje pojam "*platno poslovnog modela*" kojeg objašnjava kao svojevrsni pristup koji je osmišljen kako bi se olakšala razrada ideje i kako bi se na jednostavan način prikazali podatci koji se nalaze u dugim poslovnim planovima. Začetnik ovakvog pristupa je Osterwalder koji ga je razvio 2004. godine. Taj alat, platno poslovnog modela, daje mogućnost da se vizualizira poslovni model. On se sastoji od devet glavnih dijelova koji se nazivaju građevni blokovi. Dijelovi koji obuhvaćaju taj alat su:

- Aktivnosti,
- Partneri,
- Resursi,
- Odnos s kupcima,
- Prijedlog vrijednosti,
- Segment kupca,
- Kanali,
- Izvori prihoda,
- Struktura troškova.

U svakom od navedenih građevnih blokova pokrivaju se samo dijelovi ideje ili organizacije, dok se sam sadržaj blokova dobije kada se odgovori na pitanja koja zahtijevaju istraživanje i promišljanje od strane ljudskih resursa. Ispunjavanjem svih građevnih blokova kreira se slika poslovnog modela koja je opisana na logičan, promišljen i inovativan način.

Dukić (2017) dijeli poslovne modele na sedam podmodela, a to su:

- „vrijednosni model,
- model resursa,
- proizvodni model,
- model odnosa s potrošačima,
- prihodni model,
- kapitalni model,
- tržišni model.“

„Vrijednosni model opisuje koji se to glavni proizvodi, iskustva ili usluge isporučuju sve do potrošača. Model resursa opisuje koliko je točno elemenata potrebno za transformaciju procesa te kako se jasno mogu osigurati i identificirati količine tih elemenata koje su potrebne. Proizvodni model nadalje opisuje na koji se način elementi spajaju u procesu transformiranja od ulaza do izlaza.“ (Dukić, 2017). Upravo on opisuje model odnosa s potrošačima te na koji sve način se potrošači kao takvi mogu pronaći kako ih se može zadržati, ali i prije svega kvalitetno poslužiti, a navedeni se model sastoji od sljedećih podmodela:

- Distribucijski podmodel,
- Marketinški podmodel,
- Uslužni podmodel.

Prihodni model pruža opis kako, zašto i kada poslovni subjekt može dobiti naknadu po proizvodu kada dođe do povrata, dok kapitalni model opisuje na koji način financijski izvori imaju utjecaja na stvaranje duga i vlasničkih struktura, te kako se u konačnici koristi novac s obzirom na obveze kroz vrijeme i imovinu. Tržišni model nudi opis logike odabira okruženja koje je relevantno za odvijanje i događanje poslovanja.

#### **4.1. Platno poslovnog modela za stvaranje konkurentske prednosti poduzeća**

Osterwalder i Pigneur (2014) smatraju da poslovni modeli mogu biti jasniji i vidljiviji stoga su pridonijeli standardizaciji prikazivanja poslovnih modela te su osmislili njihov pojednostavljeni

opis. „Početna točka svake dobre rasprave, sastanka ili radionice o inovaciji poslovnoga modela treba biti općeprihvaćena definicija poslovnoga modela. Treba nam koncept poslovnoga modela koji svatko razumije, koncept koji omogućuje njegovo opisivanje i raspravu o njemu.“ (Osterwalder, Pigneur, 2014:15). Oni su istaknuli važnost standardizacije prikazivanja poslovnog modela, te su isto tako naglasili kako je izuzetno bitno da navedeni koncept bude što jednostavniji kako bi se mogao razumjeti, a opet da ne bude prejednostavan da ne naruši složene mehanizme poslovanja. Stoga su oni kroz svoje platno poslovnog modela koje sadrži devet dijelova obuhvatili četiri glavna područja djelovanja poduzeća. Poslovnim platnom pokrivena su područja financija, kupaca, ponude, infrastrukture i financijske održivosti. „Ovo platno služi kao alat kojim se poslovni modeli mogu opisivati, analizirati, ali i stvarati. Sami autori za platno kažu da je platno poslovnog modela zajednički jezik za opisivanje, vizualizaciju, procjenjivanje i mijenjanje poslovnih modela.“ (Osterwalder i Pigneur, 2014:12)

#### ***4.4.1. Elementi platna poslovnog plana za ostvarenje konkurentnosti poduzeća***

##### ***Segmenti kupaca***

Osterwalder i Pigneur (2014) naglašavaju kako svaki poslovni model u svom središtu ima svoje kupce, a razlog je taj što se ključni cilj svakog poduzeća da zadovolji kupčeve potrebe. Nakon što se potrebe kao takve prepoznaju i postave temelj daljnjeg dizajniranja poslovnog modela koji će ih nastojati zadovoljiti, one dovode do cilja poslovanja, a to je ostvarenje profita. Razlikuje se nekoliko poslovnih modela koji se rangiraju prema segmentu kupaca koje poduzeće želi zadovoljiti, pa tako primjerice postoji poslovni model za masovna tržišta, ili model koji cilja na tržišnu nišu, osim njih tu spadaju i modeli koji razlikuju segmente kupaca, raznolike segmente kupaca, te u konačnici postoje poslovni modeli koji su namijenjeni za višestrana tržišta. Oni poslovni model koji se usmjeravaju na masovno tržište nastoje zadovoljiti sve tržišne segmente, te ih kao takve ne razlikuje. Kod njih je sve fokusirano na velike skupine kupaca koje imaju gotovo iste potrebe. Ona poduzeća koja se svojim poslovnim modelom usmjeravaju na tržišnu nišu uslužuju i obuhvaćaju određene skupine kupaca koje su posebno specijalizirane. „Njihovi distribucijski kanali, odnosi s kupcima kao i ponuda vrijednosti su usmjereni prema potrebama i zahtjevima koje ima ovo tržište. Međusobno odijeljeni segmenti

za poslovne modele znače da moraju nuditi drugačiju ponudu vrijednosti za svaki od segmenata koji nastoje zadovoljiti.“ (Osterwalder i Pigneur, 2014:16).

Različite potrebe koje poslovni model mora zadovoljiti za razne kupce utječu na otale elemente koji se nalaze u tom poslovnom modelu. Pa tako ponuda vrijednosti, odnos s kupcima i izvori prihoda te distribucijski kanali razlikuju se za svaki segment. Nadalje poslovni model koji je fokusiran na diverzificirane segmente kupaca koji su međusobno potpuno nepovezani, ima u potpunosti različite potrebe koje mora zadovoljiti. Poslovni modeli koji su sumjereni na višestрана tržišta i platforme moraju svoja poslovanja usmjeriti ili na dva ili čak i na više tržišnih segmenata koji su u međusobnoj ovisnosti pa kako bi ostvarili uspjeh moraju zadovoljiti potrebe oba segmenta tržišta.

### ***Ponude vrijednosti***

Ponuda vrijednosti za kupca se stvara uz pomoć raznih kombinacija elemenata koji mogu zadovoljiti potrebe kupaca, a koje se utemeljuju primjerice na dizajnu ili cijeni proizvoda i usluge. Ona kao element poslovnog modela ima veliku važnost jer je ona ta uz pomoću koje se razlikuju proizvodi i usluge koje kupcima nude razna poduzeća. Isto tako ona predstavlja zadovoljavanje potrebe kupaca koja može značiti skup svih koristi koje se kupce nude od strane nekog poduzeća. Ponuda vrijednosti nije nužno potpuna novost koja se javlja na tržištu kako bi se kupci privukli, nego ona može biti slična i drugim ponudama, ali u svojim ključnim elementima ima dodatne osobine i funkcije. Važno je reći kako su svi elementi ponude vrijednosti usmjereni isključivo samo na kupce jer su oni ti koji mogu ostvariti vrijednost nakon što kupe proizvod poduzeća. Osterwalder i Pigneur (2014) opisali su elemente koji pridonose i na koncu stvaraju vrijednost za kupce, a jedan od njih je i novost. Novost kao element ponude vrijednosti zadovoljava neke sasvim nove potrebe kupaca koje se dotad nisu uopće zamijetile kao potrebe, pa nisu ni postojale na tržištu. Poboljšavanje funkcionalnosti proizvoda najčešći je način za stvaranje vrijednosti za kupce. „No poboljšanja mogu ići do stanovite točke. Na primjer, zadnjih godina brža osobna računala, veći kapaciteti tvrdih diskova i bolja grafika nisu uspjeli stvoriti odgovarajući rast potražnje.“ (Osterwalder, Pigneur, 2014:23). Valja naglasiti kako poboljšanje funkcionalnosti može doseći samo određenu razinu pa nadalje s protokom vremena ne stvara dovoljnu dodatnu vrijednost. Brojni su slični primjeri koji se vežu uz tehnologiju kada se na tržištu pojave funkcionalniji proizvodi, no oni nužno ne zadovoljavaju potrebu kupca za dodatnom vrijednosti koju mogu ostvariti. Osim tehnologije i dizajn može

istaknuti proizvod, što je ponekad izuzetno bitno u nekim industrijama, kao što je modna ili automobilska, jer sa samim dizajnom kupac dobiva dodatnu vrijednost. Nerijetko sve navedeno vodi ka elementu ponude vrijednosti koji je poznat kao brend ili status. Naime potrošačko je društvo osjetljivo na status kojeg ima u okolini, pa se nerijetko zbog vrijednosti nekog brenda odlučuje za kupovinu određenog proizvoda. Osim toga i cijena se može ponuditi kao vrijednost, pa se tako niža cijena može koristiti za zadovoljavanje potrebe segmenta kupaca koji su cjenovno poprilično osjetljivi. Smanjenje rizika kao dodatni element ponude vrijednosti predstavljen je u vidu jamstva, a njime su kupcima smanjeni rizici prilikom obavljanja kupovine jer upravo poduzeće garantira da je proizvod ispravan i nerijetko nude potpuno besplatan povratak ukoliko se to dokaže kao netočno. U elemente koji imaju utjecaj na ponudu vrijednosti uključeno je i obavljanje poslova kupaca, rezanje troškova i praktičnost korištenja proizvoda ili usluge.

### ***Kanali***

„Kanali predstavljaju element platna modela, a u njima se opisuje način na koji poduzeće uspostavlja komunikaciju sa tržištem te kako im isporučuje ponudu vrijednosti svog proizvoda ili usluge. Poduzeće kroz komunikaciju, distribucijske i prodajne kanale ostvaruje dodirne točke sa svojim kupcima u kojima se kreira iskustvo koje kupci dobivaju sa tim poduzećem i njegovim proizvodom. Stoga je prava kombinacija kanala važan korak u promociji ponude vrijednosti koje će poduzeće ponuditi za to tržište.“ (Osterwalder i Pigneur, 2014, 24). Kanali se dijele u dvije skupine, a to su vlastite ili partnerske. Osterwalder i Pigneur (2014) istaknuli su kako kanali posjeduju svojih pet različitih faza te da svaki od kanala ima mogućnost uključiti samo neke faze ili svih pet ovisno o tome što želi postići. „Prva faza odgovara na pitanje kako poduzeće stvara svijest o svojim proizvodima i uslugama. Kroz fazu evaluacije, potrebno je saznati kako poduzeće pomaže svojim kupcima da ocijene ponudu vrijednosti proizvoda ili usluge. Slijedeća faza u kanalu odgovara na pitanje Kako omogućujemo kupcima kupnju određenih proizvoda i usluga?, što je vrlo važno pitanje kada su kanali isporuke vrijednosti u pitanju, te je zbog toga ovo faza koja je uvijek prisutna. Za četvrtu fazu, poduzeće treba znati kako ono svojim kupcima predstavlja ponudu vrijednosti. Posljednja faza jest ona koja dolazi nakon što je kupac kupio proizvod, te je za nju potrebno odgovoriti na pitanje Kako pružamo korisničku potporu nakon što je proizvod kupljen? U konačnici, koji god od kanala da poduzeće

izabere u svom poslovnom modelu, najvažnije je da kupci dobiju najbolje moguće iskustvo, te da u konačnici poduzeće maksimizira svoj profit.“ (Osterwalder, Pigneur, 2014:25).

### ***Odnos s kupcima***

Odnosi s kupcima predstavlja prikaz načina na koji poduzeće uspostavlja kontakt sa svojim kupcima. Rezultat odnosa sa kupcima su ukupni dojam i iskustvo koje poduzeće i kupci ostvaruju zajedno. Osterwalder i Pigneur, razlikuju nekoliko vrsta odnosa s kupcima koji imaju mogućnost da se jave istovremeno s obzirom na koji su segment kupaca točno usmjereni. Osobna pomoć predstavlja odnos koji se s kupcem zasniva na osobnom kontaktu, najčešće od strane predstavnika koji se može zateći na nekom od prodajnih mjesta ili u pozivnom centru i nekim drugim oblicima izravnog kontakta. Posvećena osobna pomoć može se razlikovati po tome što se u takvom odnosu stvara komunikacija sa predstavnikom poduzeća koji je izravno zadužen za rješavanje potencijalnih problema svojih kupaca. „Automatizirane usluge predstavljaju s druge strane odnos koji uključuje automatizirane procese i samoposluživanje, gdje se kombinacijom tih elemenata kod kupca stvara dojam da ima osobni odnos sa poduzećem jer mu se preporučuju proizvodi primjerice na web shopu nekog poduzeća.“ (Osterwalder i Pigneur, 2014, 26). Navedeni autori u svom radu isto tako iznose još nekoliko vrsta odnosa s kupcima koji se koriste za daljnju uspostavu odnosa, a u njih spadaju zajednice korisnika, društvene mreže, samoposluživanje i sukreacija.

### ***Izvor prihoda***

Kupci se uvijek nalaze u središtu poslovnoga modela, te poduzeće mora poznavati svoje kupce jer su upravo oni izvori prihoda te su bitan element svakog poslovnog modela. Ako poduzeća znaju koliko su njihovi kupci spremni izdvojiti novaca i platiti neki njihov proizvod tada oni predstavljaju odgovor na pitanje koji su mu to izvori prihoda. Različiti segmenti kupaca mogu biti izvori prihoda, a u konačnici se izvori prihoda razdvajaju u svije skupine, a to su: „Prihodi koji su rezultat jednokratnih uplata kupaca i ponavljajući prihodi koji su rezultat kontinuiranih uplata ili za stalnu isporuku ponude vrijednosti ili kroz isporuku korisničke potpore nakon kupnje.“ (Osterwalder i Pigneur, 2014:30). Iz tog se razloga razlikuje nekoliko izvora prihoda za poduzeća. Valja reći kako je prodaja proizvoda najčešći izvor prihoda, dok se kroz naknadu za korištenje poduzeće ostvaruje prihode naplatom korištenja određene usluge poduzeća, gdje

korisnik usluge plaća više za svako korištenje usluge. „Pretplata kao izvor prihoda koristi se za stalni pristup određenoj usluzi poduzeća kroz mjesečne naknade. Izvor prihoda za poduzeće mogu biti i posudba/najam, gdje poduzeće svoje proizvode daje na korištenje svojim kupcima kroz određeno vrijeme. Osim prethodno navedenim načini stvaranjem izvora prihoda, poduzeće izvor prihoda može pronaći i u licenciranju.“ (Osterwalder i Pigneur, 2014:31). Prihodi mogu nastati na temelju dopuštenja za korištenje patenta koji se zaštićuju intelektualnim vlasništvom nekog poduzeća, a za koje korisnici usluge ili proizvoda zauzvrat moraju plaćati određenu naknadu. Osim toga izvori prihoda mogu biti i u oglašavanju koja se koriste u medijskoj industriji kao naknada za oglašavanje neke usluge ili nekog proizvoda. Ono što je potrebno naglasiti je da se svaki izvor prihoda može ostvariti putem raznih mehanizama i kroz razne cijene. Cijene se mogu formirati u fiksne cijene ili promjenjive. Pa je tako fiksna cijena ona koja se unaprijed određuje i temelji se na fiksnim varijablama. S druge strane, promjenjiva cijena ovisi o tržišnim uvjetima u kojim poduzeće posluje. Cijena može biti i rezultatom pregovora, a može biti i rezultatom realnog stanja na tržištu na kojem poduzeće posluje.

### ***Ključni resursi***

Ključni resursi predstavljaju imovinu koja je potrebna svakom poduzeću kako bi njihov poslovni model mogao ostvariti uspjeh. Resursi su različiti obzirom na vrstu poslovnog modela, ali su potrebni svakome poslovnome modelu. Kao takvi resursi mogu biti u vlasništvu poduzeća, ali i posuđeni od drugih tvrtki kroz suradnju s partnerima ili najam.

Ključni resursi svrstani su u slijedeće kategorije:

- Fizički resursi,
- Intelektualni resursi,
- Financijski resursi,
- Ljudski resursi..

### ***Ključne aktivnosti***

„Ključne aktivnosti su sve radnje koje neko poduzeće mora poduzeti kako bi poslovni modeli bili uspješni, a ovise isključivo o poslovnom modelu. Proizvodnja je aktivnost koja isključivo



dominira u poslovnim modelima poduzeća koja se bave proizvodnjom, u koju spadaju izrada, dizajniranje, te u konačnici i isporuka proizvoda.“ (Osterwalder i Pigneur, 2014: 29).

Rješavanje problema predstavlja aktivnost poslovnih modela uslužnih djelatnosti, gdje se kupcima nastoje naći rješenja za potencijalne probleme. Poduzeća moraju uvijek neprekidno raditi na razvoju i održavanju ključnih aktivnosti.

### ***Ključna partnerstva***

Putem ključnih partnerstva opisuju se mreže poduzeća s kojima tvrtke ostvaruju određene suradnje, a upravo one mogu za neke poslovne modele biti ključne za njihov daljnji razvoj, poslovanje i u konačnici i opstanak. Strateška partnerstva mogu se ostvariti kako bi se poslovanje optimiziralo i kako bi se brže došlo do potrebnih resursa za poduzeće. Osterwalder i Pigneur (2014) razlikuju četiri različite vrste partnerstva, a to su:

- „Strateška partnerstva između tvrtki koje međusobno nisu konkurenti,
- Koopetitivnu odnosno strateška partnerstva između konkurenata,
- Zajedničko ulaganje s ciljem razvoja novih poslovnih prilika ili tržišta,
- Odnos kupac, dobavljač za osiguravanje pouzdane opskrbe.“ (Osterwalder i Pigneur, 2014., 32)

Naposljetku valja naglasiti kako postoji isključivo mali broj poduzeća koja posjeduju sve one resurse koji su im potrebni da bi obavljali svoje aktivnosti pa se iz tog razloga odlučuju na partnerstva kako bi mogli proširiti svoja mogućnosti.

### ***Struktura troškova***

„Struktura troškova kao elemente platna poslovnog modela služi za opisivanje svih troškova koji su predviđeni za poslovanje prema određenom poslovnom modelu. Proizvodnja i isporuka proizvoda, održavanje odnosa s kupcima, kao i sve aktivnosti u poduzeću, ponajprije stvaraju troškove za poduzeće. S druge strane, oni se mogu izračunati kada poduzeće zna koji su mu ključni resursi, ključne aktivnosti i ključni partneri u poslovanju.“ (Osterwalder i Pigneur, 2014:35). Nužno je da se troškovi u svakom poslovnom modelu svedu na najniže moguće razine, no isto tako valja naglasiti kako to nije jednako važno za svaki poslovni model. Troškovi

u poslovanju mogu biti podijeljeni na fiksne troškove i troškove koji su varijabilni i koji mogu rasti obzirom na količinu robe koja je proizvedena ili usluge koja je pružena.

Svi prethodno navedeni elementi platna poslovnog modela pružaju mogućnost poduzeću i tvrtkama da ostvare svoju konkurentnost i da uspješno nastave sa svojim poslovanjima te da se izdignu iznad svoje konkurencije.

## 5. ZAKLJUČAK

Predmet ovog završnog rada čine poslovni modeli, njihova planiranja i stvaranja na tržištima kao i njihova uloga u stvaranju konkurentske prednosti samog poduzeća.

Poslovni modeli pokazuju kako se poduzeće može kontinuirano razvijati uz pomoć neprestanog propitivanja tržišta i mogućnosti unošenja inovacija u poslovne modele kako bi svoje poslovanje podigli na višu razinu i kako bi im ono bilo profitabilno.

Važnu ulogu za razvoj poduzeća imaju povratne informacije jer upravo one omogućuju njeno napredovanje. Konačan cilj poslovnih modela je da se poduzeća usredotoče na brz i fleksibilan razvoj svojih proizvoda te na zadovoljenje potreba svojih kupaca.

Uz sam proizvod valja naglasiti kako je u poslovnom modelu izuzetno bitna i mreža vrijednosti, baš kao i isporuka vrijednosti te u konačnici i prihodi. Pomoću novih oblika tehnologija danas se stvaraju sasvim novi poslovni modeli koji nerijetko narušavaju tržišta. Novih tehnologija poduzeća stvaraju nove poslovne modele koji narušavaju tržišta.

Danas se fokus stavlja na povećanje profitabilnosti, stvaranje vrijednosti i povećanje konkurentske prednosti. Sam proces inoviranja i dizajniranja poslovnih modela usmjerava se na način da se poduzeća mogu nesmetano transformirati iz svog postojećeg poslovnog modela u neki sasvim drugi i novi poslovni model koji će im omogućiti bolje poslovanje i ostvarenje konkurentske prednosti na tržištu.

Dakle, rezimirajući dosadašnju analizu poslovnih modela valja zaključiti kako je to plan poduzeća o tome na koji će se način natjecati, na koji će način iskorištavati svoje resurse te kako će strukturirati svoje odnose unutar poduzeća, ali i prema poslovnim partnerima i kupcima, te u konačnici kako će stvarati vrijednosti kako bi neprestano bilo profitabilno. Četiri ključne komponente svakog poslovnog modela su temeljna strategija, strateški resursi, odnosi s kupcima i partnerska mreža, dok su dvije najčešće pogreške koje svako poduzeće treba izbjegavati pogrešna procjena kupaca te pogrešna procjena troškova poduzeća.

## POPIS LITERATURE

1. Baden-Fuller, C., Mangematin, V. (2013). Business models: A challenging agenda. *Strategic Organization*, 11 (4); 418-427.
2. Daraboš, M. (2012). *Evolucija konkurentske prednosti: U potrazi za uspjehom u hiperkonkurentskim uvjetima*. Naklada Ljevak, Zagreb.
3. Heizer, J., Render, B. (2011). *Operations Management, Tenth edition*. Pearson, New Jersey.
4. Horvat, Đ. (2012). *Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji*. Edukator, Zagreb.
5. Hrvatska enciklopedija (2021). *Poduzeće*, dostupno na mrežnoj stranici Leksikografski zavod Miroslav Krleža: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=48953> (pristupljeno, 04. ožujka, 2022.).
6. Magretta, J. (2002). Why business models matter, Finance and investing, dostupno na mrežnoj stranici Harvard business review: <https://hbr.org/2002/05/why-businessmodels-matter> (pristupljeno 29. ožujka, 2022.).
7. Mason, K., Spring, M. (2011). The sites and practices of business models. *Industrial Marketing Management*, 40(6);1032-1041.
8. McGrath, R. G. (2010). Business models: a discovery driven approach. *Long range planning*, 43(2); 247-261.
9. Milanović Morić, B., Srhoj, S., Krišto, T. (2016). Poslovni modeli kao konceptijski okvir pristupa dizajnu poslovanja suvremenih poduzeća, *Ekonomska misao i praksa*, 26(2);535-562.
10. Milanović Morić, B., Srhoj, S., Krišto, T. (2017). Strateški pristup inoviranju poslovnih modela, *Ekonomska misao i praksa*, 26(2); 847-881.
11. Milas, G. (2005). *Istraživačke metode u psihologiji i drugim društvenim znanostima*. Naklada Slap, Jastrebarsko.
12. Morić Milovanović, B., Srhoj, S., Krišto, T. (2016). Poslovni modeli kao konceptijski okvir pristupa dizajnu poslovanja suvremenih poduzeća, *Ekonomska misao i praksa*, 25(2); 535-563.

13. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2014). *Stvaranje poslovnih modela*. Školska knjiga, Zagreb.
14. Plantak Pul, A. (2019). Koji je Vaš poslovni model? dostupno na mrežnoj stranici Proprium: <https://proprium.hr/koji-je-vas-poslovni-model/> (pristupljeno 24.04.2022).
15. Porter, M. E. (2008). *Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*. MASMEDIA, Zagreb.
16. Reid, R. D., Sanders, N. R. (2016). *Operations Management - an integrated approach, Sixth Edition*. John Wiley & Sons Singapore Pte., New Jersey.
17. Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. Crown Business, New York.
18. Slack, N., Brandon-Jones, A., Johnston, R. (2013). *Operations Management, Seventh edition*. Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, United Kingdom.
19. Sruk, B. (2022). *Snaga poduzeća*, dostupno na mrežnoj stranici: <https://argusgrupa.hr/snaga-poduzeca/>, (pristupljeno 03. ožujka 2022.).
20. Stevenson, W. J. (2014). *Operations Management, Twelfth Edition*. McGraw-Hill Education, New York.
21. Tipurić, D., Markulin, G. (2002). *Strateški savezi: suradnjom poduzeća do konkurentске prednosti*. Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb.
22. Vrdoljak Raguţ, I., Tolušić, M. (2012). Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije, *Ekonomska misao i praksa*, 1; 381-398.