

# DISRUPTIVNI POSLOVNI MODELI KROZ POVIJEST

---

**Matić, 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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:960912>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-19**



*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 Matic

**DISRUPTIVNI POSLOVNI MODELI KROZ POVIJEST**

Diplomski rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Mario Matić

## **DISRUPTIVNI POSLOVNI MODELI KROZ POVIJEST**

Diplomski rad

**Kolegij: Kreiranje poslovnih modela**

JMBAG: 0081162751

e-mail: [mmatic3@efos.hr](mailto:mmatic3@efos.hr)

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

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Graduate study Entrepreneurial Management and Entrepreneurship

Mario Matic

**DISRUPTIVE BUSINESS MODELS THROUGHOUT HISTORY**

Graduate 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 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 Matić

**JMBAG:** 0081162751

**OIB:** 23625392291

**e-mail za kontakt:** mario.matic1886@outlook.com

**Naziv studija:** Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

**Naslov rada:** Disruptivni poslovni modeli kroz povijest

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

U Osijeku, 1. srpnja 2022. godine

Potpis: 

## **Disruptivni poslovni modeli kroz povijest**

### **SAŽETAK**

Disruptivni poslovni modeli oduvijek su bili pokretači promjena. No, kao i sve velike promjene i oni sa sobom nose brojne prednosti ali i posljedice. Inovacije koje disruptori donose na tržište mijenjaju postojeći položaj poslovnih subjekata u industriji i svojim djelovanjem utječu na cjelokupnu industriju, konkurente, pa i društvenu okolinu. Povijesni industrijski i ekonomski razvoj svijeta pratio je iznimno brzi tehnološki razvoj i znatni naponi uloženi su u istraživanje i razvoj kako bi se ostvarile konkurentske prednosti poduzeća. Pokretači tih promjena i industrijskih skokova su disruptori. Disruptivni poslovni modeli i disruptivna inovacija svojim djelovanjem imali su ključnu ulogu u poticanju promjena u razvojnoj evoluciji poslovanja i društvenog okruženja. Njihov način djelovanja nije usporediv s ostalim postojećim i poznatim načinima poslovanja i upravo radi toga je proučavanje disruptivne filozofije i disruptivnih poslovnih modela važno za razumijevanje i njihov značaj, kao i prednosti koji donose na tržište, a što postižu mijenjanjem kompletne paradigme poslovanja industrije u kojoj posluju. Njihov rad i značaj potiče cjelokupnu poslovnu industriju da se prilagodi novim promjenama i inovacijama, te eliminira one koji se nisu htjeli, ili mogli, adaptirati na nove zakone poslovanja. Cilj diplomskog rada je, prateći glavne disruptore i njihov povijesni razvoj, opisati i objasniti disruptivne promjene i disruptivne poslovne modele koji su promijenili svijet u kojemu živimo, analizirajući pritom njihov utjecaj na okruženje i društvo.

**Ključne riječi:** Poslovni modeli, disruptori, disruptivni modeli, povijesne disruptivne promjene, inovacija

## **Disruptive business models throughout history**

### **ABSTRACT**

Disruptive business models have always been drivers of changes. However, like all great changes, they bring with them many benefits, but also some consequences. The innovations that disruptors bring to the market change the existing position of business entities in the industry and their actions affect the entire industries, all competitors, and even the social environment. The historical industrial and economic development of the world has been accompanied by rapid technological development and considerable efforts have been made in research and development to achieve competitive advantage for rival companies. Initiators of these changes and industrial leaps are disruptors. Disruptive business models and disruptive innovation have played a key role in fostering change in the developmental evolution of business and the social environment. Their way of working is incomparable with any other existing and familiar ways of doing business and that is why studying their philosophy and their business models is important for understanding their importance and advantages that they bring to the market, which is achieved by changing complete business paradigm of the industry, in which they operate. Their work and importance encouraged the entire business industry to adapt to new changes and innovations, and eliminates those who did not want, or could not, adapt to new business laws. The aim of the thesis is, following the main disruptors and their historical development, to describe and explain the disruptive changes and disruptive business models that have changed the world in which we live, while analyzing their impact on the environment and society.

**Key words:** Business models, disruptors, disruptive business models, disruptive changes, innovation

# Sadržaj

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. UVOD</b> .....   | <b>1</b>  |
| <b>2. METODOLOGIJA RADA</b> .....  | <b>2</b>  |
| <b>2.1 PROBLEM I PREDMET ISTRAŽIVANJA</b> .....  | <b>2</b>  |
| <b>2.3 SVRHA I CILJEVI</b> .....   | <b>2</b>  |
| <b>2.5 STRUKTURA RADA</b> .....  | <b>3</b>  |
| <b>3. POSLOVNI MODELI I NJIHOVA EVOLUCIJA</b> .....  | <b>4</b>  |
| <b>3.1 POSLOVNI MODELI</b> .....   | <b>4</b>  |
| 3.1.1 <i>Definiranje poslovnih modela</i> .....  | 4         |
| 3.1.2 <i>Platno poslovnog modela</i> .....   | 5         |
| <b>3.2 RAZVOJ POSLOVNIH MODELA KROZ POVIJEST</b> .....   | <b>7</b>  |
| 3.2.1 <i>Razvoj i evolucija poslovnih modela</i> .....   | 7         |
| 3.2.2 <i>Perspektive proučavanja poslovnih modela</i> .....  | 9         |
| 3.2.3 <i>Obrasci poslovnih modela</i> .....  | 10        |
| <b>3.3. INOVATIVNOST I BUDUĆI RAZVOJ POSLOVNIH MODELA</b> .....  | <b>12</b> |
| 3.3.1 <i>Inovativnost modela</i> .....   | 12        |
| 3.3.2 <i>Buduće mogućnosti razvoja</i> .....   | 14        |
| <b>4. DISRUPTORI I DISRUPTIVNI POSLOVNI MODELI</b> .....   | <b>15</b> |
| <b>4.1 DISRUPCIJA I DISRUPTIVNA INOVACIJA</b> .....  | <b>15</b> |
| 4.1.1 <i>Definicija disrupcije</i> .....   | 15        |
| 4.1.2 <i>Disruptivna inovacija</i> .....   | 17        |
| 4.1.3 <i>Disruptivna poduzeća</i> .....  | 18        |
| <b>4.2 UTJECAJ DISRUPTORA KROZ POVIJESNI RAZVOJ I INDUSTRIJSKE REVOLUCIJE</b> .....  | <b>19</b> |
| 4.2.1 <i>Povijesni razvoj disruptivnih poslovnih modela</i> .....  | 19        |
| 4.2.2 <i>Prva industrijska revolucija</i> .....  | 20        |
| 4.2.3 <i>Druga industrijska revolucija</i> .....   | 22        |
| 4.2.4 <i>Treća industrijska revolucija</i> .....   | 24        |
| <b>4.3 KAKO DISRUPTORI OBLIKUJU DANAŠNJI SVIJET I BUDUĆNOST</b> .....  | <b>25</b> |
| 4.3.1 <i>Disruptori sadašnjosti</i> .....  | 26        |
| 4.3.2 <i>Buduća područja disrupcije</i> .....  | 27        |
| 4.3.3 <i>Pozitivni i negativni utjecaji disrupcije</i> .....   | 28        |
| <b>5. ISTRAŽIVANJE KLJUČNIH DISRUPTIVNIH POSLOVNIH MODELA I<br/>ANALIZA NJIHOVA ZNAČAJA ZA GLOBALNU EKONOMIJU I DRUŠTVO ....</b> | <b>31</b> |
| <b>5.1 NAJVEĆI DISRUPTORI KROZ POVIJEST POSLOVANJA</b> .....   | <b>31</b> |



|   |           |
|---|-----------|
| <b>5.2 ANALIZA KLJUČNIH DISRUPTORA POSLOVNIH MODELA .....</b>                     | <b>36</b> |
| 5.2.1 <i>Apple</i> .....  | 36        |
| 5.2.2 <i>Netflix</i> .....  | 39        |
| 5.2.3 <i>Airbnb</i> .....   | 43        |
| <b>5.3 UTJECAJ DISRUPTIVNE INOVACIJE NA EKONOMSKO I SOCIJALNO OKRUŽENJE .....</b> | <b>46</b> |
| 5.3.1 <i>Utjecaj na društvo i socijalno okruženje</i> .....                       | 46        |
| 5.3.2 <i>Utjecaj na konkurentnost ostalih poduzeća</i> .....                      | 48        |
| <b>6. ZAKLJUČAK.....</b>  | <b>50</b> |
| <b>LITERATURA .....</b>   | <b>52</b> |
| <b>POPIS ILUSTRACIJA .....</b>  | <b>55</b> |

## 1. UVOD

Ekonomski razvoj oduvijek je pratio, ali i poticao promjene u okruženju, kao i samom društvu. Gledajući kroz povijest, tehnološki evolucijski napredak čovječanstva je dosegno razine koje bi starijim generacijama daleke prošlosti bile nezamislive. Glavni pokretač tog povijesnog civilizacijskog i tehnološkog napretka su inovacije. Razvoj inovacija se u posljednjih nekoliko stotina godina znatno ubrzao, te su najznačajnije inovacije tog razdoblja kategorizirane kroz industrijske revolucije. Glavne odlike industrijskih revolucija se ogledaju kroz temeljite izmjene ranijih gospodarskih, političkih i društvenih sustava. Razvoj inovacija i novih metoda poslovnih modela koje su bile glavne pokretačke sile ekonomskog, te ranijeg civilizacijskog razvoja, odražava se i na pojam disruptivne inovacije, iza kojih stoje disruptori. Pojam disruptivna inovacija, te disruptivna tehnologija, prvi je upotrijebio profesor Clayton M. Christensen sa Harvarda (Bower, Christensen, 1995). No, iako je on tek devedesetih godina prošlog stoljeća započeo detaljnije analizirati disruptore, disruptori postoje od samih začetaka ljudskog razvoja. Disruptivna inovacija je ne samo ona inovacija koja je znatno poboljšala postojeće tržište i postojeće proizvode koji su na tržištu, nego se odnosi i na stvaranje potpuno novih tržišta i novih kupaca, koji do tada nisu mogli potraživati takav proizvod. Takav oblik inovacije donosi ideju kako određenu tehnologiju i sve njene koristi i mane (kojih bi trebalo biti puno manje u odnosu na prednosti) približiti što većem broju kupaca, odnosno, omogućiti pristup nekada ograničenoj i skupoj tehnologiji. Potrebno je analizirati koji su to najveći disruptori koji su se pojavili kroz povijesni razvoj poduzeća, koji su najvažniji disruptori, te koliki je njihov utjecaj. Prednosti koje su disruptori donijeli svojim korisnicima kroz povijesni razvoj vrlo su jasne i vidljive, no posljedice njihovih disruptivnih inovacija nisu bile blagonaklone prema tadašnjim tržišnim liderima. Značaj računalne tehnologije i umjetne inteligencije postaje sve veći pa se postavljaju pitanja: mogu li novi disruptori u potpunosti ugroziti cjelokupni društveni poredak i da li će negativne posljedice na društvenu i ekonomsku okolinu stanovništva biti veće od pozitivnih? Istraživanjem prošlosti i povijesnog razvoja disruptivnih poslovnih modela te analizom najvećih suvremenih disruptora dat će se odgovori na pitanja njihova značaja za društveni i ekonomski razvoj, ali i posljedica koje nose sa sobom.

## **2. METODOLOGIJA RADA**

### **2.1 PROBLEM I PREDMET ISTRAŽIVANJA**

U diplomskog radu analizirat će se pojam poslovnih modela i važnost njihove uspješne implementacije kako bi se poduzeća uspješno istaknula na tržištu na kojemu posluju, te pritom ostvarila jasnu strategiju poslovanja. Prikazat će se povijesni razvoj poslovnih modela i njihova evolucija koju je potaknula inovacija i disruptivna promjena, te ukazati na posljedice njihova usvajanja. Ujedno će se analizirati pojmovi disruptora, disruptivne inovacije, te disruptivnih poslovnih modela, kroz detaljan prikaz elemenata koji razlikuju disruptora i disruptivnu inovaciju od klasičnih poduzeća koja posluju u okvirima zasićenog i već poznatog tržišta ponude. Istraživat će se odlike disruptora koje su temelj disruptivne promjene i tako prikazati kako su disruptori utjecali na razvoj industrijskih revolucija i kako oblikuju naš današnji svijet.

Ključni predmet istraživanja u radu odnosi se na detaljnu analizu kulturološkog, društvenog i ekonomskog utjecaja najvećih disruptora i njihovih disruptivnih poslovnih modela.

U radu se koriste sljedeće znanstvene metode: metoda deskripcije, kroz opis pojava i jednostavno opisivanje predmeta, činjenica ili procesa. Metodom dokazivanja se utvrđuje istinitost određenih stavova, spoznaja i teorija. Metodom opovrgavanja su pobijane određene teze, stavovi ili spoznaje. Induktivna i deduktivna metoda, korištene su prilikom zaključivanja na temelju posebnih činjenica utvrđuju opće postavke, ili obrnuto. Metoda analize i sinteze, korištene su kako bi se složeniji pojmovi ili zaključci sveli na jednostavnije dijelove, ili se povezali razdvojeni elementi i dijelovi u jednu složenu cjelinu.

### **2.3 SVRHA I CILJEVI**

Svrha ovog diplomskog rada je zaključiti na koji način i u kojem opsegu disruptori utječu na našu okolinu i industrijski razvoj. Analizirajući ih kroz povijest industrijskog razvoj, zadatak je utvrditi koliko je na sami razvoj i inovacijski potencijal novonastale konkurencije utjecao određeni disruptivni poslovni model, te što to znači za okruženje. U radu će se dati odgovor na

pitanje donose li takve disruptivne inovacije više prednosti ili nedostataka i koji je njihov najveći učinak.

Cilj rada je opisati i objasniti disruptivne promjene i disruptivnih poslovnih modela koji su svojim djelovanjem promijenili svijet i stvorili nove industrije, te na temelju njih analizirati koliki je njihov utjecaj na okruženje.

## **2.5 STRUKTURA RADA**

Rad se sastoji od 3 glavna poglavlja.

Prvi dio rada, teorijski, započinje općim dijelom koji se odnosi na pojašnjavanje pojmova poslovnih modela i njihov značaj i evoluciju. Na taj način se definiraju daljnji pojmovi i uvodi se čitatelja u stručni dio istraživanja.

U drugom dijelu rada se, osim definiranja ključnih pojmova predmetnog istraživanja, utvrđuje koje su važnosti i odlike takvih inovativnih disruptivnih organizacija. Ujedno se utvrđuje koliko su i na koji način svojim utjecajem takve organizacije mogle djelovati na povijesni razvoj industrijskih revolucija ali i na sami tehnološki i sociološki razvoj stanovništva i okoline.

Treći, i posljednji dio, odnosi se direktno na predmet istraživanja i analizu utjecaja najvećih disruptora na povijesni industrijski razvoj i koliki je njihov utjecaj na cjelokupnu okolinu. Na taj način se objedinjuju teorijski pojmovi obrađeni u prvom i drugom dijelu, čime se povezuje teorija s istraživačkim radom i znanstvenom analizom.

## 3. POSLOVNI MODELI I NJIHOVA EVOLUCIJA

### 3.1 POSLOVNI MODELI

Cilj poglavlja je definiranje pojma poslovnih modela te prikaz alata koji služi za njihovu analizu. Pojam će se predstaviti kroz raščlambu stručnih mišljenja, dok će detaljan opis poslovnog plana predstaviti prednosti korištenja tog alata.

Definiranjem pojmova i boljim razumijevanjem pojmova poslovnih modela pokušat će se objasniti značaj poslovnih modela za dugoročni opstanak poduzeća .

#### 3.1.1 Definiranje poslovnih modela

Kako bi se jasnije razumio pojam poslovnog modela i sve ono što taj termin predstavlja, potrebno je protumačiti nekoliko mišljenja i objašnjenja stručnjaka.

„Poslovni model se koristi kako bi se opisale aktivnosti koje definiraju način na koji se poduzeće natječe na tržištu.“ (Barringer, Ireland 2010:178).

„Poslovni model opisuje način kako tvrtka stvara, isporučuje i zahvaća vrijednost.“ (Osterwalder, Pigneur 2014:14).

Prema Rupčić (2015), „Poslovni model se može definirati kao konceptualna arhitektura poslovanja kojom se odgovara na pitanje kako poduzeće stvara i isporučuje neku vrijednost u određenom ekonomskom, sociokulturnom i institucionalnom okruženju. Izrada poslovnog modela dio je procesa generiranja strategije. Kada se govori o poslovnom modelu, obično se odgovara na suštinsko pitanje: “Koja je vaša svrha, odnosno kako planirate zarađivati novac?”. Stoga bi poslovni model trebao predstavljati koncept kojim se daje odgovor na ključna pitanja budućeg poslovanja. Tako treba definirati tko su ciljna skupina kupaca, koji problem će se rješavati, odnosno kakva vrijednost isporučivati, na koji način će se informirati i privlačiti kupci, na koji način će se ponuda razlikovati od konkurencije, koliki prihod se očekuje, koliki udio prihoda će činiti dobit.“ (Poslovni savjetnik, 2015:46).

„Poslovni model predstavlja trenutčan opis vrijednosti koju poduzeće stvara; načina na koji je poduzeće organizirano da bi stvorilo i distribuiralo vrijednost te profitabilnosti koja proizlazi iz stvaranja i distribucije vrijednosti.“ (Morić Milovanović i dr. 2016:539).

Svi prethodno navedeni autori nalaze iste poveznice u pogledu organiziranja i upravljanja aktivnostima koje poduzeće obavlja prilikom poslovanja, kako bi se poduzeće što bolje natjecalo na tržištu i tako postiglo što veću profitabilnost. No vidljivo je kako brojni pogledi daju jako široke definicije i neujednačene odgovore oko toga što je zapravo poslovni model, pa je stoga potrebno spomenuti kako je striktno definiranje poslovnog modela izrazito težak i neusuglašen proces.

Analiza brojnih znanstvenih radova i stručnih mišljenja jasno pokazuje kako je poslovni model pojam sa širokim opsegom elemenata i svaki od stručnjaka ima neku vrstu vlastite i neujednačene interpretacije, ali je isto tako vidljivo kako svi oni ideju poslovnog modela zamišljaju na isti način, te svi smatraju kako je kvalitetno razrađen i specijaliziran poslovni model izrazito važan i neophodan za uspjeh poslovnog poduhvata.

Uzevši u obzir stručna mišljenja i definicije, može se zaključiti kako su poslovni modeli sustavi koji se bave stvaranjem vrijednosti koju poduzeća isporučuju na tržištu. Oni se proučavaju analizom ključnih operacija, resursa, odnosa i aktivnosti poduzeća, kako bi se utvrdilo na koji način djeluju i kako odgovaraju na želje i potrebe svojih kupaca.

### 3.1.2 Platno poslovnog modela

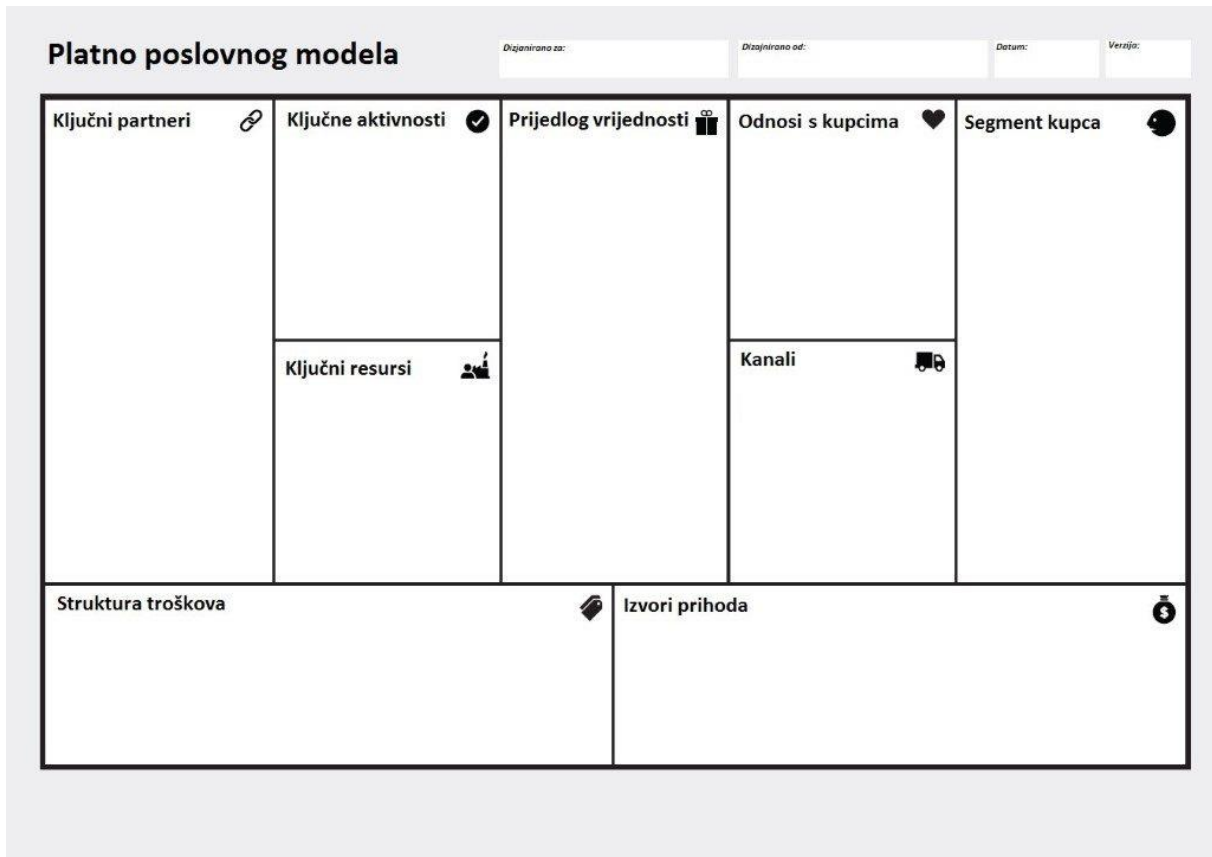
Unatoč ranije spomenutim problemima oko jedinstvene definicije stručnjaka oko toga što je poslovni model i kako ga analizirati, Osterwalder i Pigneur (2014) odlučili su razriješiti ovu dilemu.

„Početna točka svake dobre rasprave, sastanka ili radionice o inovaciji poslovnog modela treba biti općeprihvaćena definicija poslovnog modela. Treba nam koncept poslovnog modela koji svatko razumije, koncept koji omogućuje njegovo opisivanje i raspravu o njemu.“ (Osterwalder, Pigneur 2014:15).

Kako bi približili svoju viziju i pronašli rješenja za tako zahtjevan proces, autori su ponudili svoj koncept i pojam koji bi trebao pojednostaviti problem - platno poslovnog modela. Koncept platna se sastoji od devet sastavnih dijelova aktivnosti, koje pokrivaju četiri ključna područja nekog poduzeća (kupci, ponuda, infrastruktura i financijska održivost).

Ključ dobre prihvaćenosti i uspjeha platna je balans između jasnoće prikaza i preglednosti koju svatko razumije, sa dovoljno kompleksnom i stručnom podjelom koja ipak nije pretjerano pojednostavljena kako ne bi banalizirala mehanizme poslovnog poduhvata.

**Slika 1.** Platno poslovnog modela prema Osterwalderu i Pigneuru (2014)



**Izvor:** plaviured.hr <https://plaviured.hr/testirajte-svoju-ideju-uz-pomoc-poslovnog-platna/platno-poslovnog-modela/> [pristupljeno: 27. lipnja 2022.]

Na priloženoj slici je vidljivo kako je platno izrazito pregledno i sistematizirano.

Osterwalder i Pigneur (2014) navode devet sastavnih dijelova poslovnog modela koji se analiziraju na platnu, a čine ih:

- Segmenti kupaca
- Ponude vrijednosti
- Kanali (komunikacijski, distribucijski, prodajni)
- Odnosi s kupcima
- Izvori prihoda
- Ključni resursi
- Ključne aktivnosti

- Ključna partnerstva
- Struktura troškova

Poslovni modeli se na temelju ovih pojednostavljenih i vizualno atraktivnih pomagala u obliku platna mogu rastavljati, sastavljati u grupe, analizirati ili poboljšavati. Radi svoje jednostavnosti, ali i radi činjenice što su ga prihvatile velika i ugledna poduzeća poput IBM-a, Ericssona, Deloittea i drugih sličnih kompanija, platno će biti korišteno i u ovome radu jer vrlo jasno i atraktivno može prikazati disruptivne poslovne modele, koji kroz platno mogu biti pojednostavljeni i lakše razumljivi.

## **3.2 RAZVOJ POSLOVNIH MODELA KROZ POVIJEST**

Razvoj poslovnih modela mijenjao se kroz povijest. Radi društvenog razvoja, kompleksnije okoline i sve veće globalne ekonomije, raste i kompleksnost poslovnih modela. Uzevši u obzir tu činjenicu, treba spomenuti kako je poslovne modele potrebno promatrati kao žive skupove, koji se kontinuirano mijenjaju i prilagođavaju u odnosu na svoju okolinu. Stoga je potrebno analizirati povijesni razvoj i evoluciju poslovnih modela.

### **3.2.1 Razvoj i evolucija poslovnih modela**

Poslovni modeli počeli su se proučavati i istraživati relativno nedavno. Dizajniranje prvih poslovnih modela kao alata za strateški i inovativni razvoj poduzeća započelo je sedamdesetih godina prošlog stoljeća, no poslovni modeli u primjeni postoje od samih početaka poslovanja. Na razvoj poslovnih modela utjecao je razvoj trgovinske razmjene i razvoj moderne ekonomije. Razvojni put od vrlo osnovnih poslovnih modela, koji su nastali kroz evolucijski razvoj trgovine, bio je impresivan. Prvotni modeli imali su postavljene fizičke trgovine na lokacijama koje pružaju najveće prilike za prikupljanje interesa kupaca, ali je došlo do velikog tehnološkog i društvenog razvoja, u kojemu postoje brojne mogućnosti za primjenu inovativnih poslovnih modela. Njihova evolucija je otišla toliko daleko da je danas moguće prodavati robu bez



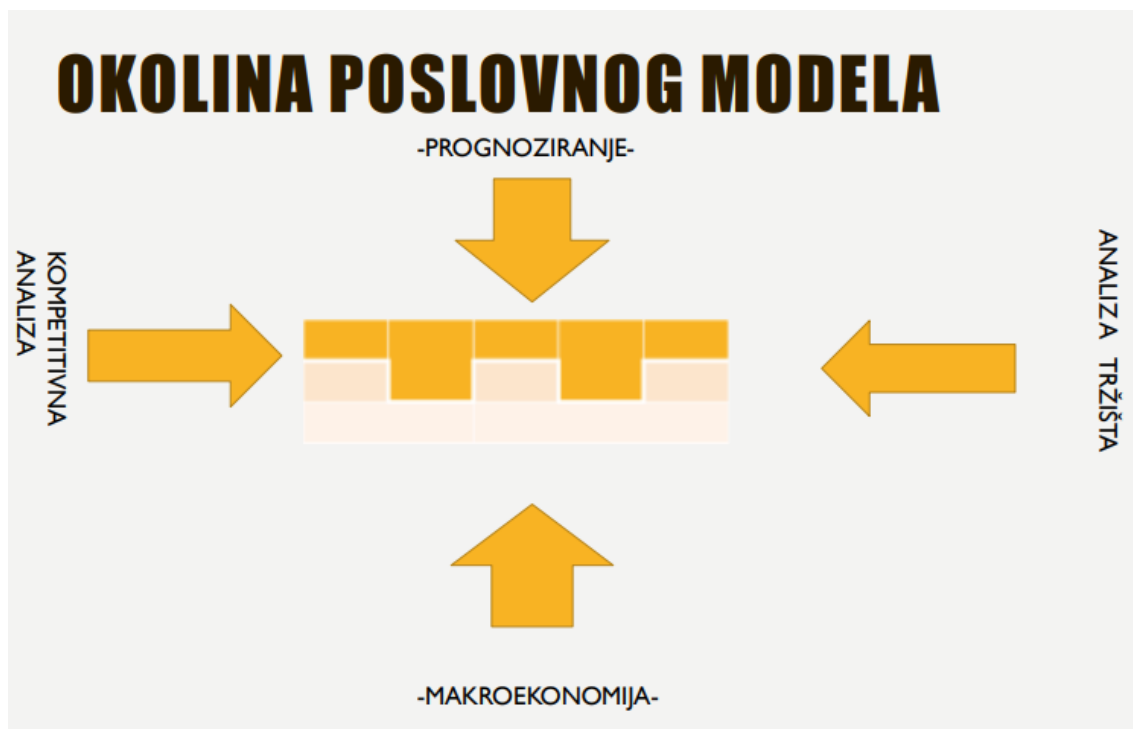
posjedovanja fizičke trgovine, bez posjedovanja robe i bez potrebe za instant razmjenom dobara i novca između kupca i prodavatelja.

Na razvoj poslovnih modela značajno utječe i okolina u kojoj model djeluje. Poduzeće koje upravlja poslovnim modelom mora uzeti u obzir svoje konkurente i analizirati kako prilagoditi poslovni model na način da ostvaruje konkurentsku prednost. Potrebno je analizirati potrebe i zahtjeve koje tržište potražuje i koje su specifičnosti ako poslovni model posluje samo na određenom tržištu.

Analiza makroekonomskih efekata i prognoziranje budućih trendova vrlo su značajni jer je i sam poslovni model koncept koji mora dugoročno ostati uspješan.

Makroekonomija je značajna radi toga što se makroekonomskim efektima treba prilagoditi, i nije moguće direktno djelovati na njih (jer je poduzeće premalo da ima znatan utjecaj na cjelokupno makroekonomsko stanje).

**Slika 2.** Okolina poslovnog modela



**Izvor:** Delić, A., Strategije poslovnih modela (2016:1) nastavni materijali, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku [pristupljeno: 27. lipnja 2022.]

Evolucija poslovnih modela dovela je do stvaranja obrazaca poslovnih modela koji su utemeljeni na različitim konceptima pružanja proizvoda ili usluga na tržištu. Takvi obrasci

stvoreni su na temelju sličnosti strukture poslovnih modela nekog poduzeća koje svojim sastavnim dijelovima posluje na sličan način kao i drugo poduzeće.

Ono o čemu ovisi stvaranje takvih obrazaca su tehnološke, strateške i organizacijske promjene na tržištu poslovanja.

Disrupcija ima veliki značaj u evoluciji poslovnih modela i neki od disruptora kao što su Google, Apple, Gillette, Ebay, Amazon, Netflix, McDonald's, svojim novim poslovnim modelima pomiču čitave industrije i brojne konkurente korak naprijed u evolucijskom razvoju.

Gledajući cjelokupnu povijest razvoja poslovnih modela može se uočiti kako je temeljna filozofija kontinuirano poboljšanje poslovnih modela.

### 3.2.2. Perspektive proučavanja poslovnih modela

Analiza poslovnih modela ovisi o 3 ključne perspektive, a to su tehnološka, organizacijska i strateška perspektiva.

Wirtz (2010) kako je navedeno u radu Morić Milanovića i dr. (2016:547), identificira gore navedena tri pravca izučavanja poslovnih modela. Prvi je tehnološki usmjeren i usko je povezan sa poslovnim modelima u dot.com eri. Drugi je organizacijski usmjeren, kroz optimizaciju lanca vrijednosti poduzeća koji dovodi do povećanja organizacijske efikasnosti, a treći je usmjeren prema strateškom aspektu, sa snažnijom usporedbom s konkurencijom.

Tehnološka perspektiva generalno je promatrana kroz aspekt sve većeg razvoja internetskih informacijskih usluga i računalnog razvoja. World Wide Web donio je sa sobom kreaciju elektroničkog poslovanja i razvoj novih poslovnih modela koji su utemeljeni u digitalni svijet. Wirtz (2010), kako je navedeno u radu Morić Milanović i dr. (2016:547) opisuje i razdvaja poslovne modele na četiri ključna aspekta unutar tehnološke: sadržajni, transakcijski, kontekstualni i mrežni aspekti.

Prednosti navedenih aspekata tehnološke perspektive su brojne i pružaju nove mogućnosti, kao što su smanjenje kompleksnosti i bolju navigaciju, uspostavljanjem informacija koje su dostupne online. Ujedno je prednost i mogućnost pružanja personaliziranog sadržaja koji je orijentiran direktno prema određenom kupcu i omogućava modele koji pružaju prihode neizravno (kroz marketing aktivnosti). Osim toga, prednosti mreže su brojne i omogućuju

komunikacijsku povezanost u mrežama, gdje prihodovni poslovni model može biti i izravan i neizravan, te transakcijske prednosti pružaju mogućnosti uređenja interneta kao dodatak ili zamjenu za klasične transakcijske aktivnosti, koje postaju ubrzane i efikasnije.

Organizacijska perspektiva se analizira kroz definiranje procesa poslovanja i operacija poduzeća. Usmjeren je na stvaranje vrijednosti unutar poduzeća te je ujedno moguće proučavati organizacijsku perspektivu kroz model Osterwaldera i Pigneura (2014), jer njihov vizualni pristup podjele organizacije na segmente, bez značajnog pogleda na konkurenciju.

Strateška perspektiva prema Margetti (2002) kako je navedeno u radu Morić Milanovića i dr. (2016:550) svodi se na opisivanje poslovnog modela kao strateškog koncepta koji mora pružiti odgovore na pitanja: Tko je kupac? Kako poduzeće generira prihode? Što je kupcu potrebno? Kako dostavljamo vrijednost kupcima uz ekonomski isplativ trošak? Strateška perspektiva nastavlja se na organizacijsku i ključna usredotočenost takve perspektive je uspostavljanje konkurentne prednosti kroz proučavanje konkurencije i prilagodbu sa okolinom.

Metode izučavanja poslovnih modela su različitog pogleda i neujednačenog mišljenja struke. Raščlamba poslovnih modela na tri ključne perspektive omogućuje jednostavniji pregled analize podjelom modela na individualne dijelove. To je moguće postići sistematizacijom perspektiva na tehnološku, organizacijsku i stratešku. Raščlamba na navedene perspektive pruža prednosti kao što su specijalizacija na određeni segment modela, što omogućava odbacivanje neželjenih dijelova poslovnog modela, što rezultira boljom analizom modela.

### 3.2.3. Obrasci poslovnih modela

Obrasci poslovnih modela stvoreni su kako bi se slične prakse i načini poslovanja koji su do sada ostvareni na tržištu mogli grupirati prema sličnosti svojstava ili sličnih načina na koji poduzeća djeluju na tržištu.

Koncepti su prema Osterwalderu i Pigneuru (2014) podijeljeni na 5 glavnih obrazaca, odnosno modela: model rastavljanja, model dugog repa, model višestranih platformi, model besplatno i otvoreni model.

Model rastavljanja je model koji poslovanje korporacija ili poduzeća razdvaja na tri osnovna dijela: orijentiranost prema kupcima, temeljeno na inovaciji proizvoda i temeljeno na infrastrukturi. Sva tri razdvojena dijela mogu biti dio jednog poduzeća ali je cilj ove ideje razdvojiti poslovanje na zasebne skupine poslova i modela kako ne bi došlo do međusobnog

konflikta ili nepotrebnog kompromisa. Model je u primjeni najčešće vidljiv u privatnom bankarstvu ili kod mobilnih telekomunikacijskih poslužitelja.

Model dugog repa (*Long tail*) – Dugi rep je relativno novi pojam modela koji ideju poslovanja zasniva na prodaji manjeg broja široke palete proizvoda, odnosno, ponuda velikog razmjera nišnih proizvoda koji se ne prodaju u velikoj količini zasebnih serija, nego ima za cilj diversificirati ponudu tako da za svakoga ima ponešto.

Model višestране platforme postao je popularniji i rašireniji pojavom internetskih usluga i pojavom novih prilika stvaranjem mreža između dvije strane međusobno ovisnih skupina kupaca. Iako model nije isključivo vezan uz internetske usluge (igrače konzole i kreditne kartice također mogu poslovati kao model višestranih platformi), ipak je pojava mrežnog interneta i mogućnost lake i brze povezanosti ljudi u mreže popularizirala model. Njihova snaga leži u veličini mreže pa stoga rast mreže pruža više prilika i privlači više ljudi koji tada ostvaruju veću vrijednost platforme. Prepoznatljivost strukture modela je ta što model ima dva ili više segmenta kupaca, a za svaki segment postoji specijalizirana ponuda vrijednosti i izvor prihoda (Facebook, Google, Apple App Store).

Model besplatno (*Freemium*) se zasniva na ideji da poduzeće nudi svoj proizvod ili dio proizvoda besplatno, kako bi privukao što veći broj zainteresiranih ljudi, koji zatim mogu postati potencijalni kupci i izvor prihoda. Mogućnosti modela su široke jer ponuda može biti potpuno besplatna za sve korisnike kroz višestране platforme, dok je poslovni model financiran приходima od prodaje oglasnog prostora (index.hr primjer). Zatim slijedi metoda, kojom bi većina korisnika uslugu koristila potpuno besplatno, dok bi naprednom plaćenom uslugom ili pogodnostima manji dio korisnika subvencionirao (Dropbox primjer) cjelokupnu održivost modela (s izuzetkom preokrenutog modela gdje više ljudi plaća manju naknadu koje nude pogodnosti svima). Posljednja opcija je model mamca i udice, gdje se korisnici prilikom nabave jeftinog ili besplatnog alata (specijalizirani držač britvica, besplatan mobitel, TV prijemnik) „upecaju“ na skuplju uslugu koju zatim često plaćaju na mjesečnoj bazi (skuplje britvice, mobilna ili televizijska pretplata). Model besplatno je izrazito popularan jer omogućuje pogodnosti za svakog korisnika i vrlo je atraktivan iz psihološke perspektive za korisnike. To je još jedan model koji je svakako ostvariv i bez internetskog i računalnog razvoja, ali je upravo radi njega postao vrlo popularan i često korišten poslovni model prodaje.

Otvoreni poslovni model je model koji koncepciju zasniva na suradnji sa vanjskim partnerima i to čini na dva načina: „izvana prema unutra“, te „iznutra prema van“. Otvoreni poslovni modeli

često se koriste u tehnološki naprednim industrijama i inovativnim procesima, jer svojom otvorenošću ostvaruju brojne pogodnosti koje ne bi bile moguće bez otvaranja prema suradnicima. „Izvana prema unutra“ je otvoreni poslovni model koji svoje inovacijske napore i rješenja vlastitih problema potražuje angažiranjem vanjskih stručnjaka, koji za svoja rješenja dobivaju novčanu nagradu ili slične pogodnosti, te na taj način poduzeće prikuplja znanja van platne strukture zaposlenika, što donosi prednosti u pogledu ljudskih i novčanih resursa. Poslovni model „iznutra prema van“ oslanja se na vlastite ljudske potencijale i svoja rješenja otvara prema vanjskim partnerima u obliku prodane licence za neuporabljena intelektualna vlasništva organizacije.

Navedeni obrasci dio su koncepcije Osterwaldera i Pigneura (2014) i lakši su prikaz istovrsnih poslovnih praksi poduzeća, koje su grupirane u unaprijed definirane kategorije. Svrha obrazaca je pojednostaviti kompleksnost poslovnih modela na jednostavnije elemente, kako bi se bolje razumjeli i efikasnije analizirali. Obrasci navedenih modela obuhvaćaju velik broj disruptivnih poslovnih modela kroz povijest, pa su stoga važan faktor analize.

### **3.3. INOVATIVNOST I BUDUĆI RAZVOJ POSLOVNIH MODELA**

Poboljšanje kvalitete života, kao i povećanje blagostanja izravna je posljedica inovacijskog potencijala svjetske populacije. U svrhu toga, može se zaključiti kako je inovativnost ujedno i temelj rasta poslovnih poduhvata pa je stoga razvoj i napredak poslovnih modela bitan faktor kojega je potrebno proučiti radi boljeg shvaćanja inovacijskog potencijala nekog poduzeća.

#### **3.3.1. Inovativnost modela**

Obzirom da svjetska poduzeća sve teže pronalaze konkurentsku prednost primjenjujući tradicionalne poslovne modele koji su im nekada mogli donositi zadovoljavajuće rezultate, budućnost postaje sve nepredvidljivija i brojni su faktori koju mijenjaju okolinu poduzeća koja je itekako važna za razvoj i uspjeh implementiranog poslovnog modela. Razvoj digitalnih i računalnih tehnologija doveo je brojna nova poduzeća u konkurentsku prednost, ali je isto tako doveo i do situacije gdje se većina starijih poduzeća moralo adaptirati ili ugasiti.

„Promjene uvjeta na tržištu mogu signalizirati da poduzeće treba promijeniti poslovni model. Inovativni poslovni model je sposobnost poduzeća da rekonstruira postojeći poslovni model kako bi se stvorila nova vrijednost za kupce“ (Bryers i dr., 2015:83)

Jasno je stoga da do promjena dolazi jer je došlo do novonastalih situacija na tržištu koje utječu na postojeći poslovni model tako što smanjuju njegovu efektivnost ili u potpunosti ugrožavaju dugoročan opstanak poduzeća. Kako bi poduzeće uspješno promijenilo zastarjeli poslovni model mora ući u proces dizajniranja novog poslovnog modela. Svaki projekt dizajniranja nekog poslovnog modela mora biti jedinstven jer je svako poduzeće u zasebnoj fazi razvoja, ima drugačije okolnosti i posjeduje jedinstvene resurse koje nema niti jedno drugo poduzeće u identičnoj mjeri.

Kako bi organizacija riješila probleme i uspješno inovirala poslovni model mora biti spremna uložiti vrijeme i posvetiti se pronalasku rješenja. Osterwalder, Pigneuru (2014) smatraju kako je problem u tome što je inovacija poslovnog modela nejasna i nepredvidiva, što zahtijeva sposobnost razrješavanja dvosmislenosti i nesigurnosti dok se ne pojavi dobro rješenje.

Upravo radi toga brzanje i nedovoljna posvećenost mogu štetiti naporima poduzeća, pa stoga samo kvalitetno uloženo vrijeme u dizajniranje dovesti će do stvaranja novog poslovnog modela, koji će omogućiti budući rast.

„Inovacija poslovnog modela nastaje kao rezultat jednoga od ukupno četiriju ciljeva: 1. zadovoljavanja postojećih, ali zanemarenih potreba tržišta, 2. uvođenja novih tehnologija, proizvoda ili usluga na tržište, 3. poboljšavanja, ukidanja ili preobrazbe postojećega tržišta boljim poslovnim modelom ili 4. stvaranja potpuno novog tržišta“ (Osterwalder, Pigneur, 2014:244).

Sve to upućuje kako je inovativnost modela u današnjim promjenjivim uvjetima neophodna za sva poduzeća koja se zateku u bezizlaznim situacijama, i brojnim problemima koji su ih pogodili prilikom promjena novonastale okoline, ili samo kako bi poboljšali rezultate na tržištu.

### 3.3.2 Buduće mogućnosti razvoja

Budućnost je nepredvidljiva i nitko nema sposobnost predvidjeti sve promjene koje nam dolaze. Jedina sigurna činjenica je ta da će do promjene doći i da inoviranje nikada ne prestaje. Ono što se može predvidjeti je smjer u kojemu će tehnologija ići i kako se razvija bliska budućnost tehnoloških otkrića, što svakako ima utjecaja i na anticipiranje i kreiranje poslovnih modela budućnosti. Osim toga, budući poslovni modeli ne moraju ovisiti direktno o tehnološkom razvoju, nego se mogu inovirati i strateški, te organizacijski segmenti.

Nove tehnologije te razvoj IoT-a, AI razvoj, 5G povezivost, 3D printanje, blockchain tehnologija, VR i AR razvoj i brojne druge tehnologije, dovode do razvoja znatnog broja kombinacija potencijalnih mogućnosti. Pobjednici u ovom novom digitalnom *high-tech* svijetu, biti će oni koji će izazvati konvencionalna razmišljanja o inovacijama proizvoda, pristupu prema kupcima, organizacijskoj strukturi i strategiji, te na taj način redefinirati nove poslovne modele.

Kako navodi portal [valuer.ai](https://www.valuer.ai) (2020)<sup>1</sup>, u istraživačkom radu koji su 2018. objavili Hacklin i dr., istraženo je kako se inovacija poslovnog modela odvija u dinamičnim i novim okruženjima. Iznesena su tri glavna zapažanja:

1. Upravljanje primarnim poslovnim modelom poboljšava stvaranje vrijednosti i mogućnost dohvaćanja vrijednosti većom brzinom u usporedbi sa pokretanjem novog sekundarnog poslovanja paralelno.
2. Proaktivno upravljanje primarnim poslovnim modelom umjesto reaktivnih promjena vjerojatno će dovesti do većeg stvaranja vrijednosti i dostizanja vrijednosti.
3. U okruženjima koje su manje podložne migracijama vrijednosti, pokretanje sekundarnih poslovnog modela može dovesti do poboljšanja stvaranja i dostizanja vrijednosti.

Stoga je vrlo važno navesti kako je jedina sigurnost po pitanju budućnosti poslovnih modela ta da će doći do novih promjena i novih disrupcija na tržištu. Tehnološki elementi koji su navedeni imati će znatan utjecaj na oblikovanje budućih poslovnih modela, ali poduzeće ne može unaprijed znati koje promjene očekivati i u kolikoj mjeri. Ono što je ključno je to da je potrebno konstantno analizirati okolinu i svoj poslovni model prilagođavati za što efikasniju budućnost.

---

<sup>1</sup><https://www.valuer.ai/blog/rethinking-your-business-model-for-the-future> , [pristupljeno 28.lipnja 2022.]

## 4. DISRUPTORI I DISRUPTIVNI POSLOVNI MODELI

### 4.1 DISRUPCIJA I DISRUPTIVNA INOVACIJA

Cilj ovog poglavlja je analizirati pojam disrupcije, disruptivne inovacije, kao i disruptivnih poduzeća. Poglavlje će postaviti teorijsku podlogu za sljedeće poglavlje, koje je istraživačkog tipa i direktno se nastavlja na temu disruptora, a u kojemu su detaljno analizirani odabrani disruptivni poslovni modeli.

#### 4.1.1 Definicija disrupcije

Sama riječ disrupcija je u hrvatskom jeziku nerazumljiva. Najbliži sinonim koji je lakše razumljiv, bio bi prekid ili poremećaj, nekoga ili nečega ([hr.glosbe.com](http://hr.glosbe.com)<sup>2</sup>). To znači da je pojam disrupcije proces, odnosno, čin poremećaja ili značajne izmjene regularnog toka neke aktivnosti ili procesa. U poslovnom smislu, disrupcija označava radikalnu promjenu unutar postojeće industrije ili tržišta poslovanja. Takav proces može se pokrenuti implementiranjem disruptivne inovacije u poslovni model poduzeća.

Kako bi bolje analizirali definiciju disrupcije, u poslovnom smislu, potrebno je proučiti kako stručnjaci gledaju na disrupciju i disruptivna poduzeća. Sam pojam dolazi od profesora sa Harvarda, koji je ujedno i autor knjiga i članaka na tu temu, Clayton M. Christensen. Izraz, kao i cijelo poslovno područje istraživanja, popularizirao je knjigom iz 1997. godine, „*The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*“

Prema Christensenu (2013:1)<sup>3</sup> to je „proces kojim proizvod ili usluga započinje kao jednostavna aplikacija na dnu tržišta i penje se prema gore dok ne potisne konkurenciju.“

U njegovom članku iz Harvard Business Reviewa iz 1995. kada prvi puta i spominje i proučava pojam disrupcije, analiza prikazuje kako velika poduzeća koja uspješno posluju dugi niz godina, nemaju interesa ulaziti u područja proizvodnog razvoja koji je niži i ne garantira veće stope profita. Pojava nove disruptivne tehnologije često je na nižoj stepenici razvoja od skupine proizvoda tržišnih lidera koji proizvode prodaju na višoj stopi napretka, ali rast stagnira. Stoga,

---

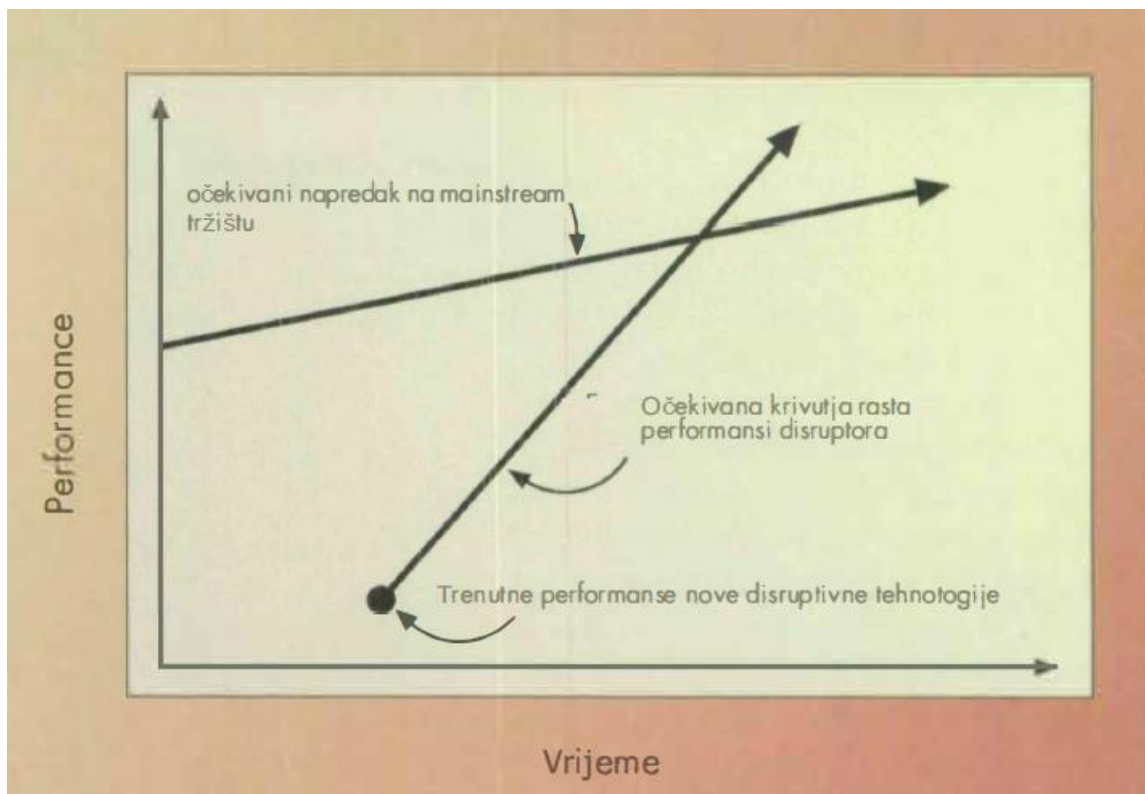
<sup>2</sup> <https://hr.glosbe.com/en/hr/disruption> [pristupljeno: 28. lipnja 2022.]

<sup>3</sup> <https://claytonchristensen.com/key-concepts/> [pristupljeno: 28. lipnja 2022.]



disruptori prema toj teoriji napadaju s dna tržišta, jer se tržišni lideri ne žele spustiti na tu razinu, ali ujedno njihova disruptivna tehnologija ima potencijal rasta koji će biti znatno veći nego trenutna razina proizvoda koje prodaju tržišni lideri. Takav odnos disruptorima daje priliku da razvojem sa dna tržišta disruptivnu inovaciju razvijaju inkrementalno, sve dok disruptori svojim poslovanjem ne redefiniiraju tržište i na taj način potisnu konkurenciju.

**Grafikon 1.** Krivulje rasta disruptivne tehnologije i napretka na *mainstream* tržištu



**Izvor:** Bower, Christensen, Harvard Business Review, (1995:49)

[www3.yildiz.edu.tr/~naydin/MI2/lectures/Reading/Disruptive Technologies Catching the Wave.pdf](http://www3.yildiz.edu.tr/~naydin/MI2/lectures/Reading/Disruptive%20Technologies%20Catching%20the%20Wave.pdf) [pristupljeno 28. lipnja 2022.]

Prema Boweru i Christensenu (1995) odličan primjer disrupcije je tržište računala. Kada je IBM poduzeće bilo tržišni lider u tom području, segment osobnih računala (PC) nije bio razvijen, niti aktivno istraživano. Zatim se pojavio Apple sa svojom disruptivnom inovacijom i odlukom da aktivno ide u razvoj tržišnog segmenta osobnih računala. IBM nije imao interesa ulaziti na to područje jer su im profitne marže i očekivani prihodi od sadašnjeg poslovanja profesionalne računalne opreme bili puno isplativiji nego odluka spuštanja na tu razinu. S vremenom su performanse disruptora (Apple-a) rasle u tolikoj mjeri, da je Apple u rekordnom vremenu

prestigao IBM. Takav događaj u praksi poklapa se sa teorijom gdje disruptor „leti ispod radara“ i nije zanimljiv tržišnom lideru, no razvojem disruptivne inovacije, disruptor postaje prevelik za tržišnog lidera koji više nije u mogućnosti zaustaviti disruptora.

#### 4.1.2 Disruptivna inovacija

Sastavni dio disruptora i disruptivnih poslovnih modela je disruptivna inovacija s kojom se disruptori probijaju na nova tržišta i stvaraju nove kupce.

„Disruptivna inovacija znači proces razvijanja novih proizvoda ili usluga kako bi se nadomjestile postojeće tehnologije i ostvarila konkurentna prednost. Naime, disruptivni proizvod ili usluga usmjereni su prema tržištu koje prije nisu mogli podmiriti (nova tržišna disrupcija) ili predstavlja jednostavniju, jeftiniju ili ekonomičniju alternativu postojećim proizvodima (Poslovni savjetnik<sup>4</sup>)

**Tabela 1.** Prikaz usporedbe etabliranih sa disruptivnim tehnologijama

| <b>Tadašnja (etablirana) tehnologija</b>                                     | <b>Disruptivna inovacija</b>  |
|--|---|
| <b>Žični telefon</b>   | Mobilni telefon   |
| <b>Fotografski film</b>  | Digitalna fotografija   |
| <b>Klasični auto sa motornim izgaranjem</b>                                  | Električni automobil  |
| <b>Kazete</b>  | CD disk   |
| <b>Maloprodaja na fizičkoj lokaciji</b>                                      | Online maloprodaja  |
| <b>Printane pozivnice</b>  | Internetske pozivnice   |
| <b>Odluke o kreditiranju donesene po osobnoj subjektivnoj procjeni banke</b> | Automatizirane odluke o kreditiranju donese po objektivnom kreditnom rejtingu |

**Izvor:** Obrada autora prema Christensen (2013:18)

Ključ disruptivne inovacije je stvoriti toliko visok stupanj napretka (u odnosu na postojeće stanje tržišta) da takav proces inovacije dovede do kreativne destrukcije, koja će uništiti ili zamijeniti sve stare proizvode. Disruptivna inovacija bi trebala biti toliko razorna da stvori potpuno nova tržišta i nove kupce, na način da omogući smanjenje visine troška tehnologije, kako bi bila široko dostupna.

Primjer koji prikazuje stupanj i razmjor disruptivne inovacije kroz povijest su računala, koja su nekada bila toliko velika i skupa, da su postojala samo u profesionalnim poslovnim izvedbama

<sup>4</sup> [https://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/ps\\_133\\_low\\_14\\_1.pdf](https://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/ps_133_low_14_1.pdf) , [30.lipnja 2022.]

i nisu bila dostupna većini populacije. Razvojem disruptora i pomicanjem tehnološkog razvoja, novi disruptivni poslovni modeli omogućili su pristup računalu svakoj osobi po relativno pristupačnoj cijeni, te na taj način stvorili potpuno nova tržišta i nove izvore prihoda koji prije nisu bili mogući.

#### 4.1.3 Disruptivna poduzeća

Disruptivna poduzeća su organizacije koje svojim djelovanjem stvaraju nova tržišta i nove kupce svojim disruptivnim inovacijama. Disruptivna poduzeća svojom inovacijom dovode postojeće industrije u fazu revolucije, te na taj način prisiljavaju konkurente da se prilagode novom tržišnom poretku. Ono što je vrlo važno napomenuti je činjenica da iako su disruptori vrlo često nova *startup* poduzeća, koja nisu postojala ranije, to ne znači da su sva *startup* poduzeća disruptori. Startup poduzeće može postati uspješno jednoga dana bez da svojim postojanjem utječe na kompletno redefinjiranje industrije. Način na koji se ostvaruje razlika među njima je taj da disruptivni poslovni modeli revolucionariziraju industriju na način da disruptivnom inovacijom kupcima približe neispunjene i (do tada) neostvarljive želje, po razumnim i pristupačnim cijenama.

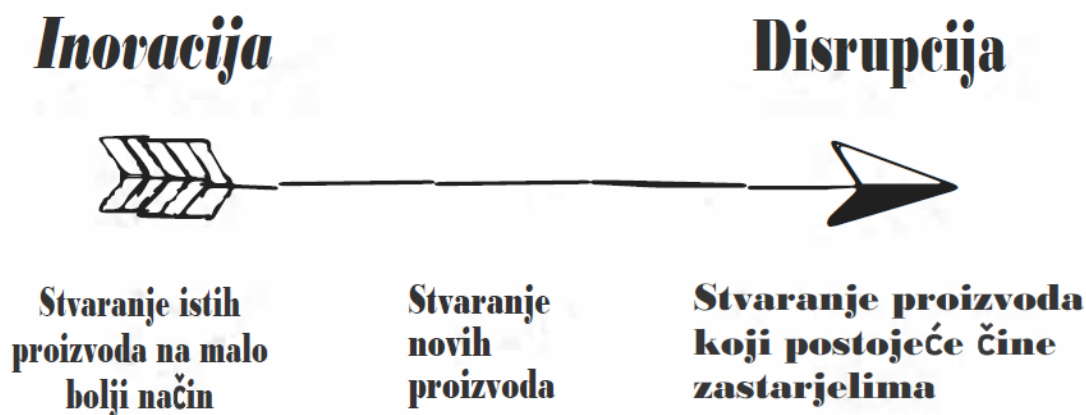
Prema „The Balance Small Business“ (2021) disruptivna poduzeća su ona poduzeća koja:

1. svjesno i namjerno inoviraju
2. žele stvarati nova tržišta i revolucionarizirati postojeća
3. fokusirani su na vrijednosti kupca
4. žele ostvariti pozitivan učinak
5. posjeduju „anti-status quo“ način kreativnog razmišljanja<sup>5</sup>
6. prilagodljivi su i fleksibilni

---

<sup>5</sup> „Anti-status quo“ – Način kreativnog razmišljanja kojim disruptori iskorištavaju svoj autsajderski mentalitet i neprovjerene ideje kako bi iznenadili etablirana tržišta. Disruptivni inovatori održavaju momentum kontinuiranim prilagođavanjem i guranjem ustaljenih tržišnih standarda

Shema 1. Razlika inovacije i disrupcije



Izvor: Pinterest, <https://www.pinterest.com/pin/848647123509026857/> [pristupljeno: 30. lipnja 2022.]

Disrupcija u poslovnom smislu predstavlja poduzeća koja svojim disruptivnim inovacijama utječu na promjenu utemeljenih tržišnih očekivanja, tehnologija i poslovnih modela. Velik broj vodećih svjetskih poduzeća svoj je uspjeh osiguralo vlastitim disruptivnim inovacijama. Radi toga je zbog veličine i raširenosti vodećih disruptora, njihov povijesni utjecaj na okolinu vrijedan istraživanja.

## 4.2 UTJECAJ DISRUPTORA KROZ POVIJESNI RAZVOJ I INDUSTRIJSKE REVOLUCIJE

### 4.2.1 Povijesni razvoj disruptivnih poslovnih modela

Povijesni razvoj i industrijske revolucije donijele su inovatore i za tadašnja vremena neviđene revolucije i promjene, koje su imale utjecaja na čitave kulture i načine života. Među brojnim inovatorima i inovacijskim pokušajima, našli su se i disruptori. Disruptori ne samo da su bili prisutni prilikom povijesnog razvoja industrija i čitavih ekonomija, nego su bili vodeća sila i

referentna točka usporedbe za ostale konkurente na tržištu. Kako je već ranije navedeno disruptori su sila koja redefinira postojeće industrije, jasno je kako je njihov utjecaj na ostale iz liderske pozicije znatan. Poduzimajući korake kojima disruptori svojim inovacijama remete status quo i čine postojeće proizvode zastarjelima, svi akteri disruptirane industrije moraju se reorganizirati kako bi ostali relevantni.

Razdoblja prije industrijskih revolucija donijela su brojna otkrića u pogledu vojne, zdravstvene i prehrambene industrije, no tadašnja vremena imala su manji značaj za proučavanje, jer poslovni razvoj i djelovanje kakvo danas poznajemo nije bilo razvijeno. Veća razina autokratskih vladavina, kao i nedostatak razvijenog privatnog vlasništva, značila su kako su države imale znatnu moć i utjecaj nad inovacijama i disruptivnim otkrićima. Razvojem industrije, pa i poduzetništva i načina poslovanja, koji je bliži današnjem kapitalističkom sustavu, donijeli su sa sobom i brojne disruptivne poslovne modele koji su vrijedni proučavanja. Kombinacija razvoja poduzetništva sa novim društvenim ustrojima, dovela je do kreativnih sloboda i znanstvenog procvata. Rezultat toga je industrijski razvoj, koji se ogleda kroz industrijske revolucije.

#### 4.2.2 Prva industrijska revolucija

Industrijska revolucija prijelaz je gospodarstva na nove proizvodne procese. Lokalno okruženje novim proizvodnim procesima promijenilo se od poljoprivrednog i zanatskog u industrijsko i strojno. Prije industrijske revolucije, život većine stanovništva bio je ograničen na poljoprivredu. Do 18. stoljeća feudalni sustav je nestao, ali je na njegovom mjestu i dalje postojao sustav poljodjelstva kao i prije. Tadašnji način života ogledao se kroz rad i život u selima i manjim gradovima, gdje je opskrba stanovništva bila lokalnog ustroja, i temeljila se na obrađivanje zemlje. Prva industrijska revolucija započela je u Velikoj Britaniji, koja je tada bila najveća i najbogatija zemlja svijeta. Sam proces revolucije nije bio toliko iznenađan kao današnja brzina usvajanja tehnologije, nego je to bio polagan i postepen proces kada su se ručni alati mijenjali složenijim strojevima. Tehnološki razvoj prije industrijske revolucije bio je znatno lošiji i zemlje su bile ruralnog ustroja. Radi toga je inovacija koja je pokrenula industrijsku revoluciju od ogromnog značaja za svjetsku ekonomiju, kao i razvoj kvalitete života, jer je prijelaz znatno povećao proizvodne potencijale, ali i ujedno smanjio troškove.

Kada je industrijalizacija konačno započela, nova disruptivna dostignuća osigurala su društvu rast i napredak. Povećala se proizvodnja hrane, određene bolesti su iskorijenjene, životni vijek je produljen, dok su ekonomske promjene dovele do šire raspodjele bogatstva i povećane međunarodne razmjene. Iako su određene inovacije koje su potaknule prijelaz na strojnu proizvodnju postojale nekoliko godina prije, pravi početak prve industrijske revolucije označava inovacija parnog stroja Jamesa Watta 1769. godine.

„Industrijska revolucija dobila je snažan poticaj otkrićem parnoga stroja J. Watta (patent 1769), koji se ubrzo počeo masovno primjenjivati u industriji, oslobodivši je od izravne ovisnosti o prirodnim izvorima energije. Prva tvornica na parni pogon proradila je u Londonu 1772.“ (enciklopedija.hr)

Prvo značajno otkriće industrijskih strojeva koje je imalo komercijalnu primjenu je atmosferski parni stroj Thomasa Newcomena iz 1712. godine. Stroj koji je osmišljen kako bi se primjenjivao u rudarskim svrhama, nije bio značajno efikasan, ali je postao inspiracija za znatno veće otkriće Jamesa Watta.

Prije parnog stroja Jamesa Watta, veliki doprinos industrijskom razvoju dao je James Hargreaves, koji je 1765. osmislio ručni stroj za pređenje, i tako pokrenuo revoluciju u tekstilnoj industriji. Nova disruptivna inovacija omogućila je značajno smanjenje troškova i puno veći potencijal tekstilne proizvodnje.

Istaknuto disruptivno otkriće parnog stroja Jamesa Watta nije bio prvi izum parnog stroja, ali je radi svoje praktičnosti, ekonomičnosti i boljeg dizajna, postao simbol prve industrijske revolucije i značajna prekretnica industrijskog razvoja. Wattov ključan doprinos industrijskoj revoluciji je taj što je Newcomenov stroj svojim poboljšanjima doveo od rudarskih lokacija u industrijske tvornice. „Zahtjevi za njegovim motorima brzo su stigli iz tvornica papira, tvornica brašna, tvornica pamuka, tvornica željeza, destilerija, kanala i vodovoda. Do 1790. Watt je bio bogat čovjek, primivši 76.000 funti autorskih prava na svoje patente u 11 godina“ (britannica.com<sup>6</sup>)

Sljedeće veliko disruptivno otkriće industrijske revolucije, bila je inovacija Richarda Trevithicka, koji je osmislio prvu parnu lokomotivu 1803. godine. Njegovi izumi nisu postali komercijalno uspješni, no željeznički prijevoz postao je prepoznatljiva značajka prve industrijske revolucije, upravo zbog njegovih otkrića. Ubrzo nakon otkrića u području

---

<sup>6</sup> <https://www.britannica.com/biography/James-Watt> [pristupljeno 29.lipnja. 2022]

željezničkog prijevoza, dolazi do otkrića u području brodskog prijevoza. 1807. godine Robert Fulton dizajnirao je i upravljao prvim parnim brodom, koji postaje komercijalno uspješan. Parobrod je svoju primjenu pronašao u transportu putnika, ali i robe, radi čega je postao prvi izbor prijevoznog sredstva za velike udaljenosti. S vremenom, željeznički prijevoz ipak postaje popularniji način prijevoza, zbog razvoja infrastrukture i manjeg troška.

„Do 1900. željeznice su odavno nadmašile parobrode kao dominantan oblik komercijalnog prijevoza u Sjedinjenim Državama. Većina parnih brodova je na kraju povučena iz upotrebe.“ (National Geographic<sup>7</sup>)

Industrijska revolucija sa sobom je donijela i brojne socijalne i društvene probleme, te se u tom razdoblju raširio otpor radnika i brojni prosvjedi, radi toga što su velik dio radne snage zamijenili strojevi.

Disruptivne inovacije tijekom prve industrijske revolucije dovele su do razvoja željezničkog prijevoza te razvoja tekstilnih, ali i poljoprivrednih poslovnih modela, koji su bili znatno efikasniji i puno većeg proizvodnog potencijala. Novi poljoprivredni poslovni modeli koristili su nove tehnike obrade, te nove i efikasnije alate naprednije tehnologije, pa se stoga proizvodnja hrane višestruko povećala. Opsežnija i efikasnija obrada zemlje smanjila je glad i povećala siromaštvo srednjih i viših klasa, što je ujedno dovelo i do velikog smanjenja ruralne populacije, prvenstveno u Velikoj Britaniji, ali zatim i u ostalim zemljama. Sve veće širenje industrijske proizvodnje u kombinaciji sa boljom i opsežnijom proizvodnjom poljoprivrednih poslovnih modela, uspješno su provele disruptivnu revoluciju i svijet je vrlo brzo prestao biti dominiran ruralnom ekonomijom, nego je postao razvijeno industrijsko društvo.

#### 4.2.3 Druga industrijska revolucija

Druga industrijska revolucija započinje prilikom smanjenja broja prijavljenih patenata i smanjenjem otkrića, kada prestaje Prva industrijska revolucija, ali nakon toga, oko 1860. godine, započinje druga industrijska revolucija. Disruptivne inovacije druge industrijske revolucije tehnološki mijenjaju zemlje i dolazi do brojnih otkrića i proširenja znanja inovatora. Izumi poput elektromotora, raširene dalekovodne mreže i trofazne električne struje ponajprije u Sjedinjenim Američkim Državama, ali i ostatku razvijenog svijeta, omogućila su raširenu

---

<sup>7</sup> <https://education.nationalgeographic.org/resource/steamboat> [pristupljeno 29.lipnja. 2022]

primjenu električne energije u industrijskom razvoju. Otkrića u kemijskoj industriji te izum motora s unutrašnjim izgaranjem omogućili su znatan razvoj petrokemijske industrije i automobilske cestovnog prometa. Osim tih otkrića, druga industrijska revolucija dovela je i do uspostave granica među zemljama, sa važećim carinama i prihvaćenim različitim valutama. Dolazi do sve veće razmjene među zemljama i širi se utjecaj kapitalizma. Još jedno disruptivno otkriće odnosi se na otkriće masovne proizvodnje čelika koji mijenja željezo u većini industrijske proizvodnje, te nafte, čija primjena u potpunosti mijenja razvoj i životni standard na bolje.

Nova industrijska revolucija pozitivno utječe na povećanje kvalitete života cjelokupnog stanovništva i disruptivna otkrića podižu razvoj industrije na novu razinu. Urbanizacija postaje još brža i sve je manje ruralnog stanovništva koje samostalno proizvodi hranu za vlastite potrebe. Pozitivan utjecaj je značajan jer utječe na povećanje plaća ljudi, kvaliteta i raširenost transporta je puno bolja, ali rastu i negativni utjecaji. Negativan utjecaj postaje zagađenje okoliša i povećan broj visoko ugljičnih ispušnih plinova, radi ogromnog povećanja potrošnje fosilnih goriva u proizvodnji.

Istaknuta disruptivna otkrića smanjila su troškove, ali i omogućila masovni pristup novim disruptivnim tehnologijama. Nove tehnike obrade i izrade čelika ističu se u drugoj industrijskoj revoluciji, gdje je Bessmerov proces proizvodnje najznačajniji. Nova metoda omogućila je masovnu proizvodnju čelika po znatno nižim troškovima, što je utjecalo i na daljnje širenje infrastrukture.

Nikola Tesla jedna je od ključnih figura Druge industrijske revolucije. Izumitelj je patentirao više od 80 tehnoloških izuma na području Sjedinjenih Američkih Država, te je njegov izmjenični generator i visokonaponski transformator potaknuo širenje električne mreže. Velika disruptivna značajka Teslinog dizajna električnog motora bila je njegova sposobnost prijenosa energije na velike udaljenosti, koja je ujedno bila i troškovno efikasna. Teslini izumi koji su primijenjeni u hidroelektranama 1896. godine, omogućili su prijenos električne energije na velikim udaljenostima, što je započelo širenje velikih gradskih električnih mreža. „Hidroelektrana je napravila svoj prvi prijenos izvanrednih 32 kilometra do grada Buffala u državi New York. Ovaj događaj označio je početak Druge industrijske revolucije.“ (artsandculture.google.com<sup>8</sup>)

---

<sup>8</sup> <https://artsandculture.google.com/story/tgVRf6vHtEzbKA> [pristupljeno 29. lipnja 2022.]



Veliki napredak druge industrijske revolucije odnosi se i na razvoj automobilskog prijevoza. Disruptivne inovacije benzinskih i dizelskih motora, omogućuju proizvodnju automobila, koji mijenjaju konjički prijevoz. Benzinski Otto motor, kojega je osmislio Nicolaus Otto 1876. smatra se prvim modernim motorom s unutrašnjim izgaranjem. 1897. Rudolf Diesel osmislio je dizelski motor s unutrašnjim izgaranjem, te nakon toga započinje revolucija u automobilskoj proizvodnji.

Znatnu ulogu u razvoju masovne i serijske automobilske proizvodnje ima Henry Ford i njegovo automobilsko poduzeće Ford. Inovacija pokretne linije proizvodnje omogućila je brzu i efikasnu metodu proizvodnje automobila, te je Fordov model T povijesno priznat kao prvi serijski automobil. Disruptivna otkrića u prijevozu napredovala su i u zrakoplovnom prijevozu. Braća Wilbur i Orville Wright 1903. godine svojim izumom prvog aviona na vlastiti pogon čine prekretnicu u zrakoplovnom prometu. Njihov razvoj s vremenom omogućuje brži i sigurniji način prijevoza, te čini druga zrakoplovna rješenja, poput balona ili cepelina zastarjelima.

Graham Bell zaslužan je za disruptivnu inovaciju telefona, koji je službeno patentiran 1876. godine. Bellov izum označava prekretnicu u rješenjima udaljene komunikacije, koja postaje znatno efektivnija i direktna telefonskim izumom. Bellov izum s vremenom čini telegrame i ostalu dopisničku komunikaciju zastarjelom i neefikasnom.

Nove disruptivne inovacije i tehnološki pomak Druge industrijske revolucije obilježava jedna zajednička stvar, a to je značajno smanjenje fizičkih prepreka. Razvoj novih inovacija omogućuje pojavu globalizacije. Razvoj automobilskog i zrakoplovnog prometa, kao i razvoj električnih mreža i novih izuma poput telefona, omogućuju bolju i bržu povezanost civilizacije.

#### 4.2.4 Treća industrijska revolucija

Treća industrijska revolucija odnosi se na razvoj komunikacijske i informatičke tehnologije, te sve veći utjecaj digitalnih tehnologija i širenje širokopojasnog interneta. Razvoj kompjuterske tehnologije i robotizacije proizvodnih i komunikacijskih procesa, te sve šira upotreba sintetskih materijala i razvoj biotehnologije doveli su do toga da se treća industrijska revolucija smatra kako traje i danas.

Razvoj mobilne tehnologije i mikro procesora omogućio je svijetu neviđenu povezanost i brzinu širenja informacija, što je dovelo do znatnih disruptivnih revolucija. Nove tehnologije utječu i na razvoj i širenje novih disruptivnih poslovnih modela koji poduzećima omogućuju mijenjanje čitavih koncepcija i postulata poslovanja. Tu se prvenstveno misli na širenje interneta i online poslovanja koji je svojim utjecajem stvorio brojne nove industrije i nova radna mjesta. Novi disruptivni modeli treće industrijske revolucije usmjereni su na skraćenje lanaca vrijednosti i bolje povezanosti svih elemenata poduzeća. Utjecaj digitalnih tehnologija ima izrazito pozitivan utjecaj na globalnu ekonomiju. Širenje globalizacije i povezanosti poslovnih mreža dovelo je svjetsku ekonomiju i stanovništvo na rekordne razine razvoja, i u velikoj mjeri spriječilo ekstremno siromaštvo.

Računalna tehnologija i razvoj interneta imali su izrazito velik značaj na svjetsko stanovništvo i njihove korisnike, jer je utjecalo ne samo na rast plaća i životnog standarda, nego je i omogućilo bolju povezanost društvene okoline. Pojava e-maila omogućila je brzo širenje poruka i uz Internet omogućilo pojavu instant komunikacije.

Treća industrijska revolucija također je omogućila i kreaciju novih poslovnih modela u industriji zabave. Filmska industrija postala je digitalna, te se novi filmovi snimaju na digitalnom materijalu, i objavljuju na digitalne alate za dijeljenje sadržaja. Netflix je klasične poslovne modele posudbe i nabave filmova učinio potpuno zastarjelima. Danas je pojava streaming servisa koje je Netflix pokrenuo toliko raširen način poslovanja, da se proširio i na glazbenu i *gaming* industriju.

Istaknuti izumi – Internet, moderna računala, mobilni uređaji, digitalne društvene mreže, TV, e-mail, električni automobili, lean proizvodnja, JIT sustav, GPS, mediji za pohranjivanje.

#### **4.3 KAKO DISRUPTORI OBLIKUJU DANAŠNJI SVIJET I BUDUĆNOST**

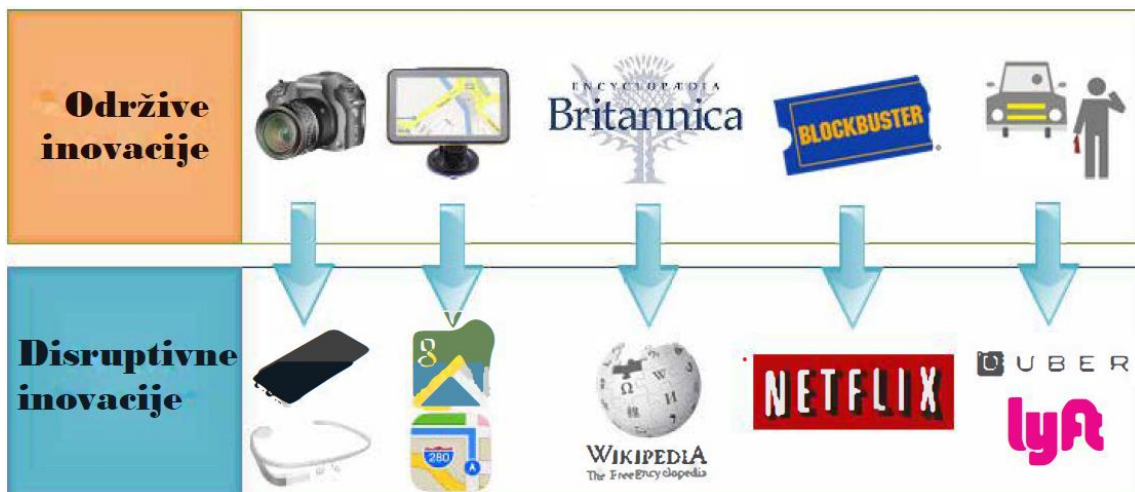
Razvoj globalizacije i sve veće povezanosti globalnih ekonomija čine utjecaj stranih poduzeća osjetan u bilo kojoj ekonomiji ili bilo kojem kraju svijeta se nalazili. Disruptori su svojim inovacijama utjecali pozitivno, ali i negativno na određene kulture, no ono što je sigurno je činjenica da ih se ne može izbjeći. Kako se svijet prilagođava na današnje disruptore i njihove utjecaje, te koji su to najznačajniji disruptori današnjice, bit će obrađeno u nastavku rada. Tehnološki razvoj nikada nije usporio te je sve veći značaj digitalnog i računalnog smjera,

prema kojemu svijet ide. Upitno je da li se život prosječne osobe na zemlji kvalitetom unaprijedio dovoljno visoko, da bi se mogli opravdati negativni utjecaji današnje disrupcije, pa je stoga potrebno utvrditi stvarne učinke današnje disrupcije i moguća poboljšanja.

#### 4.3.1 Disruptori sadašnjosti

Disruptori sadašnjosti koji i dalje imaju znatan utjecaj na tržište i naše okruženje dobro su poznati svima koji žive u 21. stoljeću. Tehnološki lideri koji upravljaju internetskim i digitalnim prostorom kao što su Google, Facebook (današnja Meta), Amazon, Apple, Netflix, Uber i drugi svakodnevne su teme i dio aktivnosti naših života, te je njihov utjecaj nemoguće izbjeći.

**Slika 3.** Prikaz održivih inovacija sa disruptivnim inovacijama 21. stoljeća, koje su ih zamijenile



**Izvor:** Alaa Khamis (2019), <https://towardsdatascience.com/ai-and-disruptive-innovation-393ee89eb5dd?gi=cdb60b177da4> [pristupljeno 29.lipnja 2022.]

Slika prikazuje disruptivne inovacije koje su zbog svojih prednosti zamijenile dugoročno ustaljene održive inovacije. Vidljivo je kako iza prikazanih inovacija 21. stoljeća stoje upravo najveći tehnološki lideri svijeta, kao što su Apple, Google, Netflix, Uber i sl.

Nevjerojatna je brzina razvoja i eksplozije disruptivnih poduzeća koji su sadašnji lideri i nalaze se među najvrjednijim poduzećima svijeta. Google, Amazon i Facebook poduzeća su koja su mlađa od Republike Hrvatske, ali su svojim disruptivnim inovacijama te razvojem digitalne i računalne tehnologije premašili sve nekadašnje tržišne lidere.

**Slika 4.** Disrupcija na primjeru glazbe – od gramofonske ploče do digitalno prenosive



**Izvor:** TecnoAnalista <https://seguidores.online/hr/innovacion-disruptiva/> [pristupljeno 29.lipnja 2022]

#### 4.3.2 Buduća područja disrupcije

Tehnološki razvoj se ubrzao prelaskom svijeta u digitalno doba, a 21. stoljeće se pokazalo kao izuzetno konkurentno vremensko razdoblje. Velika poduzeća se natječu u razini ulaganja u istraživanja i razvoj, čime pokušavaju zauzeti bolje konkurentske položaje na tržištu. Industrija 4.0 uhvatila je zamah i potencijalno područje buduće disrupcije leži ponajviše u sektorima koji su povezani sa idejom industrije 4.0. „Industrija 4.0 odnosi se na novu fazu industrijske revolucije koja se usredotočuje na međusobnu povezanost, automatizaciju, strojno učenje i podatke u stvarnom vremenu. Industrija 4.0, koja se ponekad naziva i IoT ili pametna proizvodnja, povezuje fizičku proizvodnju i operacije sa pametnom digitalnom tehnologijom, strojnim učenjem i velikim podacima (big-data) kako bi stvorila cjelovitiji i bolje povezan ekosustav za tvrtke koje su usredotočene na proizvodnju i upravljanje lancem opskrbe.“ (www.machine-desk.com)<sup>9</sup>

<sup>9</sup> <https://www.machine-desk.com/industrija-4-0/industrija-4-0-buducnost-proizvodnje> [pristupljeno 30.lipnja 2022.]

Prema Poslovnom savjetniku (2019)<sup>10</sup> očekuje se da će se svaki sektor prije ili poslije morati suočiti s disrupcijom. Autor članka navodi kako se bankarski sektor suočava sa budućom disrupcijom na svjetskoj razini. Trenutni podatci koji pokazuju kako se više od 85% svih globalnih online plaćanja odvija preko klasičnog bankarskog sektora, mogli bi se vrlo brzo promijeniti.

Još jedan sektor u kojemu se predviđa buduća disrupcija je sektor zdravstva, koji je dugo vremena bio pod javnom kontrolom i zanemarivan. Postojeće stanje moglo bi se promijeniti ulaskom visokotehnoloških kompanija, koje vide svoju priliku za disrupciju medicinskog sektora.

Interes za redefiniranje tržišta zdravstvene zaštite je ogroman i sam podatak iz Poslovnog savjetnika (2019) kako u njega ulaze ogromne korporacije čija glavna djelatnost niti nema povezanosti za zdravstvom, kao što su Apple, IBM ili J&J, jasno daje do znanja kako je to područje vrlo zanimljivo i perspektivno za buduću disrupciju.

Analizom povijesti vidljivo je kako je disrupcija uvijek bila moguća, pa je stoga jasno kako će i u budućnosti dolaziti do daljnjih disrupcija tržišta. Ono što je vidljivo kao jasna razlika u odnosu na prošla vremena je činjenica kako velike korporacije današnjice djeluju puno agilnije i fleksibilnije na promjene, te se njihovi poslovni modeli često inoviraju kako bi mogli ostati na vrhu. Stoga postoji i opasnost da današnje korporacije postaju sve veće i moćnije, što može negativno utjecati na društvenu okolinu, kao i buduće mogućnosti disrupcije industrija.

#### 4.3.3 Pozitivni i negativni utjecaji disrupcije

Svaka disrupcija sa sobom donosi korjenite promjene kroz efekte redefiniranja industrije. Disruptivna poduzeća donose inovacije na tržište, ali radi njih postojeći proizvodi i usluge na tržištu postaju zastarjeli i posljedično odlaze u povijest. Sve to ima određene pozitivne i negativne utjecaje na ekonomije i konkurentska poduzeća, ali su isto tako važne i posljedice na društvenu okolinu i ljudske navike.

---

<sup>10</sup> [ps\\_133\\_low\\_14\\_1.pdf \(poslovni-savjetnik.com\) \[pristupljeno 30.lipnja 2022.\]](#)

Primjeri iz povijesti odlično su upozorenje za prikaz pada velikih svjetskih poduzeća, koje su zanemarile disruptore i njihove prijetnje sa nižih razina, te su svojim djelovanjem mislili kako su nedodirljivi: Nokia, Blockbuster, Motorola, Pan-Am, Yahoo, Xerox, MySpace, BlackBerry, Kodak, Atari, General Motors, IBM, Polaroid i mnogi drugi primjer su takvih poduzeća koje je „pregazilo vrijeme“. Posljedica tih događaja je gubitak poslova za velik broj ljudi i ogroman gubitak kapitala koji je mogao i trebao biti bolje upotrijebljen.

Pozitivni utjecaji su odraz novih tehnologija i pristupačnijeg dosega nekada skupih i nepristupačnih želja kupaca. Osim toga, pozitivan je i utjecaj na ostala poduzeća, koji rezultira time da svi ostali moraju renovirati svoje poslovanje i uložiti u modernizaciju poslovanja, i/ili pronalazak boljih ljudskih potencijala.

Na potrošače i stanovništvo pozitivni utjecaji trebali bi biti veći nego negativni, iz same ideje kako disrupcija donosi pristup i veću vrijednost za manje novaca ili efikasniju upotrebu.

Trenutno stanje pozitivnih i negativnih efekata je nedovoljno jasno i potrebna su dodatna istraživanja, kako bi se utvrdilo prevladavaju li pozitivni ili negativni učinci. Pozitivni efekti disrupcije rezultiraju povećanjem vrijednosti za same potrošače te bolje opremljenu društvenu okolinu, koja bi trebala biti sigurnija i kvalitetnija.

No u isto vrijeme, negativne posljedice dolaze sa razvojem novih tehnologija. Dokaz kako je područje utjecaja nejasno je najviše vidljiv u nedavno zabilježenim aktivnostima disruptora. Želje potencijalnih disruptora postaju sve veće i sve je manja pažnja usmjerena na sigurnost i razvoj bolje kvalitete života. Trenutni poslovni poredak, kao i očekivanja dionika na investicijskom tržištu, očekuju samo što veći prihod i rast profitabilnosti vodećih poduzeća, među kojima su i disruptori. Nedavni problemi oko utjecanja na ishode političkih rezultata i izbora u kojima su se našle tvrtke poput Facebook-a (Meta), kao i problemi sa Sigurnosti i zaštitom privatnosti kod poduzeća kao što su Apple i Google, jasno pokazuju kako su disruptori u današnje doba odlučili staviti svoje profite iznad temeljnih prava potrošača. Današnje utrke konkurenata na tržištu postaju sve opasnije i njihova moć raste.

Automobilsko poduzeće visoke tehnologije Tesla, pruža korisnicima uslugu autonomne vožnje koja je po svojoj prirodi disruptivna inovacija. Usprkos tim naporima, ta tehnologija nije dovoljno istražena niti procijenjena potpuno sigurnom za potrošača. No unatoč svim

sigurnosnim problemima poduzeće je svoje nove tehnologije koristilo u svojim proizvodima, te su problemi doveli do katastrofa i gubitaka života.

Primjeri opasnih aktivnosti Tesle, Google-a, Apple-a i Facebook-a, pokazuju dokaze kako današnji disruptori svjesno stavljaju svoje potrošače u sigurnosne probleme, samo kako bi ostvarili što bolje rezultate od konkurencije. Radi tih događaja, potrebno je detaljnije istražiti ključne disruptore današnjice i analizirati da li njihovo postojanje na tržištu pruža više koristi ili štete.

## **5. ISTRAŽIVANJE KLJUČNIH DISRUPTIVNIH POSLOVNIH MODELA I ANALIZA NJIHOVA ZNAČAJA ZA GLOBALNU EKONOMIJU I DRUŠTVO**

U posljednjem poglavlju povezat će se teorijska osnova iz prethodna dva poglavlja sa istraživanjem i analizom ključnih disruptivnih poduzeća i njihovih poslovnih modela. Kroz detaljnu analizu najvećih disruptora na tržištu i njihovu povijesnu evoluciju, istražiti će se koliki je zapravo značaj njihovog postojanja, da li su njihovi poslovni modeli zapravo potaknuli revoluciju na tržištu, te kakav utjecaj ostavljaju na društvo i okolinu.

Odabrana disruptivna poduzeća u istraživanju i njihovi modeli postoje dovoljno dugo na tržištu i njihova veličina je svjetskog doseg, te su radi tih parametara odabrani kako bi se relevantno prikazao njihov utjecaj na svjetsko okruženje, a ne samo na lokalno izolirana područja.

Rezultati analize donijeti će zaključke jesu li disruptivni poslovni modeli odabranih poduzeća kroz povijest razvoja pozitivno utjecali na evoluciju socio-kulturološkog i ekonomskog okruženja, ili je njihov efekt na društvenu okolinu i ekonomsko okruženje bio beznačajan ili generalno negativan.

### **5.1 NAJVEĆI DISRUPTORI KROZ POVIJEST POSLOVANJA**

Disruptivni poslovni modeli su oduvijek bili prisutni na tržištu poslovanja, i to vrlo često kao najveća i najuspješnija poduzeća. Analiza podijeljena na povijesna razdoblja prikazuje tko su bili disruptori tadašnjih razdoblja analize i na koji način su uspjeli. Istraživanje autora pokazuje kako je kroz povijest poduzetničkog razvoja i modernije ekonomije utjecaj i značaj disruptivnih poduzeća rastao od kraja Drugog svjetskog rata pa sve do danas.

U analizi se neće uzimati u obzir poduzeća koja su svoj uspjeh osigurala poslovnim modelima koji su monopolističkog ustroja ili svoj uspjeh ostvaruju isključivo eksploatacijom prirodnih energenata. Razvoj ekonomije nakon Drugog svjetskog rata prikazuje kako su vodeća svjetska poduzeća bili automobilski proizvođači, naftne kompanije, telekomunikacijske kompanije i poduzeća koja proizvode čelik. Njihovi poslovni modeli oslanjali su se na određene disruptivne



inovacije (telefon, serijski automobili) ali je prava disrupcija na tom tržištu nastupila pojavom globalizacije i novih poslovnih modela.

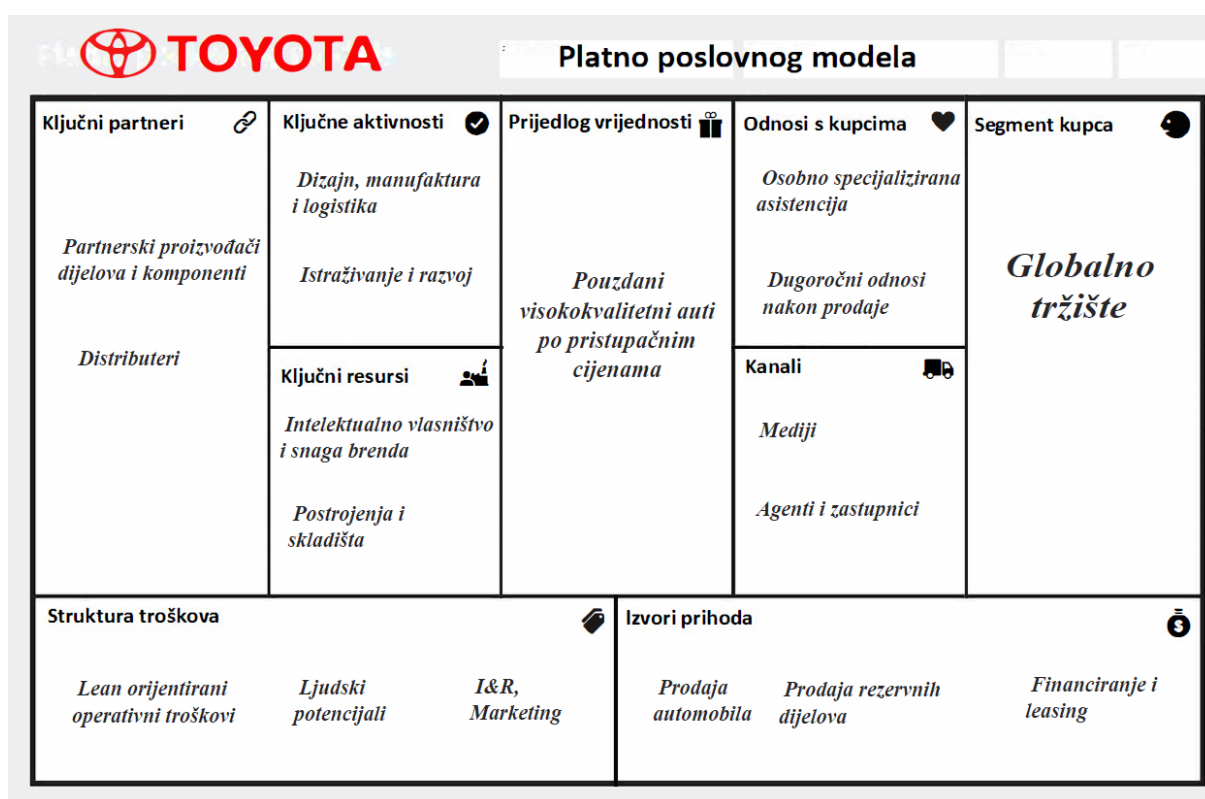
**Tabela 2.** Prikaz najvećih poduzeća po sektorima 1917. godine



**Izvor:** Forbes (2017) <https://www.forbes.com/sites/jeffkauflin/2017/09/19/americas-top-50-companies-1917-2017/?sh=1a8b35d81629> [pristupljeno: 30. lipnja 2022.]

Odličan primjer prilagodbe na novu okolinu i nove tadašnje tržišne uvjete pokazala je Toyota. Iskorištavanje energetske krize i želje ljudi za manjim i efikasnijim automobilima, dovela je do toga da je novi poslovni model Toyote pružao znatno veću vrijednost za kupce, te su poslovni procesi redefinirani na način da je proizvodnja automobila Toyote bila sigurnija, bolje kvalitete i niže cijene od svih drugih konkurenata. Nekadašnji tržišni lideri poput General Motorsa, Forda i Chryslera, ostali su zatečeni poslovnim modelima japanskih konkurenata, koji su ih u kratkom roku potpuno ponizili.

Slika 5. Primjer poslovnog modela Toyote



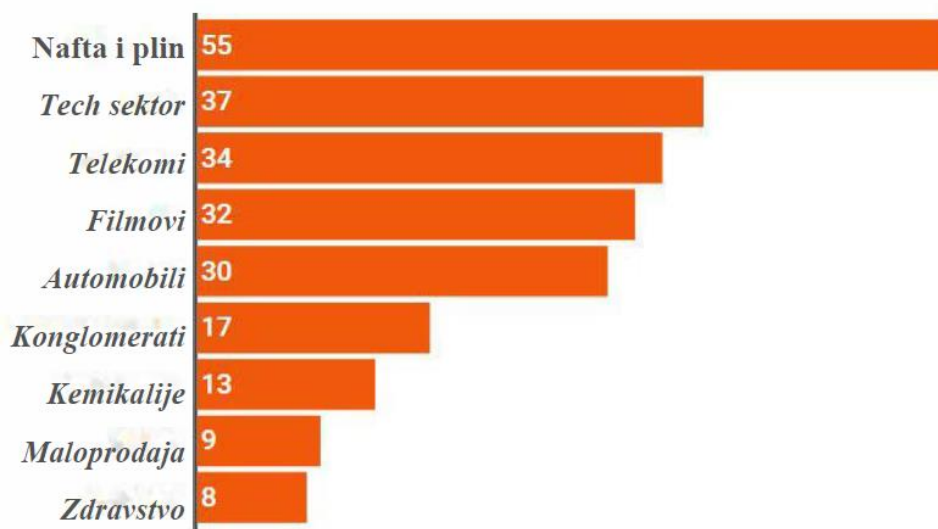
Izvor: Izrada autora prema <https://businessmodelanalyst.com/toyota-business-model/>  
[pristupljeno: 30. lipnja 2022.]

Iako je tada došlo do velikog porasta novih disruptivnih poslovnih modela koji su narušavali postojeće tržišne poretke, General Electric jedan je od rijetkih istaknutih lidera koji se dugi niz desetljeća održao na vrhu. Tvrtka je svojim disruptivnim inovacijama, te inoviranjem vlastitog poslovnog modela, uspješno održala tržišnu premoć. Njihova tajna uspjeha je bila jasna misija konstantnog inoviranja tržišta, te je strategija poslovanja bila biti prvi ili drugi u svim sektorima u kojima tvrtka posluje. Ukoliko to nisu mogli ostvariti, izašli bi sa toga tržišta i svoj poslovni model efikasnije usmjerili prema sektorima u kojima su imali prvenstvo.

Zatim je došao rast novih istaknutih disruptora u području računalne tehnologije. Tehnološki sektor u samo nekoliko godina bilježi ogroman rast i glavni disruptor u području računalnog razvoja postaje tržišni lider IBM. njihovi disruptivni poslovni modeli omogućili su stvaranje potpuno novog tržišta usmjerenog isključivo na poslovnu i profesionalnu ponudu.

**Tabela 3.** Prikaz najvećih svjetskih poduzeća 1967. godine

**Najveća poduzeća po sektorima, 1967 (Vrijednost u Milijardama \$)**



**Izvor:** Forbes (2017) <https://www.forbes.com/sites/jeffkauffman/2017/09/19/americas-top-50-companies-1917-2017/?sh=1a8b35d81629> [pristupljeno: 30. lipnja 2022.]

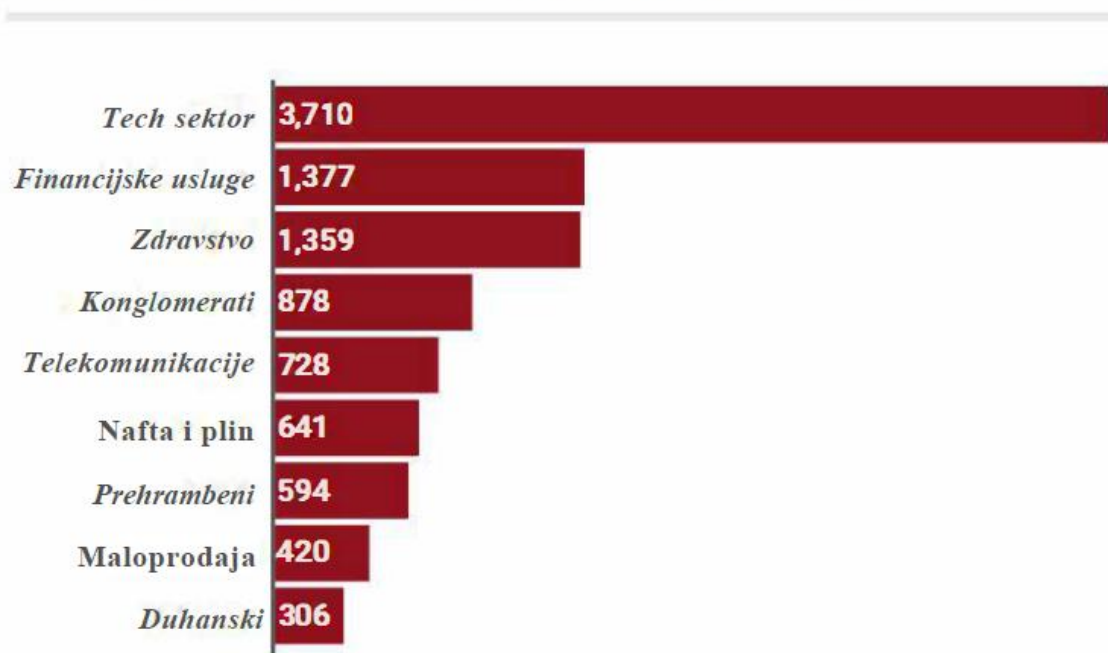
Velika disruptivna inovacija razdoblja nakon šezdesetih godina prošlog stoljeća dolazi od tadašnjih novoosnovanih poduzeća Apple i Microsoft. Razdoblje dominacije IBM-a u području računalne tehnologije dolazi do kraja, jer Apple i Microsoft svoje disruptivne poslovne modele usmjeravaju prema razvoju računala za svakodnevnu osobnu upotrebu. Ta revolucija otvara disruptivne mogućnosti za još veći razvoj tehnološkog sektora, koji ubrzo postaje najvrjedniji sektor na svijetu. Disruptivni poslovni modeli tog razdoblja pojavljuju se i u području prehrambenih i trgovačkih lanaca. McDonalds redefinira franšizni sustav u području brze prehrane, koji je prije njega bio neefikasan i nepopularan poslovni model, dok je Walmart svoj poslovni model supermarketa usavršio, te smanjuje segmentaciju maloprodaje, što dovodi do rasta disrupcije u sektoru konglomerata. Navedeni disruptori ponajviše utječu na modernizaciju tržišta tog doba i pozitivno djeluju na odmak industrije od klasičnih poslovnih modela, koji postaju zastarjeli i neefikasni.

Krajem 20. st. I početkom 21., disrupcija se počela događati pojavom interneta i digitalizacije. Došlo je razdoblje dot.com ere i tada se pojavljuju disruptivne tvrtke koje su danas vodeća svjetska poduzeća. Amazon, eBay, Google i Facebook prepoznali su novi smjer kretanja tržišta

i uspješno implementirali svoje disruptivne poslovne modele. Nakon njih novi disruptori još su više usmjerili svoje disruptivne poslovne modele na uslužni sektor. Pojava Ubera, Airbnb-a, Netflix-a i sličnih, usmjerila se na pružanje veće vrijednosti svojim korisnicima za manje novaca, te je takav poslovni model vrlo brzo postao uspješan. Utjecaj globalizacije omogućio je svim poduzećima globalni doseg i njihov utjecaj ima značaj na svim poslovnim tržištima svijeta.

**Tabela 4.** Prikaz najvećih poduzeća po sektorima 2017. godine

**Najveća poduzeća po sektorima, 2017 (Vrijednost u milijardama \$)**



**Izvor:** Forbes (2017) <https://www.forbes.com/sites/jeffkauflin/2017/09/19/americas-top-50-companies-1917-2017/?sh=1a8b35d81629> [pristupljeno: 30. lipnja 2022.]

Najveća povijest disrupcije nije se slučajno dogodila upravo u SAD-u. Razlog za to je što je konkurentski odnos prirodni, te su inovacijski potencijali poduzeća znatno veći nego u ostatku svijeta. Stoga je broj i utjecaj disruptivnih poslovnih modela veći i značajniji nego u ostatku svijeta. Analiza je pokazala kako je povijesni razvoj disrupcije u modernom poslovnom dobu bio značajan, jer je isključivo njihovom zaslugom tržišna paradigma promijenjena od fokusa sa eksploatacije sirovina i tržišnog vodstva energetskih i prerađivačkih kompanija, prema dominaciji poslovnih modela tehnološkog sektora i uslužnih djelatnosti.

## 5.2 ANALIZA KLJUČNIH DISRUPTORA POSLOVNIH MODELA

Kako bi se bolje razumio značaj disrupcije poslovnih modela na poslovne rezultate poduzeća i utjecaj na tržište, ova analiza ključnih disruptora biti će usmjerena na disruptivna poduzeća koja su svojim redefiniranjem tržišta i primjenom inovativnih poslovnih modela najviše utjecali na vlastita tržišta djelovanja i okruženje. Stoga će se istražiti najzanimljiviji poslovni modeli koji su svojom disrupcijom unijeli promjene u industrije u kojima posluju.

### 5.2.1 Apple

Apple inc. je dioničko društvo koje se specijalizira za proizvodnju i prodaju hardverske i softverske opreme. Poduzeće koje su osnovali 1976. godine Steve Jobs, Steve Wozniak i Ronald Wayne, posluje skoro 50 godina na tržištu i oduvijek je pomicalo tehnološke granice inovativnosti i razvoja računalne tehnologije i potrošačke elektronike.

Početak djelovanja na tržištu poduzeće je započelo u garaži Stevea Jobsa, kada su osnivači odlučili disruptirati računalno tržište. Prvi proizvod poduzeća bilo je Apple I računalo, koje je imalo svrhu redefinirati računalno tržište svojim dimenzijama i načinom korištenja. Osnivači su htjeli napraviti računalo znatno manje veličine, kako bi ih ljudi mogli koristiti za osobnu upotrebu u svojim domovima. Do 1980. godine Apple je narastao na preko 1000 zaposlenika.

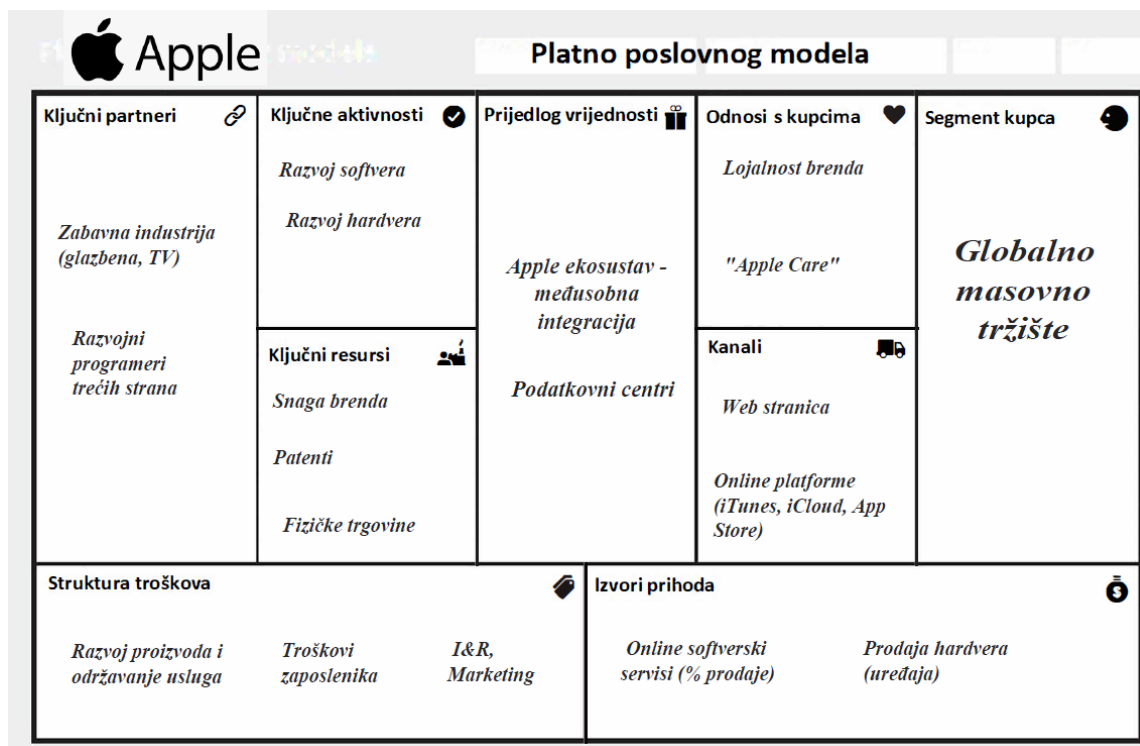
Najznačajniji tržišni iskorak Applea dogodio se 1984. kada je razvijen proizvod Macintosh (skraćeno Mac). Mac računalo je prvo osobno računalo stvoreno za masovno tržište koje ima integrirano grafičko korisničko sučelje i miš. Unatoč uspjehu i velikom rastu prihoda, Apple ulazi u organizacijske i financijske probleme te otpušta osnivača Steve Jobsa. Tek njegovim povratkom i novim poslovnim modelom, Apple se vraća među najvrjednija poduzeća na svijetu.

Odličan primjer inoviranja poslovnog modela može se analizirati kroz financijske pokazatelje poduzeća Apple iz SAD-a. Apple je ranije redefinirao računalno tržište izradom Mac kompjutera koji su bili tržišni pioniri na području pristupačnih osobnih računala. No iako je poduzeće uspješno poslovalo godinama, te je i na svojoj koži osjetilo promjene okoline i krizne trenutke, pravi financijski procvat Applea koji ga je lansirao u sam vrh tehnološkog sektora, zabilježen je tek nakon predstavljanja iTunesa i iPod uređaja koji su bili jedni od ključnih elemenata novog i inovativnog poslovnog modela.

Naime, tvrtka se odlučila uhvatiti u koštac sa problemom ilegalnog dijeljenja glazbe, gdje je primijetila veliku priliku za poboljšanje tržišta, te tada po prvi puta Apple radikalnom transformacijom ne zarađuje samo od hardverske prodaje, nego na temelju softvera pruža pristupačan način za kupovinu pjesama na iPod uređaje. Uspjeh je bio munjevit te je tvrtka koja je bila fokusirana isključivo na što veću prodaju Mac uređaja, postala sve dominantnije softversko poduzeće.

Autor Lashinsky (2012) tvrdi kako je iPod, koji je lansiran 23. listopada 2001., u četiri godine postao posao vrijedan gotovo 8 milijardi dolara. iTunes Store, Appleov online pop-kulturni alat gdje su potrošači mogli kupiti glazbu, filmove i TV emisije, otvoren za poslovanje 28. travnja 2003. generirao je godišnji prihod od gotovo 2 milijarde dolara.

**Slika 6.** Prikaz disruptivnog poslovnog modela iz početka 21. stoljeća, tvrtke Apple



**Izvor:** izrada autora

Apple je tada nakon 2001. godine novim inoviranim poslovnim modelom ušao u područje pružanja usluga. Njihovi uređaji bili su alat za daljnju zaradu i koristili su se kako bi kupci pomoću njih mogli kupovati daljnje usluge. Višestranim platformama Apple se evoluirao u

voditelja platformi i svoj je razvoj dodatno pojačao predstavljanjem prvog iPhone uređaja 2007. godine.

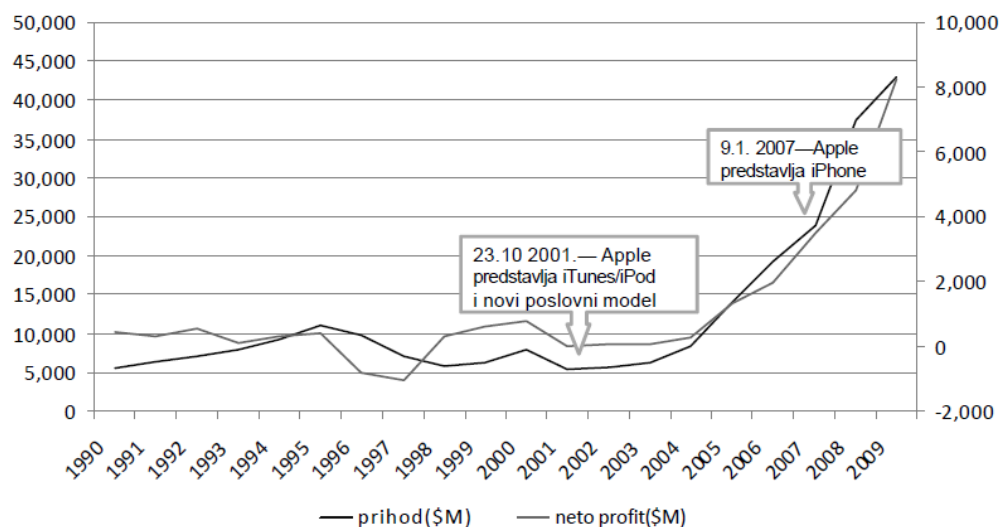
„iPhone je prerastao u moćnu višestranu platformu na kojoj Apple upravlja tuđim aplikacijama preko svoje trgovine aplikacije“ (Osterwalder, Pigneur 2014:84).

Primjenom novog poslovnog modela Apple je postao tehnološki div. Iako je već ranije unio disrupciju na tržište osobnih računala, prelazak na model kojim Apple svoje uređaje koristi kao kanale za distribuciju softverskih servisa, omogućio im je nevjerojatan skok u financijskim rezultatima poslovanja, te rastu cijena vlastitih dionica.

Na sljedećim grafikonima, prikazuju se rezultati Apple-a nakon predstavljanja uređaja iPod i iPhone, koji jasno pokazuju kako toliko znatan skok nije rezultat slučajnosti.

### Grafikon 2. Prihod i neto profit Apple-a (prije i nakon inoviranja poslovnog modela)

Prihod i neto profit Apple-a (prije i nakon inoviranja poslovnog modela)

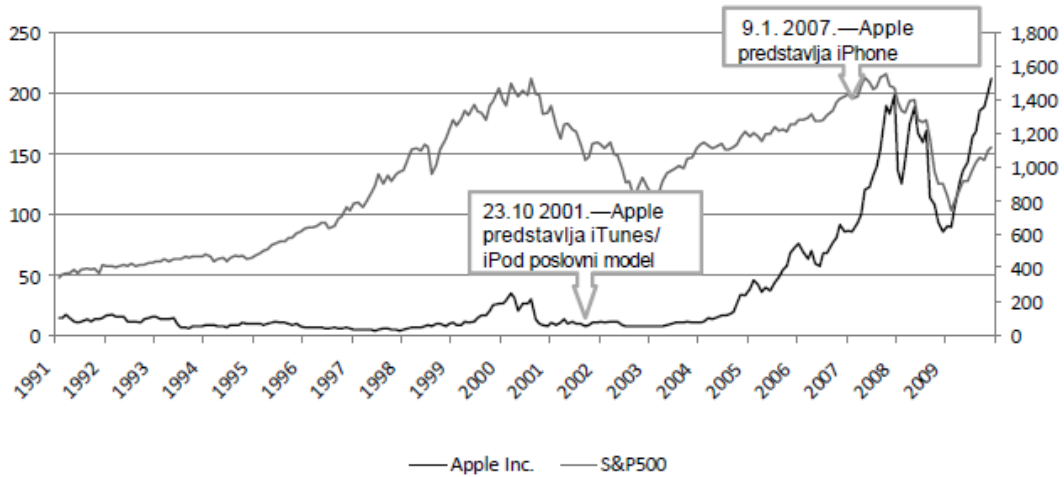


Izvor: Amit, Zott (2010) <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0870-E.pdf> [pristupljeno

30. lipnja 2022.]

### Grafikon 3. Kretanje cijene dionica Apple-a

Cijena dionice Apple-a (prije i nakon inoviranja poslovnog modela)



**Izvor:** Amit, Zott (2010) <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0870-E.pdf> [pristupljeno 30. lipnja 2022.]

Apple je navedeni poslovni model proširio i na vlastite pretplatničke usluge po uzoru na Netflix, uslugom Apple TV, dok su ujedno predstavili i nove uređaje preko kojih distribuiraju sadržaj kao što su iPad ili Apple TV medijski uređaj. Uspješnost modela je dovela Apple na poziciju tehnološkog lidera i najvrijednije tehnološke tvrtke na svijetu.

#### 5.2.2 Netflix

Netflix inc. poduzeće je koje se bavi *streamingom* medija i najmom filmskih diskova putem interneta. Poduzeće su osnovali 1997. godine Reed Hastings i Marc Randolph, kada su osmislili idejni koncept najma ili prodaje DVD filmova.

„Reed Hastings i Marc Randolph imaju ideju za iznajmljivanje DVD-a poštom. Oni testiraju koncept tako što sami sebi pošalju DVD. DVD stiže netaknut i ideja za Netflix je rođena.“ (Netflix)<sup>11</sup>

<sup>11</sup> [About Netflix - Homepage](#) [pristupljeno 1. srpnja 2022.]



Poduzeće nakon osnutka prolazi kroz period sporog rasta poslovanja, no to se mijenja 2002. godine, kada Netflix inicijalnom javnom ponudom izlazi na tržište kao dioničko društvo. 2007. godine poduzeće uvodi streaming model poslovanja putem interneta, kakav zadržava i sve do 2022. godine, što rezultira velikim skokom broja korisnika i poslovnih prihoda. 2013. godine Netflix započinje originalnu produkciju i tako prestaje biti samo visokotehnološko medijsko poduzeće za distribuciju filmskog sadržaja, i prelazi u studijsku produkciju vlastitog medijskog sadržaja. Do 2016. godine Netflix postaje dostupan na globalnoj razini.

Ranim inovativnim pristupom Netflix je odlučio kombinacijom dviju novina na tržištu spojiti u vlastiti disruptivni poslovni model. Jedna inovacija bio je Internet, dok je druga bio DVD disk, koji u doba nastajanja Netflix-a nije bio najpopularniji medij za prijenos filmova. Netflixova odluka za preskakanje VCR vrpce i prelazak na moderni i novi medij bio je uspješan poslovni potez, koji je ranim ulaskom poduzeću omogućio tržišnu prednost.

Netflix je također kao i analizirani Apple u svojoj srži disruptivno poduzeće. Razlog za to je konstantno redefiniranje tržišta na kojima djeluje, uz redovito inoviranje vlastitog poslovnog modela. Današnji Netflix jedan je od najvećih i najpopularnijih *streaming* servisa za filmove i serije, no njegov razvojni put do trenutnog poslovnog modela imao je brojne prilagodbe.

Osnivači otkrivaju kako je Jeff Bezos i njegov poslovni model inspirirao njihovu disrupciju na tržištu filmske i TV industrije.

„Uspjeh Jeffa Bezosa u Amazonu pokazao nam je da nije samo moćniji hardver ili inovativniji softver ono što će dovesti do budućeg napretka – to je bio sam internet. Možete ga iskoristiti za prodaju stvari. Bila je to budućnost.“ (Randolph 2019:40)

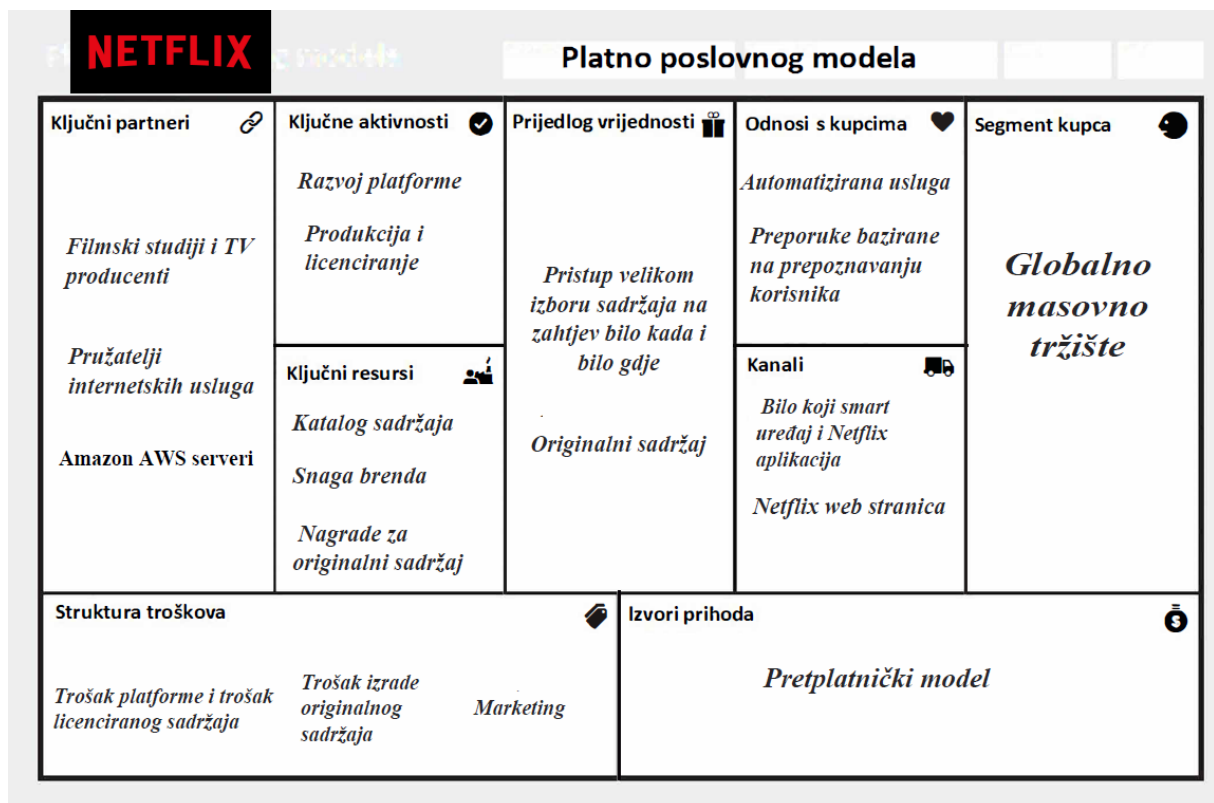
Nakon nekoliko godina odbačena je prvotna ideja naplaćivanja po svakom DVD-u, te je novi poslovni model osmišljen kako bi se prihodi od korisnika ostvarivali na pretplatničkom modelu. Na taj način je jedinstvenom idejom na tržištu kupcima potpuno promijenjen način gledanja sadržaja. Ideja pristupačne mjesečne pretplate za pristup ogromnom katalogu sadržaja uvijek dostupnim njegovim pretplatnicima, Netflix je učinio revoluciju.

„E-trgovina je bila sljedeći val. Svi smo to znali. Zbog toga su ljudi pokretali online trgovine za gotovo sve što je moglo stati u kutiju - pelene, cipele, što god.“ (Randolph 2019:25)

Takav model ozbiljno je počeo štetiti postojećim tržišnim liderima, gdje je na metu došao nekadašnji div Blockbuster. Svoju kopiju Netflixovog modela Blockbuster je lansirao na tržište 2004., a tada je već bilo prekasno.

Netflix je pravu revoluciju i današnji disruptivni oblik ispunio 2007., kada je započeo sa *streamingom* sadržaja putem interneta. Na taj način udar su doživjele i kablovske televizije koje su također na pretplatničkom modelu pružale svoje televizijske usluge, ali je Netflix vlastitom platformskom uslugom i iskorištavanjem digitalizacije i rasta internetskih brzina ostvario pravu disrupciju na tržištu. uvođenje *streaminga* bila je prekretnica, no poslovni model Netflixa poseban je po tome što je Netflix koristio druge kreatore sadržaja kako bi ih pobijedio u njihovoj igri. Iako se distribucija studijskih filmova putem Netflixa kratkoročno mogla činiti kao dobra ideja, povijesni razvoj distribucije medijskog sadržaja dokazuje kako su televizijske mreže i holivudski studiji na taj način izvršili čin vlastite sabotaže na duge staze. Licenciranjem originalnog sadržaja Netflixu, mreže i studiji su Netflixu omogućili uspjeh platforme i dugoročnu konkurentsku prednost, potrebnu za krađu njihove gledanosti.

Slika 7. Prikaz poslovnog modela Netflix



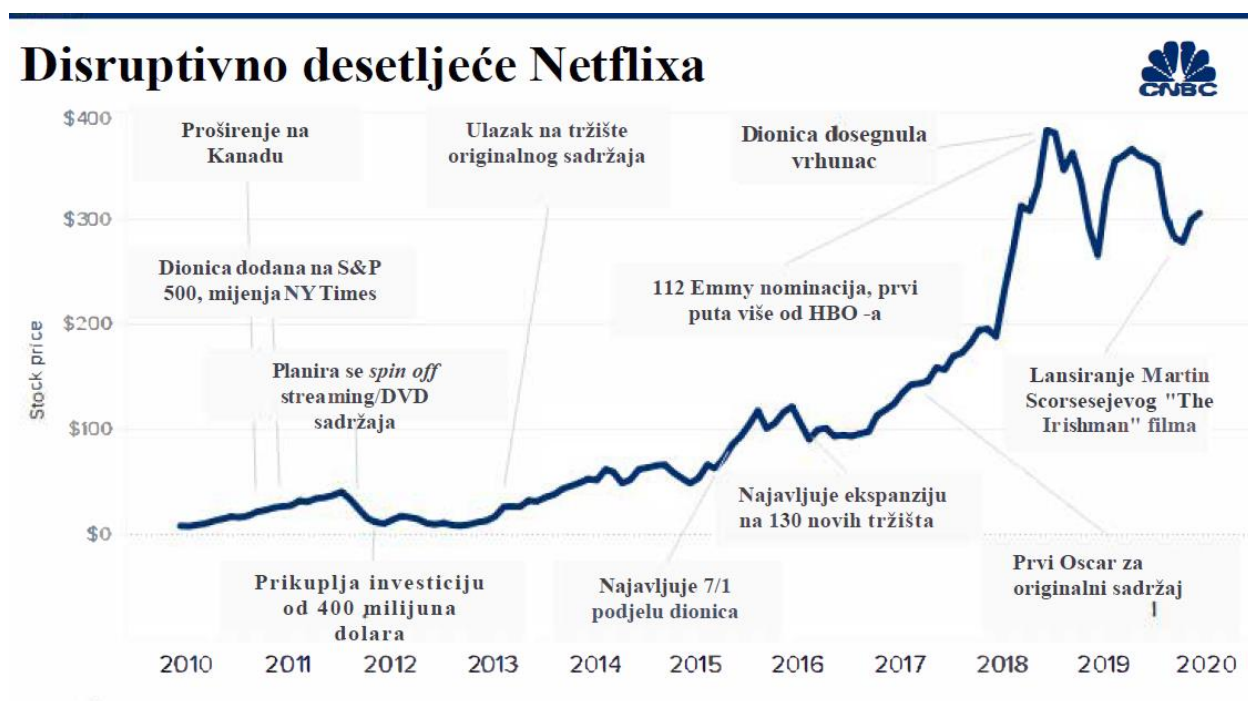
Izvor: Izrada autora

Poslovni model Netflixa pružao je korisnicima znatno veću vrijednost i opsežniji katalog usluga, po prihvatljivim mjesečnim cijenama. Model koji je ponajprije redefinirao način posudbe filmova putem e-businessa, otišao je korak unaprijed i svojim pretplatničkim modelom

osigurao održivost kompletnog sustava i platforme, pomoću kojega sve veći broj pretplatnika osigurava mogućnost sve bolje usluge. Netflix je to iskoristio na način da je počeo svoju uslugu unaprjeđivati produkcijom vrhunskog originalnog sadržaja, i na taj način osigurao ne samo obične ljubitelje filmova i serija, nego ljubitelje i vjerne fanove Netflixovog originalnog sadržaja

Prema Business Insideru (2015) Clayton Christensen tvrdi kako u slučaju Netflix, veliki pomak došao je s porastom streaminga videa. Netflix je uspio privući glavnu publiku Blockbustera pružajući širi izbor sadržaja na zahtjev „bilo kad-bilo gdje“, niske cijene a ujedno visoke kvalitete kroz praktičan pristup."

**Slika 8.** Prikaz rasta cijene dionice Netflix-a od 2010. do 2020. godine



**Izvor:** CNBC (2019) <https://www.cnbc.com/2019/12/23/netflix-was-the-top-stock-of-the-decade-delivering-over-4000percent-return.html> [pristupljeno: 1. srpnja 2022.]

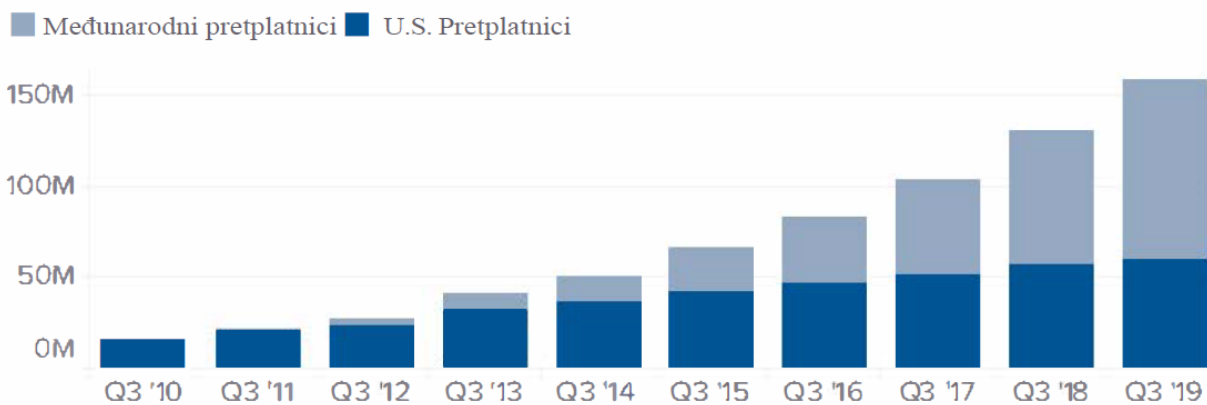
Kombiniranjem sadržaja na zahtjev sa svim novim tehnološkim pogodnostima pokazao se kao pun pogodak, te je Netflix idejom najveće filmske kuće koja ne posjeduje niti jedno kino stvorio vrhunsku disruptciju na tržištu. Uspješan disruptivni poslovni model omogućio je Netflixu da bude prema CNBC-u (2019) dionica s najboljim rezultatima desetljeća, ostvarivši povrat od više od 4000%. S vremenom se pojavio i velik broj konkurenata na tržištu koji su pružali

identične usluge. U filmskoj industriji izrazito su skupe licence i prava na prikazivanje sadržaja, pa je ulazak filmskih producenstskih kuća i studija direktno na tržište kao konkurencija Netflixu značio da Netflix mora učiniti nešto novo. Stoga je ideja kako Netflix mora prijeći u produkciju i izradu originalnog sadržaja značila da Netflix prestaje biti samo online distributer sadržaja na zahtjev svojim pretplatnicima, nego ulazi i u kreaciju i produkciju sadržaja direktno. Na taj način njihov sadržaj postaje ekskluzivan i dostupan je samo na platformi Netflixu, što navedenu platformu čini još više privlačnijom. Izlazak na strana tržišta u kombinaciji sa vrhunskim originalnim sadržajem na ovom odličnom disruptivnom poslovnom modelu, guraju Netflix na poziciju tehnološkog diva današnjice, te je broj pretplatnika i sveukupni rast poslovnih prihoda u kratkom roku postao izrazito visok, kao što je vidljivo i u priloženim slikama.

**Slika 9.** Netflixov rast broja pretplatnika po godinama

## Netflix - porast broja pretplatnika

Međunarodni pretplatnici prestigli U.S. pretplatnike u 2017. godini



**Izvor:** CNBC (2019) <https://www.cnbc.com/2019/12/23/netflix-was-the-top-stock-of-the-decade-delivering-over-4000percent-return.html> [pristupljeno: 1. srpnja 2022.]

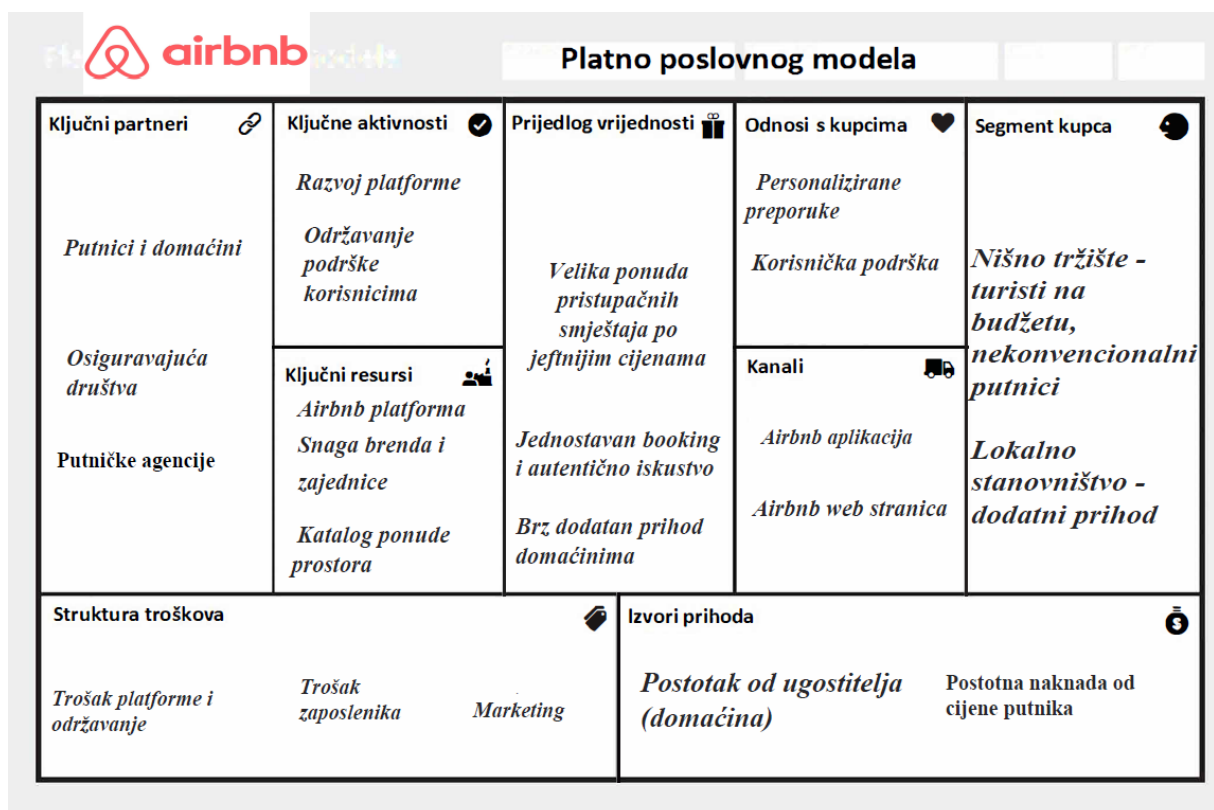
### 5.2.3 Airbnb

Airbnb je osnovao Brian Chesky 2008. godine, što ga čini najmlađim disruptivnim poduzećem predmetne analize. Poslovni model je usmjeren na redefiniranje tržišta najma nekretnina u turističke svrhe. On djeluje na ideji da se spajaju dvije strane korisnika zajedno, i to na način

da jedni korisnici potražuju uslugu smještaja, dok drugi svoje vlasničke resurse (smještaj) dijele sa njima.

Prvotno razvijen kao usluga najma zračnih madraca u stilu smještaja sa doručkom, ideja je evoluirala u pravu disruptivnu inovaciju kada se od 2009. preko Airbnb stranice i aplikacije ponuda proširila sa zračnih kreveta i zajedničkih prostora na raznovrsnu ponudu nekretnina kao što su cijele kuće, privatne sobe i stanovi. Na taj način je privatnim fizičkim osobama pružena platforma kako bi lagano iznajmljivali vlastite smještaje ili ih podijelili sa drugima. Tako bi dobili mogućnost ostvariti dodatan prihod, dok su korisnici usluge dobili priliku pronaći lokalni smještaj na turističkoj lokaciji na koju putuju, koji je često jeftiniji od profesionalne tržišne cijene i hotelskih soba, ali istovremeno nudi korisnicima i mogućnost autentičnog iskustva boravka.

**Slika 10.** Prikaz poslovnog modela poduzeća Airbnb



**Izvor:** Izrada autora

Poslovni model Airbnb-a unio je disrupciju na tržište turističkog smještaja, te općenito smještaj nekretnina, i to na način da je u vrlo kratkom roku snagom vlastite digitalne platforme i sve većim utjecajem i rastom mrežnog efekta, Airbnb postao hit na tržištu.

Prema načinu djelovanja moglo bi se zaključiti kako poduzeće Uber posluje na identičan način kao i Airbnb, pa je stoga i poslovni model Ubera važna disruptivna inovacija. Ali, ključna razlika koja Airbnb čini većom disrupcijom, ili što Uber ne čini disrupcijom uopće je glavna ideja osnivača pojma disrupcije. Kako bi se disruptivna inovacija razlikovala od održive, ona mora biti u stanju privući ljude koji uopće nisu bili ciljano tržište tržišnih lidera u tom sektoru. Kao što je Apple svojom pojavom u kompjuterskom segmentu privukao korisnike osobnih računala na koje nije ciljao IBM, ali i kao što je Netflix ciljao na pretplatnike koji su htjeli čitav katalog dostavljen korisnicima koji nisu bili fokus Blockbustera, tako i Airbnb svojom disrupcijom pronalazi tržište sa korisnicima svojih specifičnosti, koji nisu fokus hotelskih lanaca.

Stoga se Airbnb može smatrati disruptivnim poduzećem, dok je Uber po definiciji Claytona Christensena održiva inovacija, jer je svojom inovacijom samo pristupačniji taxi sustav korisnicima koji su ujedno i ciljano tržište taxi usluga.

Naravno, kako je Airbnb usluga postala sve popularnija, njegova ponuda se povećavala i kvalitetom. Poslovni model postajao je biti u stanju baviti se potrebama i klijenata više klase koji bi inače odsjeli u lijepom hotelu, ali se sada takvi poslovni modeli nisu mogli više natjecati sa ovom visokotehnoškom tvrtkom. Iako ova izrazito mlada tvrtka ima probleme sa sigurnosti i brojne kritike o svojim negativnim utjecajima, osnivač Chesky optimističan je oko budućnosti poduzeća.

“Tijekom financijske krize ljudi su počeli koristiti Airbnb za boravak u domovima. Za nas je to bila prekretnica. Brzo naprijed do danas, šest godina kasnije, imamo jedan zarez pet milijuna domova širom svijeta. To je onoliko soba koliko Hilton i Marriott zajedno. Ovog ljeta na vrhuncu noći imat ćemo blizu milijun ljudi u jednoj noći u domu.” (Stone 2017:223)

“Mi smo u trideset četiri tisuće gradova, tako da se ovaj eksperiment odigrava po cijelom svijetu; Imamo porezne sporazume sa preko sto šezdeset gradova širom svijeta, i mislim da je prilično jasno da je ovo je ideja koja će preživjeti.” (Stone 2017:232)

Radi toga dolazi i do eksplozije Airbnb-a na svjetskom tržištu je tvrtka izlistana na američku burzu 2020., unatoč specifičnim sigurnosnim problemima koje još rješava. Usprkos kratkom

vremenu postojanja, Airbnb je ostvario značajan utjecaj na tržištu hotelskog smještaja i današnja tržišna kapitalizacija ovog disruptivnog poduzeća iznosi 59 milijardi dolara.

## **5.3 UTJECAJ DISRUPTIVNE INOVACIJE NA EKONOMSKO I SOCIJALNO OKRUŽENJE**

Disruptori globalnih doseg postaju utjecajni igrači svih ekonomija na kojima djeluju, ali i njihov utjecaj na društveni poredak donosi pozitivne ili negativne konotacije. Odgovori na pitanja koje su to specifičnosti koje disruptori donose na tržišta i da li njihov utjecaj postaje previše opasan ili nekontroliran, bit će ponuđeni u nastavku.

### **5.3.1 Utjecaj na društvo i socijalno okruženje**

Istraživanjem akademskih radova vidljivo je kako se literatura fokusira više na pojedinačne slučajeve disruptivne inovacije, gdje se analiziraju glavne karakteristike disruptora, način rada ili proces koji ih je stvorio. U isto vrijeme, istraživanja posvećuju malo pažnje na širi društveni učinak disruptivnih poslovnih modela, te na međusobne odnose društvenih, okolišnih i ekonomskih elemenata u „suradnji“ sa disruptivnim modelima. Objavljeno je relativno malo stručne literature o utjecaju disruptivne tehnologije na makro sustave kao što su socijalno okruženje ili ekosustavi, kako bi se bolje procijenila strategija za eliminaciju ili ublažavanje poremećaja sustava. Radi toga je potrebno analizirati povijesni pregled disruptivnih poslovnih modela i njihovih inovacija na društvo i okolinu.

Minatogawa i dr. (2022) u svom radu o održivim poslovnim modelima navode kako literatura o održivim poslovnim modelima ističe potrebu rješavanja potreba održivog razvoja, prvenstveno fokusirajući se na rješavanje okolišnih i socijalnih pitanja. Međutim, konkurentno poslovno okruženje prvenstveno zahtijeva ostvarenje ekonomskih aspekata i tržišne disrupcije.

Razvojem ekonomskog i životnog standarda očekuje se i porast kvalitete života u kontekstu razvoja sigurnosti, kulture i društvenog okruženja pojedinca i zajednica. Kako su disruptivne inovacije imale vodeći utjecaj prilikom razvoja industrijskih revolucija, tako su utjecale i na

društveni razvoj. Pregledom povijesnog razvoja industrijskih revolucija u odnosu sa razvojem kvalitete životnog standarda, postoje dokazi kako su tadašnje disruptivne inovacije imale izrazito pozitivan utjecaj na kvalitetu društva i socijalnog okruženja. Ne samo da je napredak u ekonomskom smislu omogućio smanjenje siromaštva i bolje uvjete života, nego su disruptivne inovacije dovele do rasta sigurnosti i ugodnije okoline. Tehnološki napredak pod vodstvom disruptivnih poslovnih modela unaprijedio je ljudski razvoj, te je rezultat sinergijskog djelovanja svih aktivnosti do 20. stoljeća doveo do akumulativnog rasta kvalitete okruženja.

Prema radu Minatogawe i dr. (2022) koji analiziraju literaturu Short i dr. (2014:603-618) gdje autori pokazuju dobitke za okoliš kroz evoluciju poslovnih modela, no ipak, oni namjerno pokazuju vrline ciklusa stvaranja vrijednosti, kombinirajući doprinose za okoliš kroz ekonomsku dimenziju i pokazivanje dobitaka u području konkurentske prednosti. Čineći to razvijaju se pogledi kako postoje kompromisi između ekološke i ekonomske vrijednosti

Osim ignoriranja ekološke problematike, postoje i novi sigurnosni problemi koje stvaraju nova tehnološka okruženja rastom digitalne ekspanzije. Apple, Microsoft, Google i Facebook kao vodeći tehnološki divovi imaju povijest sigurnosnih problema i problema sa privatnošću, ili još gore, iskorištavanjem sigurnosnih i privatnih informacija svojih korisnika za daljnji ekonomski uspjeh njihovih modela. No analizirajući dugoročne tržišne rezultate poduzeća s navedenim problema, vidljivo je kako tržište i korisnici ipak prirodno kažnjavaju takva djelovanja ako su pretjerano eksplorativna. U kombinaciji sa tim, novi konkurenti pronalaze načine za ostvarenje konkurentske prednosti nad disruptivnih poslovnih modela koji svjesno zanemaruju ili iskorištavaju takve informacije. Stoga je utvrđeno kako se takav oblik poslovanja koji donosi jasne sigurnosne probleme ili ugrozu privatnosti svojih korisnika radi ostvarenja kratkoročnog rasta prihoda, nipošto ne isplati za dugoročan uspjeh poduzeća. Upravo radi toga navedena poduzeća koja su imala sigurnosne rizike stavila su u fokus daljnjeg napretka i pružanja vrijednosti svoje nekadašnje slabosti kao najveće prednosti. Apple se danas aktivno bori protiv sigurnosnih problema, te reputacija tog poduzeća iz te perspektive postaje sve bolja. Microsoft je ranije probleme sa svojim softverom riješio vrhunskom sistemskom zaštitom od virusa. Facebook (današnja Meta) bilježio je sigurnosne probleme na svim svojim platformama od samog Facebook-a, Instagrama i Whatsapp aplikacija, dok su i oni i Google iskorištavali privatnost svojih korisnika radi povećanja uspjeha svojih poslovnih modela. Takvo djelovanje dovelo ih je u situaciju pada broja korisnika i rasta alternativa na tržištu, što je ostavilo negativan trag na dugoročnu reputaciju i uspjeh poduzeća. Srećom po društveno i socijalno okruženje



takvi problemi su preveliki kako bi se ignorirali i sva poduzeća koja su podržavala negativne prakse poslovanja, aktivno su radila na ispravljanju takvih grešaka, nakon reakcije tržišta.

Analiza pokazuje kako sa novim tehnološkim napretkom i pojavom modernih disruptivnih poslovnih modela aspekti ekonomskog razvoja postaju važniji od sigurnosnih i ekoloških problema u društvu. No ipak, čak i trenutno moderno tržište i društvena okolina pokazuju kako prepoznaju sve veće probleme oko održivosti i sigurnosti modela i svojim djelovanjem održavaju negativne utjecaje disruptivnih poslovnih modela u balansu sa pozitivnim. Nagrađujući poduzeća koja donose što veću vrijednost uz što manje negativnih efekata na društvo i okolinu, te sa daljnjom pojavom i razvojem promicanja zelene, sigurne i održive ekonomije, utjecaji disruptivnih poslovnih modela ostaju sveukupno gledajući pozitivnog karaktera i potiču rast i razvoj.

### 5.3.2 Utjecaj na konkurentnost ostalih poduzeća

Kada se disruptor pojavi na tržištu, svojim poslovnim modelom privlači nove vrste kupaca i proširuje postojeća tržišta, no zatim svojim rastom i povećanjem opsega kvalitete i kvantitete poslovanja oni utječu na konkurente. Vrlo lako bi se moglo zaključiti iz brojnih primjera kako je neko disruptivno poslovno poduzeće svojim djelovanjem dovelo do bankrota ili velikog pada nekadašnjih tržišnih lidera ili velikih i slavni poduzeća. Takve akcije dovode ugroženo poduzeće u poziciju u kojoj moraju djelovati kako bi preživjeli. Primjeri neslavnih padova nekadašnjih tržišnih divova poput Xeroxa, Kodaka, Polaroida, Nokije i sličnih, postavljaju pitanja da li disruptori na taj način uzrokuju gubitke radnih mjesta ili smanjenje ekonomskog potencijala. Ako su u stanju srušiti divove na koje se oslanjaju ekonomije i brojni radnici, da li to znači da imaju negativan utjecaj na ekonomiju i ostala poduzeća.

Ako je odgovor donekle bio podijeljen u pogledu negativnih utjecaja disruptora na društvo i sigurnost okoline, po pitanju utjecaja na ekonomije i konkurentnost poduzeća, odgovor je izrazito pozitivan. Iako disruptori svojim djelovanjem mogu dovesti do propasti tržišnih lidera, sveukupni utjecaj na razvoj ekonomije kroz povijest industrijskih revolucija te kroz povijest modernijeg poslovanja zadnjih stotinu godina, pokazuju vrlo jasne znakove pozitivnog utjecaja disruptora na industrijski razvoj i tehnološku opremljenost.

Disruptivni poslovni modeli na taj način svojim pritiskom potiču konkurente na rast i razvoj, kako bi mogli ostati relevantni. Ekonomski razvoj pogledom na brojna relevantna istraživanja tržišta pokazao je u bliskoj budućnosti ogroman rast i razvoj konkurencije koja prati utjecaje disruptivnih poslovnih modela.

Odličan primjer utjecaja disruptivnog poslovnog modela i inovacije na druge može se pogledati i kroz sportski primjer bejzbolskog kluba Oakland Athleticsa. Naime, klub pod vodstvom Billy Beanea, generalnog menadžera kluba i predmeta knjige i filma Moneyball u kojemu ga je utjelovio Brad Pitt, dolazi do odluke o promjeni načina rada 2002. godine. Klub koji nema financijske mogućnosti nositi se na najvećim klubovima, mora pronaći način kako složiti vrhunsku ekipu koristeći inovativne metode. Billy tada uočava Petera Branda, ekonomista koji mu pokazuje svoju metodu zasnovanu na matematičkoj analizi sabermetrike. Na taj način koristeći statističke podatke Billy i Peter pronalaze skupinu koja na prvi pogled izgleda nepoželjno ili nedovoljno popularno velikim momčadima, ali koji iza sebe donose statističku potvrdu kvalitete, i nisku cijenu. Unatoč početnim poteškoćama, ekipa Oakland Athletics te sezone ruši višegodišnji rekord lige po broju uzastopnih pobjeda u jednoj sezoni i zauvijek se upisuje u povijest *baseballa*. Nakon te redefinirajuće sezone Billy Beanea, svih preostalih 29 ekipa u ligi uvrštava sabermetriku kao ključni alat vlastitog sustava „skautiranja“ igrača.

Upravo je taj dokaz stvarne priče u svijetu kompetitivnog sporta možda i najjednostavniji za prikaz koliko novi disruptivni poslovni model može utjecati na konkurentsko okruženje. Inovacija disruptora podignula je ljestvicu više nego prije, te su se postojeći konkurenti morali prilagoditi prema njoj i uložiti u svoj rast, ako su htjeli preživjeti. Upravo na taj način djeluju i poduzeća koja su ne samo preživjela utjecaj disruptora, nego su radi njih postali i bolji nego prije.

## 6. ZAKLJUČAK

Disrupcija i disruptivni poslovni modeli postaju sve bitniji faktor današnje ekonomije i naših života. Uvijek su imali važnu ulogu, ali u današnje doba oni sve važnije i zbog globalizacije i rastućeg utjecaja digitalne visokotehnološke industrije, koja nas međusobno povezuje. No disruptivna inovacija iz tehnološke perspektive nije dovoljna za uspjeh na današnjem tržištu. Može se zaključiti kako je za disrupciju na visoko konkurentnom tržištu i rastućim zahtjevima potrebno imati kvalitetno osmišljen i jedinstven poslovni model.

Poslovni modeli zahtijevaju konstantno inoviranje i prilagodbu na sve brže promjene koje se u svijetu događaju, pa je stoga prikazano koji su to suvremeni obrasci poslovnih modela opstali i na koji način se tumače. Međutim, problem je što se jedna usuglašena definicija i struktura poslovnih modela teško može pronaći, jer brojni stručnjaci gledaju na poslovne modele iz različitih perspektiva. Za potrebe standardizacije odlični su se pokazali pogledi Osterwaldera i Pigneura (2014.), te je njihovo platno poslovnih modela utvrđeno kao vrhunski prikaz za pojednostavljenje i raščlanjivanje poslovnih modela.

Povijesni razvoj disruptivnih poslovnih modela pokazao je kako su kroz industrijski razvoj nove inovacije i disruptivna otkrića imale glavnu ulogu u pokretanju ne samo kompletnih industrija, nego i ulogu u porastu kvalitete i napretka života svjetskih civilizacija. Ono što je kroz povijest prikazano prilikom analize disruptora je činjenica kako je njihovo djelovanje imalo ne samo pozitivne posljedice, nego i negativne. Novi proizvodni potencijali koji su nastali novim disruptivnim otkrićima, također su otkrili i čovjekovu pretjeranu želju za uspjehom prije svega, što je utjecalo i na negativne posljedice u pogledu narušavanja sigurnosti i zdravlja drugih. Evidentan je trend rasta negativnih posljedica disruptora kako povijesni razvoj industrija odmiče.

Upravo radi toga je bilo potrebno povući paralelu sa disruptorima današnjice. Analiza i istraživanje najvećih disruptivnih poduzeća današnjice bila je usmjerena na njihov značaj na sadašnje ekonomije, da li su postali previše opasni, te koji je njihov utjecaj na okolinu i stanovništvo.

Detaljni prikaz metoda i načina na koji su najveći disruptori današnjice poput Apple-a, Netflix-a ili sve popularnijeg i značajnijeg Airbnb-a, vlastitim disruptivnim poslovnim modelima inovirali svoje industrije i okolinu, daje nam bolje odgovore na brojna pitanja koja se nameću. Ujedno nije niti slučajnost činjenica kako su među deset najvrjednijih poduzeća na svijetu

Apple, Amazon, Microsoft, Google, Facebook i Tesla iz SAD-a, koji su svi primjenjivali vlastiti oblik disruptivnog poslovnog modela. Takva poduzeća pokazala su kako razumiju važnost disrupcije i cijelu svoju poslovnu filozofiju i vlastite poslovne modele usmjerili su kako bi pomoću disruptivnih inovacija maksimizirali svoju profitabilnost.

Analiza odabranih poslovnih modela prikazuje kako svi imaju negativne posljedice, koje su zanemarene radi veće profitabilnosti i boljeg uspjeha na tržištu. No isto tako je utvrđeno kako je njihovo djelovanje na tržištu dovelo do pomicanja konkurencije na višu tehnološku opremljenost i bolju edukacijsku razinu. Osim toga, djelovanje tih kompanija prosječnoj je osobi snizio trošak korištenja novih tehnologija te je omogućen bolji, jeftiniji (ili čak besplatan) i efikasniji pristup novim informacijama, novim proizvodima ili novim ljudima.

U konačnici, pozitivni utjecaji disruptivnih poslovnih modela su i dalje prisutni u većoj mjeri nego negativni, što jasno pokazuje kako su sadašnji disruptori i dalje u svrsi razvoja čovječanstva, te su radi toga i nagrađeni vrhunskim poslovnim rezultatima.

# LITERATURA

## 1. Knjige:

1. Barringer, B, Ireland, R., (2010) Poduzetništvo: uspješno pokretanje novih pothvata, Tuzla, Bosna i Hercegovina: Centar za poduzetništvo
2. Byers, T., Dorf, R., Nelson, A., (2015), Tehnološko poduzetništvo: od ideje do tvrtke, Zagreb: Tehničko veleučilište
3. Christensen, C. (2013): The Innovator's Dilemma, Boston: Harvard Business Review Press
4. Lashinsky, A. (2012): Inside Apple, New York: Business Plus
5. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2014): Stvaranje poslovnih modela, Zagreb: Školska knjiga
6. Randolph, M. (2019): That Will Never Work: The Birth of Netflix and the Amazing Life of an Idea, New York: Little, Brown and Company
7. Stone, B. (2017): The Upstarts: How Uber, Airbnb, and the Killer Companies of the New Silicon Valley Are Changing the World, New York: Little, Brown and Company
8. Wirtz, B. W. (2010). Business model management. Wiesbaden: Gabler.

## 2. Članci i publikacije:

1. Amit, Zott (2010) Amit, R.; Zott, C. (2010). „Business Model Innovation: Creating Value in Times of Change“. Working Paper, WP-870, IESE Business School, University of Navarra
2. Bower, J. L., and C. M. Christensen. "Disruptive Technologies: Catching the Wave." Harvard Business Review 73, no. 1 (January–February 1995): 43–53.
3. Hacklin, F., Bjorkdahl, J., Wallin, M., Strategies for business model innovation: How firms reel in migrating value, Long Range Planning (2017), <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.009>
4. Magretta, J. (2002). Why business models matter: Harvard Business School
5. Morić Milovanović, B., Srhoj, S., i Krišto, T. (2016). 'POSLOVNI MODELI KAO KONCEPCIJSKI OKVIR PRISTUPA DIZAJNU POSLOVANJA SUVREMENIH PODUZEĆA', *Ekonomika misao i praksa*, 25(2), str. 535-563

6. Minatogawa, V.; Franco, M.; Rampasso, I.S.; Holgado, M.; Garrido, D.; Pinto, H.; Quadros, R. Towards Systematic Sustainable Business Model Innovation: What Can We Learn from Business Model Innovation. *Sustainability* 2022, 14, 2939
7. Rupčić, Nataša Poslovni modeli // Poslovni savjetnik, 11 (2015), 4; 46-46
8. Short, S.W.; Bocken, N.M.P.; Barlow, C.Y.; Chertow, M.R. From Refining Sugar to Growing Tomatoes. *J. Ind. Ecol.* 2014, 18, 603–618.

### 3. Internetski izvori:

1. Britannica, James Watt, online: <https://www.britannica.com/biography/James-Watt> [pristupljeno 29.lipnja. 2022]
2. Business Insider, The father of 'disruption' theory explains why Netflix is the perfect example — and Uber isn't, 2015, online: <https://www.businessinsider.com/the-father-of-disruption-theory-explains-why-netflix-is-the-perfect-example-and-uber-isnt-2015-11> [pristupljeno: 1. srpnja 2022.]
3. Clayton Christensen, Disruptive Innovation, online: <https://claytonchristensen.com/key-concepts/>
4. CNBC, Netflix was the best-performing stock of the decade, delivering a more than 4,000% return, 2019, online: <https://www.cnbc.com/2019/12/23/netflix-was-the-top-stock-of-the-decade-delivering-over-4000percent-return.html> [pristupljeno: 1. srpnja 2022.]
5. Delić, A., Strategije poslovnih modela, 2016, online: [http://www.efos.unios.hr/kreiranje-poslovnih-modela/wp\\_content/uploads/sites/440/2013/04/Strategija.pdf](http://www.efos.unios.hr/kreiranje-poslovnih-modela/wp_content/uploads/sites/440/2013/04/Strategija.pdf) [pristupljeno: 27. lipnja 2022.]
6. Enciklopedija.hr, industrijska revolucija, n/p, online: <https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=27361> pristupljeno: 27. lipnja 2022.]
7. Eltecnoanalista, Disruptivna inovacija: značenje, karakteristike, primjeri i još mnogo toga, n/p, online: <https://eltecnoanalista.com/hr/innovacion-disruptiva/> [pristupljeno: 29. lipnja 2022.]
8. Forbes, America's Top 50 Companies 1917-2017, 2017, online: <https://www.forbes.com/sites/jeffkauflin/2017/09/19/americas-top-50-companies-1917-2017/?sh=1a8b35d81629>, [pristupljeno: 30. lipnja 2022.]
9. Glosbe.com, disruption, <https://hr.glosbe.com/en/hr/disruption> [pristupljeno 28. lipnja 2022.]

10. Google Arts and Culture, Revolution in the field: Tesla's AC motor, online: <https://artsandculture.google.com/story/tgVRf6vHtEzbKA>, [pristupljeno 29. lipnja 2022.]
11. Netflix, [About Netflix - Homepage](#) [pristupljeno: 1. srpnja 2022.]
12. Pinterest, <https://www.pinterest.com/pin/848647123509026857/> [pristupljeno: 30. lipnja 2022.]
13. Plavi ured, Testirajte svoju ideju uz pomoć poslovnog platna!, online: <https://plaviured.hr/testirajte-svoju-ideju-uz-pomoc-poslovnog-platna> [pristupljeno: 26. lipnja 2022.]
14. Poslovni savjetnik, Konkurentnost i disruptivna tržišta, 2019, online: <https://www.poslovni-savjetnik.com/poduzetnistvo/konkurentnost-i-disruptivna-trzista>, [pristupljeno: 28. lipnja 2022.]
15. The Balance Small Business, What Is Disruption?, 2021, online: <https://www.thebalancesmb.com/how-business-disruption-creates-new-markets-4586564>, [pristupljeno: 28. lipnja 2022.]
16. Towards Data Science, AI and Disruptive Innovation, online: <https://towardsdatascience.com/ai-and-disruptive-innovation-393ee89eb5dd>, [pristupljeno: 29. lipnja 2022.]

## POPIS ILUSTRACIJA

### POPIS TABLICA

| Redni broj | Naslov   | Stranica |
|------------|--|----------|
| 1          | Prikaz usporedbe etabliranih sa disruptivnim tehnologijama | 18       |
| 2          | Prikaz najvećih poduzeća po sektorima 1917. godine         | 30       |
| 3          | Prikaz najvećih svjetskih poduzeća 1967. godine            | 32       |
| 4          | Prikaz najvećih poduzeća po sektorima 2017. godine         | 33       |

### POPIS SHEMA

| Redni broj | Naslov                         | Stranica |
|------------|--------------------------------|----------|
| 1          | Razlika inovacije i disrupcije | 19       |

### POPIS GRAFIKONA

| Redni broj | Naslov   | Stranica |
|------------|--|----------|
| 1          | Krivulje rasta disruptivne tehnologije i napretka na <i>mainstream</i> tržištu | 17       |
| 2          | Prihod i neto profit Apple-a (prije i nakon inoviranja poslovnog modela)       | 36       |
| 3          | Kretanje cijene dionica Apple-a  | 36       |

### POPIS SLIKA

| Redni broj | Naslov  | Stranica |
|------------|---|----------|
| 1          | Platno poslovnog modela   | 7        |
| 2          | Okolina poslovnog modela  | 9        |
| 3          | Prikaz održivih inovacija sa disruptivnim inovacijama koje su ih zamijenile | 24       |
| 4          | Disrupcija na primjeru glazbe – od gramofonske ploče do digitalno prenosive | 25       |
| 5          | Primjer poslovnog modela Toyote   | 31       |
| 6          | Prikaz tadašnjeg disruptivnog poslovnog modela tvrtke Apple                 | 35       |
| 7          | Prikaz poslovnog modela Netflix   | 38       |
| 8          | Prikaz rasta cijene dionice Netflix-a od 2010. do 2020. godine              | 39       |
| 9          | Netflixov rast broja pretplatnika po godinama                               | 40       |
| 10         | Prikaz poslovnog modela poduzeća Airbnb                                     | 41       |