

# ULOGA POSLOVNIH MODELA U STVARANJU KONKURENTSKE PREDNOSTI PODUZEĆA

---

Mijić, Ivona

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:581905>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-10**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij smjer Poduzetništvo

Ivona Mijić

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

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij Poduzetništvo

# **ULOGA POSLOVNIH MODELA U STVARANJU KONKURENTSKE PREDNOSTI PODUZEĆA**

Završni rad

Student: **Ivona Mijić**  
JMBAG: 0010229306  
e-mail: [imijic@efos.hr](mailto:imijic@efos.hr)

Mentor: izv. prof. dr. sc. Julia Perić

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University undergraduate Study Entrepreneurship

Ivona Mijić


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

Final paper

Osijek, 2023.

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_ završni (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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
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:** Ivona Mijić

**JMBAG:** 0010229306

**OIB:** 38761461390

**e-mail za kontakt:** imijic@efos.hr

**Naziv studija:** preddiplomski studij, smjer Poduzetništvo

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

**Mentor/mentorica rada:** izv. prof. dr. sc. Julia Perić

U Osijeku, \_\_\_\_\_ 2023. \_\_\_\_\_ godine

Potpis Mijić Ivona

## **Uloga poslovnih modela u stvaranju konkurentske prednosti poduzeća**

### **SAŽETAK**

Poslovni model predstavlja skup aktivnosti koje opisuju načine na koji poduzeća ostvaruju svoje ciljeve i na koji način stvaraju vrijednosti koje poduzeće čine održivim i profitabilnim. Osim toga, prikazuje kako se poduzeće odnosi prema kupcima, dobavljačima, zaposlenicima i partnerima, kako iskorištava resurse te kako se bori s konkurencijom. Jedan od najznačajnijih alata u definiranju plana poslovanja je platno poslovni model koji predstavlja sliku trenutnog promišljanja poduzetnika. Koristi se kao alat za vizualiziranje i procjenu poslovne ideje te olakšava kreiranje poslovnog modela. Prilikom kreiranja poslovnog modela potrebno je procijeniti vlastite i konkurentske snage i slabosti, prikupiti što više informacija o tržištu na kojem poduzeće posluje ili planira poslovati, o ciljanoj skupini kupaca, njihovim željama, potrebama, ali i navikama kupovanja. Poslovni model od velikog je značaja za poduzeće jer ono određuje što poduzeće razlikuje od njegove konkurencije. Konkurentnost je osnova koja određuje uspjeh ili neuspjeh poduzeća. Poduzeća na konkurenciju mogu gledati kao na izvor opasnosti i rizika ili kao na poticaj za napredak i poboljšanje postojećeg poslovanja. Svrha rada je prikazati važnost komponenti poslovnog modela i načine kreiranja plana borbe s konkurencijom i učinkovitog i održivog ostvarenja organizacijskih ciljeva.

Ključne riječi: poslovni model, platno poslovni modela, konkurencija

# **The role of business model in creating competitive advantage of the company**

## **ABSTRACT**

A business model is a set of activities that describe how companies achieve their goals and how they create value that makes the company sustainable and profitable. It also shows how the company treats customers, suppliers, employees, and partners, how it uses resources, and how it competes. One of the most important tools in creating a business model is the business model canvas, which represents a picture of the current mindset of entrepreneurs. It is used as a tool to visualize and evaluate a business idea and facilitates the creation of a business model. When creating a business model, it is necessary to evaluate one's own strengths and weaknesses as well as those of competitors, to gather as much information as possible about the market in which the company operates or wants to operate, about the target group of customers, their wishes, needs, but also their shopping habits. The business model is of great importance for the company, because it determines what distinguishes the company from its competitors. Competitiveness is the foundation that determines the success or failure of a company. Companies can view competition as a source of danger and risk or as an incentive to develop and improve existing business. The goal of this thesis is to demonstrate the importance of the components of the business model and the ways to create a plan to combat competition and achieve business goals effectively and sustainably.

Keywords: business model, business model canvas, competition

## Sadržaj

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2. CILJ I METODOLOGIJA RADA.....</b>	<b>3</b>
<b>3. POSLOVNI MODEL .....</b>	<b>4</b>
<b>3.1. Što je poslovni model ? .....</b>	<b>4</b>
<b>3.2. Platno poslovnog modela i elementi .....</b>	<b>6</b>
3.2.1. Elementi fokusirani na kupca i tržište .....	7
3.2.2. Elementi fokusirani na poslovanje poduzeća .....	9
<b>3.3. Kreiranje poslovnog modela .....</b>	<b>12</b>
<b>3.4. Važnost poslovnog modela.....</b>	<b>15</b>
<b>4. POSLOVNA KONKURENTNOST .....</b>	<b>18</b>
<b>4.1. Konkurentnost poduzeća.....</b>	<b>18</b>
<b>4.2. Pozitivan utjecaj konkurencije .....</b>	<b>19</b>
<b>4.3. Negativan utjecaj konkurencije.....</b>	<b>21</b>
<b>4.4. Porterov model pet konkurentskih snaga .....</b>	<b>22</b>
<b>5. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>26</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>27</b>
<b>Popis slika .....</b>	<b>28</b>



## 1. UVOD

Poslovni modeli imaju značajnu ulogu u svakom poslovanju, stoga je bitno znati što su, čemu služe i kako ih na najbolji način osmisliti te ih kasnije tijekom poslovanja upotrebljavati. Poslovni model definira se kao plan poduzeća na koji način zaraditi novac, točnije ostvariti profit. Poslovni model se sastoji od svih aktivnosti koje opisuju kako se poduzeće ponaša na tržištu na kojem posluje. Prikazuje kako se poduzeće odnosi prema kupcima i dobavljačima, potencijalnim i već postojećim konkurentima te na koji način koristi resurse. Poslovni model ima važnu ulogu u kreiranju vrijednosti koje će poduzeće činiti održivim. Pomaže poduzećima pri razumijevanju, dizajniranju, vizualiziranju, komuniciranju i testiranju planiranih poslovnih poteza i pretpostavki. Poslovni modeli odgovaraju na pitanja poput: koji proizvod i/ili uslugu nudi poduzeće, kako poduzeće planira prodavati te proizvode i/ili usluge, koji resursi su potrebni kako bi se ostvario željeni cilj, koliko će koštati te kako kroz poslovanje ostvariti profit. Prilikom kreiranja poslovnog modela potrebno je biti inovativan, maštovit, gledati na prednosti i mane konkurentskih poduzeća na tržištu na kojem se posluje ili će se poslovati. Konkurencija također ima značajnu ulogu u svakom poslovanju, nebitno odnosi li se na već postojeću ili potencijalnu konkurenciju. Konkurencija je definirana kao osnova koja određuje uspjeh ili neuspjeh poduzeća. Odnosi se na sposobnost poduzeća da uravnoteži cijenu svojih proizvoda i/ili usluga s kvalitetom kako bi privukla kupce i pružila im zadovoljstvo. Konkurencija na različite načine utječe na poduzeća. Poduzeća na konkurenciju mogu gledati kao na nešto negativno, to jest kao na prijetnju, ali i kao na nešto pozitivno što će ih potaknuti i dodatno motivirati da se dokažu na tržištu na kojem posluju. Jasno definirani i učinkoviti poslovni modeli predstavljaju podlogu za ostvarenje konkurentske prednosti poduzeća. Učinkovitim poslovnim modelom smatra se model ili plan koji je kreiran od kombinacije dobro raspoređenih i korištenih resursa i sposobnosti za postizanje konkurentske prednosti.

Završni rad podijeljen je u pet poglavlja. Na samom početku završnog rada nalazi se uvod u kojem je naveden i ukratko objašnjen predmet istraživanja kao i sadržaj i struktura završnog rada. Zatim slijedi poglavlje pod nazivom „Metodologija rada“ u kojem je pisano o prikupljanju podataka, znanstvenim metodama prilikom pisanja rada te o ciljevima rada. U trećem poglavlju definira se i objašnjava pojam poslovni model, a poseban naglasak se stavlja na platno poslovnog modela i

njegove elemente koji su nabrojani i ukratko pojašnjeni. Također, u ovom poglavlju pojašnjen je postupak kreiranja ili dizajniranja poslovnog modela. Četvrto poglavlje odnosi se na pojam konkurentnost te je u tom poglavlju definiran sam pojam te su analizirani pozitivni i negativni utjecaji konkurentnosti s kojima se poduzeća susreću. Bitan dio poglavlja „Konkurentnost“ je Porterov model pet konkurentskih snaga koji je važan dio svakog poslovanja. Posljednje poglavlje posvećeno je zaključku u kojem je sumirano sve što je napisano u završnom radu i u kojem se nalaze stavovi i mišljenja do kojih se došlo tijekom prikupljanja podataka i pisanja završnog rada.

## **2. CILJ I METODOLOGIJA RADA**

Svrha završnog rada “Uloga poslovnih modela u ostvarivanju konkurentske prednosti poduzeća“ je istražiti na koji način definirani poslovni modeli mogu pomoći poduzeću da stvori i zadrži konkurentsku prednost. Cilj ovog završnog rada je definirati i objasniti pojmove poslovni model i konkurentnost te pojasniti njihovu vezu u poslovanju. Za prikupljanje podataka za završni rad koristili su se sekundarni izvori informacija poput akademskih članaka, internetskih stranica i stručnih knjiga, dok su za obradu prikupljenih podataka i pisanje rada korištene različite znanstvene metode. Obrada prikupljenih podataka olakšala je donošenje zaključka na temu uloge poslovnih modela u ostvarivanju konkurentske prednosti poduzeća što je ujedno i tema završnog rada. Tijekom pisanja završnog rada korištena je metoda deskripcije kako bi se što bolje opisali važni pojmovi i koncepti u radu poput pojmova poslovni model, komponente poslovnog modela i konkurencija te kako bi se olakšalo njihovo razumijevanje. Metoda analize koristila se pri analiziranju važnosti poslovnog modela i ulogu koju svaka komponenta poslovnog modela ima za organizacijski uspjeh. Na završetku korištena je deduktivna metoda kojom su se donijeli zaključci o povezanosti poslovnog modela sa stvaranjem konkurentske prednosti poduzeća.

### **3. POSLOVNI MODEL**

Poslovni model ima značajnu ulogu u učinkovitosti poslovanja poduzeća. On opisuje sve aktivnosti koje utječu na poslovanje poduzeća, poput aktivnosti koje su vezane uz odnose s kupcima, dobavljačima, već postojećom i potencijalnom konkurencijom. Također, opisuje na koji način poduzeće upotrebljava vlastite resurse i kako planira ostvariti profit. Poslovni model ključan je za donošenje odluka koje se kasnije odražavaju na poslovanje, ostvarivanje specifičnih ciljeva i egzistenciju poduzeća. Kreiranje poslovnog modela potrebno je odraditi prije početka rada poduzeća kako bi se stvorio jasan prikaz kamo krenuti.

#### **3.1. Što je poslovni model ?**

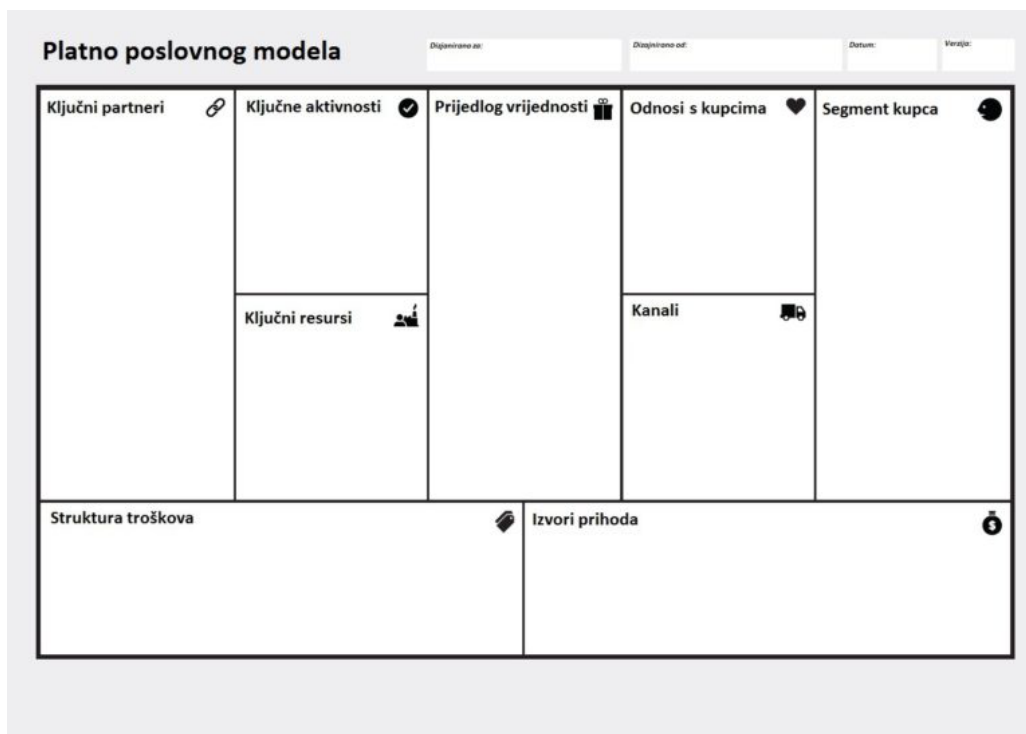
„Pokretanje nečeg novog uvijek u sebi nosi rizik jer uspjeh nikada nije zajamčen.“ (Ožanić 2014:51). Rizik se smatra opasnošću, neizvjesnošću ili gubitkom određenih resursa, bilo materijalnih ili nematerijalnih. Rizik pri vođenju poduzeća vezan je uz potencijalno narušavanje i ostvarivanje njegovih ciljeva. Rizik je neizostavni dio poslovanja svakog poduzeća te je vezan uz proces donošenja odluka. Prilikom donošenja odluka potrebno je uočiti potencijalne prijetnje za poduzeće i njezino poslovanje. Od poduzetnika se očekuje razumno preuzimanje rizika u želji da dosegne postavljeni cilj. Poduzetnik se trudi smanjiti rizik na minimalnu razinu kako ne bi ugrozio egzistenciju poslovnog pothvata te naštetio svim važnim dionicima. Smanjenje rizika na minimalnu razinu može se postići efikasnim upravljanjem i brigom o zahtjevima kupaca, kvaliteti proizvoda i/ili usluga koje poduzeće nudi i ostvarivanju profita. Za sve navedeno potrebno je prikupiti informacije koje dolaze iz eksternog i internog okruženja, to jest samog poduzeća. Informacije iz eksternog okruženja odnose se na tržište, dobavljače, partnere, ciljanu skupinu kupaca i konkurentska poduzeća. Spomenuto utječe na kreiranje poslovnog modela o kojem će kasnije biti pisano. Od poduzeća koje želi opstati na tržištu na kojem se nalazi, očekuje se da bude bolje od konkurencije. Osnovna pretpostavka opstanka na tržištu, rasta i razvoja poduzeća jest konkurencija. Konkurentska prednost se može ostvariti na razne načine, primjerice kroz inovacije, poboljšanje poslovanja, unošenje novina u poduzetnički pothvat, dodatno učenje, unaprjeđenje vještina i dr. Osim toga, najčešći čimbenici koji utječu na konkurentsku prednost jesu cijena, kvaliteta, održivost proizvoda i/ili usluga i slično. Za uspješnu realizaciju ciljeva poduzeća

potrebno je kreirati poslovni model. Pojam poslovni model relativno je nov pojam koji se počeo koristiti devedesetih godina dvadesetog stoljeća. Naime, pojam poslovni model i danas stvara nedoumice kada je riječ o njegovom definiranju i načinu na koji funkcionira. Koncept poslovnog modela nedovoljno je istražen koncept, no najviše se koristi u području poslovne ekonomije, točnije menadžmenta. Poslovni model se može najjednostavnije definirati kao plan poduzeća na koji način planira ostvariti profit. Međutim, poslovni model predstavlja puno više od te puke definicije. Pojam poslovni model opširniji je i sveobuhvatniji od načina na koje poduzeće naplaćuje proizvode i/ili usluge kupcima i na taj način ostvaruje dobit. Osterwalder i Pigneur (2014:14) pojam poslovni model opisuju kao „način kako poduzeće stvara, isporučuje i zahvaća vrijednosti.“. Teece (2010) je mišljenja kako se poslovni model razvija na pretpostavci o tome što ciljane skupina kupaca želi kupiti, na koji način to žele i kako poduzeće može ostvariti zamišljeno da bi zadovoljilo potrebe i želje kupaca, a istovremeno ostvarilo profit. Koncept poslovnog modela „opisuje vrijednosti koje organizacija nudi svojim klijentima i ilustrira sposobnosti i resurse potrebne za stvaranje, plasiranje na tržište i isporuku tih vrijednosti za stvaranje profitabilnih, održivih tokova prihoda.“ (Osterwalder, Pigneur, Tucci, 2005). Lindgren (2012) dijeli mišljenje s navedenim autorima te navodi kako se poslovnim modelom objašnjava kako poduzeće na temelju vrijednosti, ključnih snaga i slabosti, lanca vrijednosti i odnosa s kupcima i partnerima generira profit. Barringer i Ireland (2010:180) poslovni model definiraju kao „plan ili dijagram poduzeća o tome kako će se ono boriti s konkurencijom, kako će koristiti resurse, strukturirati odnose, ophoditi se s kupcima i kreirati vrijednosti kako bi bilo održivo i profitabilno“. Tom definicijom ukazuju na to da poslovni model uključuje sve aktivnosti koje opisuju kako se poduzeće ponaša na tržištu na kojem posluje. Osim što prikazuje kako se poduzeće odnosi prema kupcima, dobavljačima, konkurenciji, objašnjava na koji način poduzeće stvara i isporučuje vrijednosti. Stvaranjem poslovnog plana prikazuje se odnos s kupcima i njegova pretvorba ponude vrijednosti u ekonomsku vrijednost, što je ujedno i bit poslovnog modela. Poslovni model nacrt je trenutnog promišljanja poduzeća, ali i pokazatelj na što poduzeće treba usmjeriti pažnju. Poslovni model olakšava predviđanje potencijalno riskantnih situacija i snalaženje u istima, to jest davanje odgovora i rješenja na probleme na tržištu. Osim toga, ima stalni fokus na promjenjivim zahtjevima i željama ciljane skupine kupaca što automatski utječe na usmjeravanje i pravilno korištenje znanja i vještina kako bi početna ideja i ciljevi poduzeća bili ostvareni. Poslovni model može se smatrati konceptijskim okvirom koji predstavlja poveznicu između strategije poslovnih

procesa. Strategija je definirana kao skup pretpostavki poduzeća o tome kako se natjecati s konkurentskim poduzećima (Richardson 2008). Ona ima značajnu ulogu pri donošenju odluka vezanih uz bilo koji dio poslovanja, a stvorena je kako bi se ostvario određeni cilj poduzeća. Usmjeren je na održivost konkurentske prednosti poduzeća, dok je poslovni model usmjeren na trenutno stanje vrijednosti kupaca, distribuciju vrijednosti koje poduzeće nudi i ostale poslovne procese koji se obavljaju unutar poslovanja. Također, poslovni modeli mogu biti sagledani iz dvije perspektive, a one su ekonomska i organizacijska perspektiva. Prema mišljenju Chroneera, Johanssona i Malmstroma (2015) ekonomska perspektiva usmjerena je na stvaranje profita te prihodovnu i troškovnu strukturu, dok je organizacijska perspektiva usredotočena na načine na koje poduzeće alocira i raspodjeljuje resurse kako bi stvorilo vrijednosti na temelju uočenih i pruženih prilika (Osterwalder i Pigneur 2004).

### **3.2. Platno poslovnog modela i elementi**

Platno poslovnog modela osmislili su Osterwalder i Pigneur te na njega smatraju vizualnim okvirom za planiranje, razvoj i testiranje poslovnog modela poduzeća. Pojam platna poslovnog modela može se opisati kao slika trenutnog promišljanja poduzetnika. Koristi se kao alat za strateško upravljanje koji omogućuje vizualizaciju i procjenu poslovne ideje. Njime se jednostavno i brzo definiraju i komuniciraju poslovne ideje, to jest koncept poduzeća. Dokument je načinjen od jedne stranice koja sadrži devet sastavnih elemenata poslovnog modela. Sastavni elementi platna poslovnog modela, prema autorima, su sljedeći: segmenti kupaca, ponude vrijednosti, kanali distribucije, odnosi s kupcima, izvori prihoda, ključni resursi, ključne aktivnosti, ključna partnerstva i struktura troškova. Platno je podijeljeno na dvije strane, to jest desnu i lijevu, i na središte. Svaki dio platna odnosi se na određenu skupinu elemenata i njihovu funkciju. Desna strana fokusirana je na kupca i tržište, to jest na vanjske faktore koji nisu pod kontrolom poduzeća, dok je lijeva strana fokusirana na poslovanje poduzeća i unutarnje faktore koji su pod kontrolom poduzeća. Središte platna fokusirano je na prijedloge vrijednosti koje se razmjenjuju između poduzeća i kupaca. Platno poslovnog modela suvremeniji je oblik tradicionalnog poslovnog plana. Poslovni plan sastoji se od nekoliko stranica te samim tim otežava pregled i razumijevanje planova i ideja. Korištenjem platna poslovnog modela uklanjaju se navedeni problemi.



Slika 1. Platno poslovnog modela po Osterwalderu i Pigneuru

Izvor: Osterwalder A., Pigneur Y. (2014)

### 3.2.1. Elementi fokusirani na kupca i tržište

Elementi fokusirani na kupca i tržište jesu: segmenti kupaca, ponuda vrijednosti, kanali distribucije, odnosi s kupcima i izvori prihoda. Segmenti kupaca (engl. *Customer segments*) odnose se na različite skupine ljudi koje poduzeće želi obuhvatiti i uslužiti. Kupci su ključni dio poslovnog plana te je razumijevanje istih od velike važnosti. Prije kreiranja poslovnog modela potrebno je odrediti ciljano tržište, to jest odrediti tko je ciljana skupina potrošača proizvoda i/ili usluga poduzeća. Važno je znati tko će biti kupci koji će kupovati proizvode i čije će potrebe proizvodi i usluge poduzeća zadovoljavati. Kako bi se zadovoljio što veći broj kupaca, potrebno ih je razvrstati u segmente prema određenim zajedničkim karakteristikama. Prije podjele kupaca u segmente, potrebno je znati koje segmente poduzeće želi zadovoljiti, a koje ne, kako bi se stvorio jasan i kvalitetan plan poslovanja. Osterwalder i Pigneur (2014:21) navode sljedeća pitanja vezana

uz kupce na koje je potrebno dati odgovor: „Za koga stvaramo vrijednosti?“ i „Tko su naši najvažniji kupci?“. Kupci mogu biti podijeljeni prema različitim segmentima: demografiji koja se odnosi na spol, starost, religiju i obrazovanje već postojećih i budućih kupaca, geografskoj lokaciji koja se odnosi na zemlju, regiju, grad u kojem kupac živi, živi li u urbanom ili ruralnom području i slično; psihografskim karakteristikama koje se odnose na društveni status, stil života i osobine kupaca te karakteristike biheviorističke prirode koje se odnose na ponašanje kupaca, lojalnost brendu, navike potrošača i drugo. Vrijednosti su temelj svakog poduzeća, to jest proizvoda i usluga koje poduzeće nudi. Ponuda vrijednosti (engl. *Value Proposition*) je razlog zašto su kupci vjerni određenom poduzeću. Ponuda vrijednosti prema Osterwalderu i Pigneuru (2014:22) jest „skup proizvoda i usluga koji stvara vrijednosti za određeni segment kupaca.“. Ponuda vrijednosti okvir je koji pomaže osigurati da se proizvod ili usluga pozicioniraju oko onoga što kupac treba i cijeni, to jest da se zadovolje kupčeve potrebe. Pitanja, vezana uz ponudu vrijednosti, na koja poduzeća trebaju potražiti odgovor su, između ostalog: “Koju vrijednost isporučujemo kupcima?”, “Koje kupčeve potrebe zadovoljavamo?”, “Kakav skup vrijednosti proizvoda i usluga nudimo svakom segmentu kupaca?”. Vrijednost koja se kupcima nudi treba biti inovativna kako bi poduzeće ostvarilo konkurentsku prednost u odnosu na druga poduzeća s istom ili sličnom ponudom. Ponuda može biti i disruptivna, a takva ponuda se odnosi na već postojeću ponudu, ali s dodatnim funkcijama i poboljšanim karakteristikama. Stvaranju vrijednosti za kupce mogu pridonijeti sljedeći elementi: novost, dizajn, cijena, dostupnost i mnogi drugi. Novost se odnosi na potpuno nove potrebe koje kupci još nisu zamijetili iz razloga što tržište ne nudi proizvode koji zadovoljavaju takvu vrstu potrebe. Dizajn se odnosi na estetiku proizvoda, to jest izgled proizvoda. Teško je mjerljiv, ali je važan element pri stvaranju vrijednosti za kupce. Cijena je kvantitativni element koji se odnosi na novčanu vrijednost proizvoda. Dostupnost je jedan od bitnijih elemenata vrijednosti iz razloga što proizvod ili uslugu čini dostupnu onima kojima ranije nije bila dostupna. Dostupnošću se stvaraju nove veze između poduzeća i potencijalnih kupaca, jer dostupan proizvod privlači nove kupce. Sastavni dijelovi odnosa između poduzeća i kupaca su komunikacija, distribucija i prodajni kanali. Kanali distribucije (engl. *Channels*) prema Osterwalderu i Pigneuru (2014:26) „opisuju kako tvrtka komunicira sa segmentima kupaca i prilazi im kako bi im isporučila ponudu vrijednosti.“ Kanali distribucije mogu se opisati i kao kanali putem kojih se dijele informacije između kupaca i poduzeća te opisuju kako poduzeće komunicira s određenim segmentom kupaca. Kanali distribucije mogu biti vlastiti i partnerski.



Vlastiti kanali dijele se na izravne i neizravne, primjerice izravnim kanalima distribucije smatraju se osobna i internetska prodaja, dok neizravnim kanalom distribucije smatra se vlastita trgovina. Partnerski kanali distribucije predstavljaju neizravne kanale distribucije poput trgovine partnerima i veleprodaja. Pitanja koja su vezana uz kanale distribucije prema Osterwalderu i Pigneuru (2014:27) jesu: „Kojim to kanalima žele biti obuhvaćeni segmenti kupaca?“, „Kako im sada prilazimo?“, „Kako su povezani u cjelinu svi naši kanali?“, „Koji kanali su najuspješniji?“ i druga. Sljedeći element fokusiran na kupca i tržište je odnos s kupcima (engl. *Customer Relationship*) kojeg su Osterwalder i Pigneur (2014:28) definirali kao element poslovnog modela koji „opisuje vrste odnosa koje tvrtka uspostavlja s određenim segmentom kupaca.“ Potrebno je jasno odrediti kakav odnos s kupcima se želi uspostaviti. Vrste odnosa uvelike utječu na cjelokupno iskustvo kupaca, a one mogu varirati od osobnih do automatiziranih odnosa. Odnosi s kupcima se uspostavljaju iz različitih razloga koji mogu biti pridobivanje novih kupaca, zadržavanje postojećih kupaca ili povećanje prodaje. Izvori prihoda (engl. *Revenue Streams*) objašnjeni su kao načini na koje poduzeće stvara novac iz svakog segmenta kupaca. Rješavanjem kupčevih problema, stvara se financijska dobit. Neki od načina stvaranja izvora prihoda su sljedeći: prodaja proizvoda, naknada za korištenje, licenciranje, pretplata i drugi. Pitanja vezana uz izvor prihoda prema Osterwalderu i Pigneuru su: „Koju su vrijednost naši kupci zaista voljni platiti?“, „Kako kupci trenutno plaćaju za proizvod ili uslugu?“, „Koliko svaki izvor prihoda pridonosi ukupnim prihodima?“.

### 3.2.2. Elementi fokusirani na poslovanje poduzeća

Elementi fokusirani na poslovanje poduzeća jesu: ključni resursi, ključne aktivnosti, ključna partnerstva i struktura troškova. Ključni resursi (engl. *Key Resources*) su sastavni dijelovi poslovnog modela koji uključuju resurse potrebne za učinkovito poslovanje poduzeća. „Resursi omogućuju tvrtki da kreira i isporuči ponudu vrijednosti, da zahvati tržišta, održava odnos sa segmentom kupaca i ostvari prihode.“ (Osterwalder, Pigneur 2014:34). Ključni resursi izrazito su važni za funkcioniranje poduzeća. Poduzeće bez njih ne bi moglo stvarati kvalitetne proizvode i usluge koje nude kupcima, samim time ključni resursi uvelike utječu na poslovanje poduzeća. Ključni resursi utječu na postizanje ključnih aktivnosti koje će biti spomenute u daljnjem tekstu. Ključni resursi neophodni su za svaki poslovni model, neovisno o tome čime se bavi poduzeće.

Ne postoji formula uspjeha kada je riječ o ključnim resursima, svako poduzeće definira resurse koji su ključni za njihovo poslovanje. Iako svi resursi nisu jednako važni za svako poslovanje, navedeni autori ključne resurse kategoriziraju na: fizičke, intelektualne, ljudske i financijske. Fizički resursi, kao što i sam pojam govori, odnose na fizičku imovinu. Fizičkom imovinom u poslovanju smatraju se zgrade u kojima se nalaze primjerice uredi, vozila, proizvodni pogoni, prodajna mjesta i drugo. Intelektualni resursi mogu biti znanja i vještine koji su potrebni u poslovanju, patenti, autorska prava, brend proizvoda, partnerstva i drugo. Ispravno usmjereni intelektualni resursi doprinose poboljšanju i unaprjeđenju poslovanja poduzeća. Ljudski resursi se odnose na najvažniji resurs svakog poduzeća, to jest čovjeka. Poduzeće bez čovjeka ne bi opstalo, stoga je bitno stvarati zdravu radnu okolinu, brinuti o međuljudskim odnosima unutar i van poduzeća te imati fokus i na stjecanje novih znanja i vještina ljudi unutar poduzeća. Financijski resursi usredotočeni su na novčana sredstva. Odnose se na gotovinu, mogućnosti kreditiranja, dioničare, privlačenje i zapošljavanje partnera. Ključno pitanje vezano uz resurse je „Koje ključne resurse trebamo za stvaranje ponude vrijednosti, kanale distribucije, odnose s kupcima i izvore prihoda?“. Pitanje je usredotočeno na određivanje elemenata platna poslovnog modela fokusiranih na tržište i kupca. Ključne aktivnosti (engl. *Key Activities*) definiraju se kao aktivnosti koje poduzeće mora poduzeti kako bi se ostvarili specifični ciljevi. Aktivnosti utječu na funkcionalnost i uspješnost poslovnog modela. Ključne aktivnosti, kao i ranije spomenuti ključni resursi, razlikuju se od poduzeća do poduzeća. Razlog tome jest poseban pristup pri stvaranju planova poslovanja i različitost u poslovanju svakog poduzeća. Ključne aktivnosti poduzeća mogu se podijeliti u sljedeće kategorije: proizvodnja, rješavanje problema i mreža/platforma. Aktivnosti unutar proizvodnje usmjerene su na kreiranje, proizvodnju i dostavljanje visoko kvalitetnih proizvoda u količinama dovoljnim za zadovoljenje potreba kupaca. Aktivnosti u kategoriji rješavanja problema vezane su uz smišljanje novih i boljih rješenja za individualne probleme korisnika proizvoda i/ili usluga poduzeća. Prema mišljenju Barringera i Irelanda (2010) problemi mogu biti prepoznati kao izazovi s kojima se ljudi svakodnevno susreću, a kroz određene aktivnosti poduzeća ih pokušavaju riješiti ili pojednostaviti. Rješavanjem problema postojećih i budućih kupaca olakšavaju se životi korisnika proizvoda i/ili usluga poduzeća. Sljedeća kategorija unutar ključnih aktivnosti je kategorija mreže ili platforme. U ovu kategoriju pripadaju sve aktivnosti koje su provode na platformi. Platforme mogu biti u obliku mreža za povezivanje, specijaliziranih softvera, robnih marki i drugo. Vezane uz platformu su aktivnosti koje se provode na njoj, primjerice upravljanje

platformom, pružanje usluga i promocija proizvoda i/ili usluga poduzeća. Partnerstva su odnosi s dobavljačima, partnerima, proizvođačima i drugim poslovnim subjektima. Ključna partnerstva (engl. *Key Partners*) definirana od strane Osterwaldera i Pigneura predstavljaju „mrežu dobavljača i partnera koja omogućavaju rad poslovnog modela.“ Navedeni pojam može se objasniti kao odnos s drugim poslovnim subjektima koji pomaže u funkcioniranju poslovnog modela i radu poslovnog subjekta. Ključna partnerstva stvaraju dodatnu snagu koja pomaže poduzeću ostvariti specifične ciljeve i pripomaže u segmentima poslovanja u kojima samostalni učinak ne bi bio dovoljno učinkovit. Ključna partnerstva smanjuju rizik poslovanja, prikupljaju resurse koji su im nedostupni bez pomoći partnera, stvaraju dodane vrijednosti i drugo. Kada je riječ o ključnim partnerima, pitanja na koja je potrebna odgovoriti su sljedeća: “Tko su naši ključni partneri?“, “Tko su naši ključni dobavljači?“, “Koje ključne resurse dobivamo od partnera?“, “Koje ključne aktivnosti provode naši partneri?“ (Osterwalder, Pigneur 2014: 39). Postoje različite vrste partnerstva poput strateških partnerstava, koopetitive, zajedničkih ulaganja i odnosa kupac-dobavljač. Strateška partnerstva odnose se na partnerstva između dva poslovna subjekta koja nisu jedno drugome konkurencija. Ovakva vrsta partnerstva ukazuje na suradnju koja na neki način stvara korist objema stranama. Koopetitive jest suradnja između konkurenata. Opisuje način na koje se poduzeća izravno natječu, ali i dalje zajedno surađuju na zajedničkom tržištu i djelatnosti. Zajednička ulaganja imaju za cilj razvoj novih poslova. U ovom slučaju radi se o udruženju poduzeća kako bi se stvorio potpuno nov koncept. Prednost zajedničkog ulaganja jest isplativost za oba poduzeća. Kada suradnja ne bi postojala, poduzeća bi radila odvojeno te bi trošak odvojenog poslovanja bio izrazito veći nego li kada su poduzeća usmjerena zajedničkim ulaganjem. Odnos između kupca i dobavljača služi za osiguravanje pouzdane opskrbe. Odnosi se na izgradnju pouzdanih odnosa između kupca i dobavljača. Posljednji element fokusiran na poslovanje poduzeća jest struktura troškova. Struktura troškova (engl. *Cost Structure*) opisuje troškove nastale upravljanjem poslovnim modelom. Troškovi poduzeća relativno se lako izračunaju nakon što se odrede ključni resursi, ključne aktivnosti i ključna partnerstva. Dva osnovna pristupa troškovima jesu: model vođen što nižim troškovima i model vođen što većom kvalitetom. Model vođen što nižim troškovima usmjeren je na ostvarenje konkurentnosti što nižom cijenom, dok je model vođen što kvalitetnijim proizvodima i uslugama usmjeren na kreiranje vrijednosti koje stvara za kupce. Fokus je na stvaranju veće vrijednosti kako bi se ostvarila konkurentnost proizvodima i uslugama koji su kvalitetniji od proizvoda i usluga konkurencije.

### 3.3. Kreiranje poslovnog modela

Neovisno u kojoj fazi životnog ciklusa se poduzeće nalazi, ono treba posjedovati jasan poslovan plan. Ranije spomenuto platno poslovnog modela je korak do stvaranja učinkovitog poslovnog plana. Poduzetnici ponekad znaju misliti kako popunjavanje platna poslovnog modela jest formula za uspjeh poduzeća, stoga ne kreiraju poslovni model što je greška. Ukoliko poduzeće želi kvalitetno poslovati potreban mu je poslovni model. Poslovni model djeluje kao putokaz kojim se postavljaju ciljevi o tome na koji način će poduzeće ostvariti prihod. Potrebno ga je kreirati prije kreiranja poslovnog plana. Kreiranje poslovnog modela naziva se još i inovacija poslovnog modela, dok se modificiranje već postojećeg poslovnog modela smatra rekonstrukcijom poslovnog modela (Morić Milanović, Srhoj i Krišto 2016). Inovacija poslovnog modela može se ostvariti unaprjeđenjem sadržaja, strukture, drugačijim upravljanjem aktivnostima unutar poduzeća, dodavanjem novih aktivnosti, stjecanjem novih znanja i vještina. Poslovni model od poduzetnika zahtjeva da pravovremeno razmišlja i donosi odluke o konceptu poslovanja, od razvoja do prodaje. Kako bi se poduzeće kretalo u pravom smjeru, smjeru efikasnog obavljanja posla, svi dijelovi poslovanja trebaju biti usklađeni. Ukoliko se poslovni plan kreira u prvoj fazi životnog ciklusa, to jest na samom početku, tada se stvara čvrst temelj za uspješno poslovanje poduzeća. Poduzeće ovisi o dobro smišljenom i promišljenom poslovnom modelu. Poslovni model pomaže pri shvaćanju poslovanja poduzeća, lakšem identificiranju poslovnih prilika za rast poduzeća te olakšava donošenje ispravnih odluka kada je riječ o lociranju određene vrste resursa. Prilikom kreiranja poslovnog modela potrebno ga je prikazati na jednoj stranici kako bi uvećao preglednost svakog segmenta poslovnog modela. Svojom jednostavnošću i jasnoćom olakšava donošenje odluka i ispravljanje pogrešaka u poslovanju. Ne postoji jedinstveni oblik poslovnog modela koji bi odgovarao svakom poduzeću, stoga se poslovni model kreira posebno za svako poduzeće. Potrebno je da svako poduzeće kreira vlastiti poslovni model na osnovi karakteristika poduzeća. Razlog toga je što svako poduzeće ima vlastite izazove i prepreke s kojima se susreće, ključni resursi razlikuju se između poduzeća. Također, poduzeća imaju drugačije imenovane ciljeve te im je automatski drugačiji fokus poduzeća. Mogu biti fokusirani na rast, plasiranje novih proizvoda i usluga na tržište, borbu s konkurencijom, rješavanje problema poduzeća. Još jedan od razloga zašto ne postoji jedinstveni poslovni model jest to što se poduzeća susreću s različitim preprekama i na različite načine reagiraju i pokušaju ih riješiti. Drugačija faze životnog ciklusa u kojima se

poduzeća nalaze utječe na kreiranje poslovnog modela. Postoje sličnosti poslovnih modela, ali nisu potpuno jednaki iz ranije navedenih razloga. Osterwalder i Pigneur (2014) smatraju kako je kreiranje poslovnog modela proces koji je jedinstven i krije vlastite izazove, zapreke i kritične faktore uspjeha. Poslovni model potrebno je izraditi na temelju istraživanja i informacija koje su dobivene tijekom istog kako u suprotnom ne bi došlo do narušavanja cijelog poduzeća na samom početku. Loša ideja je preuzimati poslovni model drugog poduzeća koliko god se činili jednakima. Razlog tome jest nemogućnost podudaranja cjelokupnog poslovnog modela drugom poduzeću. Kod preuzimanja poslovnog modela, prihvaćeno je preuzimanje jednog ili više dijelova poslovnog modela, ali i ne poslovnog modela u cijelosti. U slučaju preuzimanja dijela poslovnog modela, ostatak je potrebno prilagoditi poduzeću i njegovoj misiji, viziji, ciljevima i karakteristikama kako bi u potpunosti odgovarao poduzeću za koji je namijenjen. Samo na taj način, poslovni model bi mogao biti učinkovit i donijeti uspjeh poduzeću. Prilikom kreiranja poslovnog modela potrebno je obratiti pažnju na lanac vrijednosti koji je ujedno i osnova kreiranja poslovnog modela. Prema Barringeru i Irelandu (2010) lanac vrijednosti objašnjava kako se poslovni modeli kreiraju i razvijaju te se koristi u svrhu prepoznavanja prilika za poboljšanje konkurentske prednosti. U lancu vrijednosti opisani su svi procesi koji se događaju od faze sirovina, preko proizvodnje i distribucije, sve do krajnjeg korisnika. Osim aktivnosti lanca vrijednosti, poslovni model uključuje sve aktivnosti koje opisuju kako se poduzeće ponaša na tržištu na kojem posluje, poput odnosa sa kupcima i dobavljačima, odnose s postojećim i potencijalnim konkurentima, opisuje na koji način poduzeće planira koristiti ili već koristi određene resurse. Prilikom kreiranja poslovnog modela važno je odgovoriti na pitanja poput „Koja je svrha poduzeća?“, „Kako poduzeće planira zarađivati novac?“ i druga. Prvi korak u kreiranju učinkovitog poslovnog modela jest identificiranje izjave o misiji i izjave o viziji poduzeća. Potrebno je odrediti koji su dugoročni planovi poduzeća, to jest koje ciljeve poduzeće želi ostvariti u budućnosti. Sljedeći korak je određivanje ciljane skupine kupaca. Prilikom određivanja ciljane skupine kupaca potrebno je donijeti odluku o tome koga poduzeće želi za kupce, čije probleme želi rješavati i čije potrebe poduzeće planira zadovoljiti proizvodima i uslugama koje nudi. Ukoliko se od samog početka pogrešno shvaćaju želje i potrebe kupac, poslovni model biti će neodrživ što će stvoriti problem u poslovanju poduzeća, stoga je potrebno prikupiti što više informacija o demografskim, geografskim, psihografskim i biheviorističkim karakteristikama kupaca. Poduzeća koja raspolažu sa što više informacija mogu kreirati učinkovitiji i precizniji poslovni model. Treći korak odnosi se na razmišljanje o privlačenju

ciljane skupine kupaca iz ranijeg koraka. Potrebno je odrediti načine na koje će se proizvodi i usluge plasirati na tržište i privući potencijalne kupce te koji će biti proces proizvodnje. U ovom koraku bitno je posjedovati kvalitetne marketing i prodajne strategije. Navedene strategije osiguravaju poduzeću stvaranje korištenja resursa poduzeća na ispravan način. Posljednji korak usmjeren je na financijski plan poduzeća u kojem je potrebno odlučiti koliko novaca je potrebno za određeni segment poslovanja, gdje i koliko financijskih resursa treba biti uloženo, na koji način poduzeće planira ostvariti dobit i drugo. Stvaranjem financijskog plana izbjegavaju se potencijalni financijski problemi u budućnosti. Osim Osterwaldera i Pignuera, Barringer i Ireland (2010) pišu o kreiranju učinkovitog poslovnog modela te navode četiri komponente učinkovitog poslovnog modela, a one su sljedeće: temeljne strategije, strateški resursi, partnerska mreža te korisničko sučelje. Temeljne strategije opisuju kako se poduzeće natječe s konkurentskim poduzećima. Primarni elementi temeljne strategije su misija poduzeća, opseg proizvoda i osnova za diferencijaciju. Istraživanja su pokazala kako stvari mogu brzo poći po zlu ako poduzeće nije fokusirano na temeljnu strategiju. Misija poduzeća ne bi trebala biti usko definirana, ukoliko jest to se odražava na poslovni model. U tom slučaju poslovni model usko je fokusiran što stvara problem kada je riječ o promjenama te čini poduzeće neotporno promjenama i utjecajima iz okoline. Opseg proizvoda i/ili usluga definira proizvode i tržište na kojem poduzeće posluje. Odabir proizvoda i/ili usluga ima veliki utjecaj na kreiranje poslovnog modela poduzeća. Poduzeća trebaju biti izrazito oprezni prilikom proširenja ponude proizvoda i/ili usluga kako ne bi izašli van svojih mogućnosti, što može rezultirati nepotrebne komplikacije. Osim odabira proizvoda i/ili usluga, važan element u kreiranju temeljne strategije je i odabir tržišta na kojem poduzeće planira ili već posluje. Prilikom odabira tržišta važno ga je dobro istražiti i prikupiti što više informacija o događajima na istom, raspitati se o konkurentnim poduzećima, njihovim proizvodima te kupcima i njihovim kupovnim navikama i ostalim karakteristikama. Zatim slijedi, osnova za diferencijaciju koja se odnosi na razlikovanje poduzeća od ostalih poduzeća na tržištu. Poduzeća teže ka diferencijaciji na način koji je važan za kupce i koje konkurencija neće jednostavno kopirati. Barringer i Ireland (2010) smatraju kako poduzeća biraju između dvije strategije kada je riječ o diferencijaciji kako bi izgradili obranjivu ulogu na tržištu. Strategijom troškovnog vodstva poduzeća nastoje imati što niže troškove među konkurentima te na taj način privući kupce što nižom cijenom. Nasuprot tome, druga poduzeća odlučuju se za strategiju diferencijacije kojom kupcima nude proizvode i/ili usluge koji se ističu po kvaliteti, dugotrajnosti i drugim

karakteristikama, a ne po niskoj cijeni. Sljedeća komponenta učinkovitog poslovnog modela jesu strateški resursi koji se odnose na stjecanje i korištenje resursa poduzeća. Resursi poduzeća bitno utječu na kreiranje i korištenje poslovnog modela. Najvažniji resursi poduzeća su temeljne kompetencije i strateška imovina. Temeljne kompetencije su sposobnost koja stvara prednost poduzeća u odnosu na konkurentska poduzeća na tržištu. Određuju gdje poduzeće može stvoriti najveću vrijednost. Poduzeće treba odrediti kompetencije koje su jedinstvene, vrijedne kupcima, teške za imitaciju, to jest kopiranje i kompetencije koje se mogu prenositi u nove pružene prilike. Strateška imovina poduzeća je rijetka i vrijedna imovina u vlasništvu poduzeća. U stratešku imovinu uključena su postrojenja, oprema, lokacija, brend ili marka proizvoda, patenti, visokoobrazovana i kvalificirana radna snaga te partnerstva. Poduzeća pokušavaju uskladiti temeljne kompetencije i stratešku imovinu kako bi stvorili konkurentsku prednost na tržištu na kojem posluju. Sljedeća komponenta prema mišljenju Barringera i Irelanda (2010) je partnerska mreža koja govori o tome kako poduzeće stvara i njeguje partnerske odnose. Partnerska mreža imaju bitnu ulogu u učinkovitom poslovanju poduzeća iz razloga što daje dodatni poticaj poduzećima kojima je to potrebno. Partnerstva pomažu poduzećima u segmentima poslovanja u kojima su nemoćni iz različitih razloga, primjerice nedovoljno financijskih sredstava ili nedovoljno znanja i educiranosti o tom području rada. Stvaranjem i njegovanjem partnerskih odnosa smanjuje se rizik poslovanja i povećavaju se šanse uspjeha poduzeća. Partnersku mrežu mogu činiti partneri, dobavljači i drugi dionici. Posljednja komponenta je korisničko sučelje koje govori o tome kako poduzeće funkcionira sa svojim klijentima. Korisničko sučelje ključno je za donošenje odluke o tome kako se poduzeće planira natjecati s konkurencijom i gdje se planira nalaziti u lancu proizvoda i/ili usluga koje proizvodi i nudi kupcima. Vrsta interakcija s kupcima ovisi o tome kako poduzeće odluči natjecati se s konkurentima. Elementima korisničkog sučelja smatraju se ciljano tržište, podrška kupaca i struktura cijena proizvoda i /ili usluga.

### **3.4. Važnost poslovnog modela**

Poslovni model od iznimne je važnosti za uspješno poslovanje poduzeća te je njegova važnost višestрана. Ključna važnost korištenja poslovnog modela je jasnije komuniciranje, razumijevanje i vizualizacija poslovanja poduzeća. Poslovni model djeluje kao putokaz postavljajući ciljeve o

tome na koji način će poduzeće ostvariti dobit. Poslovni model zahtjeva od poduzetnika da razmišlja o svojim segmentima poslovanja, od razvoja proizvoda do prodaje. Kako bi to bilo učinkovito, Barringer i Ireland (2010) ističu kako je potrebno osigurati da svi dijelovi poslovanja budu usklađeni i simultani te da rade kako bi ostvarili specifične ciljeve poduzeća. Također, navedeni autori smatraju da usklađenošću i uklapanjem elemenata poslovanja, poslovni model utječe se i na stvaranje zdrave radne cjeline koja daje bolje rezultate. Sljedeća važnost poslovnog modela jest ta što poslovni model pruža jasan pregled svih segmenata poduzeća te samim tim olakšava donošenje odluka. Kada je riječ o donošenju odluka, jasnim preglednom poslovnog modela, može se vidjeti kamo li će koja odluka odvesti poduzeće. Ukoliko, uslijedi problem, može se jednostavnije doći do rješenja pregledom poslovnog modela i specifičnih ciljeva. Poslovnim modelom olakšava se predviđanje i snalaženje u novonastalim situacijama, ali i doprinosi bržim i efikasnijem akcijama (Meuhlhausen 2012). Barringer i Ireland (2010) mišljenja su da poslovni model služi kao kontinuirano proširenje analize izvodljivosti, to jest vodeći se poslovnim modelom neprestano se postavljaju pitanja vezana uz smisao posla koje poduzeće obavlja. Osim navedenog, poslovni model koristi se za privlačenje potencijalnih investitora i partnera. Prema mišljenju spomenutih autora (Barringer, Ireland, 2010) poslovnim modelom opisuje se mreža sudionika u poslovanju koji su potrebni kako bi poslovna ideja postala dugoročno održiva. Prilikom predstavljanja poduzeća, poduzetnik koristi poslovni model kako bi prikazao na koji način planira kreirati vrijednosti kupcu i kako će zadovoljavanje kupčevih želja i potreba pretvoriti u ekonomsku vrijednost, to jest dobit. Također, efikasnim poslovnim modelom poduzeća privlače se kontinuirani interesi istraživača i menadžera (Zott, Amit i Massa), ali i potencijalnih ulagača. Prikaz poslovnog modela poduzeća može biti ključan čimbenik pri odluci investitora i partnera hoće li se odlučiti za investiranje u poduzeće ili ne. Osim što može služiti za privlačenje investitora i partnera, poslovni model može služiti za privlačenje i zadržavanje zaposlenika. Prikazivanjem izjave o misiji, izjave o viziji, planova za ostvarenje dobiti i specificiranje ciljeva poduzeća mogu se privući vrhunski zaposlenici. Pružanje zaposlenicima jasni plana koji potencijalno može privući ili posve odvesti poduzeće ka uspjehu, ulijeva vjeru u poslovanje i povjerenje u nadređene. Tim načinom, veća je vjerojatnost da će dugoročno ostati u poduzeću iz razloga što će ih ambiciozni, ali realistični ciljevi dodatno potaknuti za ostvarivanje planiranoga i samoostvarenje. Poslovni model ima iznimnu ulogu kada je riječ o praćenju napretka i mjerenju uspjeha poduzeća. Kao što je ranije navedeno, poslovni model može usmjeriti poduzeće u kojem smjeru treba ići kako bi postiglo



imenovane ciljeve. Postavljanje specifičnih ciljeva prilikom kreiranja poslovnog modela iznimno je bitno iz razloga što kasnije tijekom poslovanja poduzetnik može pratiti u kojem se smjeru poslovanje kreće. Okruženja u kojem poduzeća u današnje vrijeme posluju izrazito su dinamičnog karaktera, to jest sklona su brzim i naglim promjenama, stoga je kreiranje i povremeno osvježavanje poslovnog modela ključno pri stvaranju konkurentske prednosti i ostvarivanja dugoročnog uspjeha na tržištu na kojem posluju. Razlog stvaranju promjena poslovnog plana jest što konkurentska poduzeća s vremenom steknu dodatna znanja koja ranije nisu imala te im ona pomažu u poboljšanju poslovanja. Osim toga, s vremenom konkurentska poduzeća nauče kopirati proizvode i/ili usluge poduzeća te na taj način čine štetu konkurentskom poduzeću. Kopiranjem već postojećeg proizvoda i/ili usluga dolazi do opadanja vrijednosti originalnog proizvoda i/ili usluga. Prema mišljenju Barringera i Irelanda (2010) poslovni model zahtjeva promjene koje utječu na potpuno ili djelomično mijenjanje procesa proizvodnje proizvoda i/ili davanja usluga. Osim što se mijenja proces proizvodnje, mijenja se i način prodaje i promocije proizvoda i/ili usluga. Neprestane promjene poslovnog modela od velikog su značaja. S vremenom poslovni modeli zastare, postaju slabiji te ih je potrebno poboljšati kako ne bi poduzeće naišlo na probleme u poslovanju, primjerice smanjenje zainteresiranosti kupaca, opadanje prodaje i slično. Ukoliko dođe do takve situacije, uspješniji i noviji poslovni modeli prevladaju one slabije i zastarjele.

## 4. POSLOVNA KONKURENTNOST

Poslovna konkurentnost je natjecanje između dva ili više poduzeća koja dijele tržište na kojem posluju, proizvode i nude identične ili slične proizvode i/ili usluge istoj ciljanoj skupini kupaca. Kako bi poduzeće uspjelo u naumu da baš svojim uslugama ili proizvodima zadrži, ali i privuče potencijalne kupce mora razumjeti tržište na kojem posluje i odabrati onu poslovnu strategiju koja će na najbolji način dati tržištu ono što tržište i traži.

### 4.1. Konkurentnost poduzeća

Konkurentnost ili suparništvo je osnova koja određuje uspjeh ili neuspjeh poduzeća. Poslovna konkurencija je sposobnost poduzeća da stvori prednost u odnosu na druga poduzeća na istom tržištu nudeći kvalitetnije i cjenovno prihvatljivije proizvode i/ili usluge ciljanoj skupini kupaca. Ožanić (2014:314) smatra kako se poduzetnici stalno na tržištu bore s konkurencijom te da ta borba predstavlja rat koji nema kraj i u kojem slabi nemaju šanse. Zbog toga je za borbu s konkurencijom potrebno poznavanje konkurentskih i vlastitih snaga i slabosti, poznavanje konkurentskih proizvoda i/ili usluga koji se nude kupcima. Prepoznavanje ključnih faktora konkurencije nije lako i jednostavno, ono zahtjeva puno istraživanja i analiziranja postupaka konkurencije. Prikupljene informacije potrebno je na pametan način iskoristiti u natjecanju s konkurencijom. Poduzeća koja nude identične proizvode i/ili usluge istoj ciljanoj skupini kupaca i dijele tržište smatraju se konkurentskim poduzećima te se međusobno natječu kako bi njihov proizvod i/ili usluga bili bolji od onih koje nudi konkurentsko poduzeće. Kako bi se postigla konkurentska prednost, to jest „da bismo uspjeli na tržištu, moramo biti bolji od konkurencije, moramo stalno mijenjati, poboljšavati svoj rad, neprestano unositi nešto novo, svakoga dana napraviti pomak naprijed“ (Ožanić, 2014:52), ukoliko poduzeće nije spremno na unaprjeđenje svoga rada, unošenje novina u poslovanje, konkurencija će to iskoristiti i ostvariti prednost koja je u poslovanju vrlo bitna. Suparništvo utječe na ostvarenje prodaje, prihode i tržišni udio poduzeća. Poslovna konkurencija pojavljuje se u raznim oblicima. Poduzeća na razne načine ostvaruju razlike između sebe i drugih poduzeća koji plasiraju slične proizvode i/ili usluge istoj ciljanoj skupini kupaca. Poduzeća se međusobno najčešće natječu u cijeni, kvaliteti i karakteristikama proizvoda (poput dizajna), mogućnostima koje nude, etičnom načinu poslovanja i odnosu prema dionicima. Konkurentskom

prednošću poduzeća imaju bolju mogućnost zadržati trenutne i privući nove kupce. Prema Ožaniću (2014) postoje dvije vrste inovacija. Autor navodi inovaciju na proizvodima i/ili uslugama kakvi već postoje na tržištu kroz nove karakteristike i potpuno nove proizvode i/ili usluge kakvi još nisu dostupni na tržištu. Barringer i Ireland (2010) navode da su inovacije rezultat procesa kreiranja nečega novoga te inovacije smatraju središtem poduzetničkog procesa. Inoviranjem se kreiraju novi proizvodi i/ili usluge koje njihovim korisnicima olakšavaju živote, potiču ih na produktivnost i poboljšavaju zdravstveno stanje i način života. Osim do sada navedenog, poslovna konkurencija sve češće potiče poduzeća da posluju na etičan i društveno odgovoran način. Etično i društveno odgovorno poslovanje pretpostavlja da poduzeće vodi računa i o profitu, ali i o zajednici u kojoj djeluje te dionicima na koje njihove svakodnevne odluke utječu. Visoka razina poslovne konkurencije može biti pokazatelj zdravog i profitabilnog tržišta no ona može i pozitivno i negativno utjecati na poslovanje poduzeća.

#### **4.2. Pozitivan utjecaj konkurencije**

Zadovoljavanje potreba kupaca smatra se jednom od pozitivnih strana konkretnosti. Često poslovna konkurencija motivira poduzeća da pokušaju shvatiti potrebe i probleme s kojima se kupci susreću. Kako bi bila konkurentnija poduzeća nastoje posvetiti više vremena i pažnje razumijevanju kupaca. Razumijevanjem potreba i problema stvaraju se proizvodi i usluge koji će na učinkovitiji način zadovoljiti potrebe i riješiti probleme ciljane skupine kupaca. Prepoznavanje problema i pronalazak rješenja dio je identifikacije prilike. Barringer i Ireland (2010) probleme smatraju izazovima s kojima se kupci svakodnevno susreću te za koje je potrebno osmisliti rješenje koje će potpuno ukloniti problem ili ga pojednostaviti. „Ključno je pobliže odrediti ukupno rješenje koje kupci traže kada odabiru proizvod i/ili uslugu. Jednostavan način da se to učini je razmisliti što se događa prije, za vrijeme i nakon što je proizvod upotrijebljen.“ (Kim i Mauborgne, 2007:73). Zadovoljavanje kupaca može se učiniti i povećanjem razine kvalitete i učinkovitosti proizvoda i/ili usluga. To se može ostvariti korištenjem kvalitetnijih materijala, dodavanjem novih karakteristika proizvodu i/ili usluzi. Osim toga, „razvoj proizvoda i ulaganje u znanje za jedno područje znači ulaganje u budućnost, ali i opstanak i dugoročnu konkurentnost na tržištu“ (Ožanić, 2014:131) što je itekako bitno za poslovanje svakog poduzeća. Ozbiljna poduzeća fokusirana su na dugoročno ostvarivanje uspjeha te unaprjeđuju znanja i vještine svojih zaposlenika, istražuju

nedostatke proizvoda i/ili usluga te ih poboljšavaju. Kupci se mogu privući i s proizvodima i/ili uslugama koji im nude bolje iskustvo za uložena sredstva. Izuzev navedenog Ožanić (2014:145) navodi kako se ne prodaje samo proizvod i/ili usluga nego se prodaje i povjerenje koje kupac mora steći, kao i smiješak, ljubaznost, pristojnost te poslovni i profesionalni odnos. Na taj način poduzeća dodatno privlače kupce i stvaraju konkurentsku prednost. Osim navedenog, „treba stalno imati širom otvorene oči, gledati oko sebe i analizirati tuđe ideje, proizvode, usluge, nastup na tržištu i slično“ (Ožanić, 2014:110). Takav pristup može potaknuti poduzetnika na kreiranje inovacija. „Jedna tuđa ideja može potaknuti kreiranje vaše, često i originalne ideje“ (Ožanić, 2014:110). Autor smatra kako je pokretanje vlastitog posla na temelju inovacija najriscantnija vrsta poslovanja, ali i ona koja može donijeti najveći uspjeh poduzeću. Na početku inovacije sa sobom nose određenu nesigurnost jer nerijetko za tim proizvodom i/ili uslugom još ne postoji potreba, rijetko tko za njega zna, postoji doza straha kada je riječ o tome kako li će proizvod i/ili usluga biti prihvaćen od strane kupaca, dobavljača, partnera i drugih sudionika. Kreiranjem potpuno novog proizvoda i/ili usluga potrebno je stvoriti novu potrebu za tim proizvodom i/ili uslugom. Prema Ožaniću problem koji se javlja kod potpuno novih inovacija jest stvaranje nove potrebe kupaca za tim proizvodom i/ili uslugom. Najčešće kupci nisu svjesni da postoji novi proizvod i/ili usluga na tržištu, a zna se dogoditi i da ne kupuju proizvode zbog straha od nepoznatoga. Kupci se boje isprobati nešto novo iz razloga što nemaju dovoljno povjerenja u proizvod i/ili uslugu, sumnjaju u kvalitetu, pouzdanost i ostale karakteristike koje proizvod i/ili usluga nudi potrošačima istog. Osim toga, konkurencija potiče poduzeće da procijeni snage i slabosti koje konkurenti posjedu i na osnovu dobivenih informacija stvaraju strategije poslovanja. Za analizu konkurencije u industriji često se koristi i model kojeg je kreirao Michael E. Porter koji se smatra jednim od najznačajnijih autora iz područja strategije i menadžmenta. Navedeni model nosi naziv Porterov model pet konkurentskih snaga te opisuje elemente koji su presudni za analizu konkurencije i industrije u kojoj poduzeće posluje. Porterov model pet konkurentskih snaga olakšava dobivanje informacija o snagama i slabostima konkurentskih poduzeća i analizira tržišta na kojem se posluje ili se planira poslovati. Analiziranje konkurencije i dobivene informacije pomoći će poduzeću pri donošenju odluka vezanih uz marketing i prodajne strategije, maksimiziranje korištenja talenata unutar poslovanja i drugo. Poduzeća često analiziraju snage konkurentskih poduzeća kako bi dobili uvid u njihove poslovne strategije. Zamjećivanjem konkurentskih strategija, poduzeća mogu otkriti vlastite prednosti, ali i eventualne nedostatke koje

ih razlikuju od konkurentskih poduzeća. Poslovna konkurencija je efektivan i učinkovit način za povećanje potražnje proizvoda i/ili usluga. Poduzeća ulažu u marketing strategije, oglašavanje i reklame o proizvodima i uslugama koje nude na tržištu, samim tim povećavaju svijest kupaca o svom proizvodu ili usluzi. Na taj način utječe se na povećanje prihoda poduzeća, privlačenje novih i zadržavanje već postojećih kupaca. Konkurencija potiče poduzeće na poboljšanje poslovanja, stvaranje novih metoda i principa rada, određivanje novih ciljeva, analizu tržišta i promjena koje na njemu nastaju, inovaciju te unaprjeđenje već postojećih proizvoda i/ili usluga. Iz svega navedenog vidljivo je da su rješavanje problema i zadovoljenje potreba kupaca, analiziranje snaga i slabosti poduzeća, otkrivanje konkurentskih prednosti poduzeća, inoviranje proizvoda i unaprjeđenje poslovnog razvoja poduzeća značajni pozitivni učinci poslovne konkurencije.

### **4.3. Negativan utjecaj konkurencije**

Poslovna konkurencija nekada ima i negativan učinak na poduzeće. Neki od negativnih učinaka poslovne konkurencije su sljedeći: smanjivanje poslovnog udjela poduzeća, stvaranje pritiska na poduzeće i zaposlenike, nepotrebno trošenje resursa, zbunjenost kupaca i drugo. Do smanjivanja poslovnog udjela na tržištu dođe, ukoliko je tržište preopterećeno brojem sudionika na istom. Barringer i Ireland (2010) navode kako je konkurencija prisutnija na spororastućim tržištima. Poduzeća na spororastućim tržištima se moraju boriti za svoj tržišni udio što ih prisiljava na snižavanje cijene proizvoda i/ili usluga ili povećanje kvalitete kako bi privukli kupce. Prema Porteru (1980) poslovni udio poduzeća na tržištu često ovisi i o veličini samog poduzeća, ali i količini i kvaliteti resursa koji poduzeće posjeduje. Veća poduzeća raspolažu s većom količinom financijskih resursa. Visina financijskih resursa poduzeća može utjecati na razne segmente poslovanja, primjerice ulaganje u nove i naprednije strojeve i opremu, na stjecanje znanja i vještina ili doškoloavanje radne snage, na razvoj, unaprjeđenje i inoviranje proizvoda i/ili usluga. Imati konkurenciju predstavlja i određeni pritisak na samu organizaciju i njenu radnu snagu. Konkurentska poduzeća ostvaruju određene rezultate na tržištu, kreiraju nove trendove i time motiviraju ili prisiljavaju ostala poduzeća da pokušaju isto, ako planiraju i dalje egzistirati na datom tržištu. U današnje vrijeme ljudi žive dinamičnije živote, stoga preferiraju sve kraći rok isporuke proizvoda i/ili usluga koje poduzeća nude. Kraći rok isporuke utječe na povećanje različitih troškova (poput troškove narudžbe, pakiranja i naposljetku dostave), zahtjeva brže

istraživanje i kreiranje i proizvodnju proizvoda, bržu prilagodbu sve nepredvidljivijim i kompleksnijim zahtjevima i sl. Ukoliko poduzeće ne uspijeva ubrzati navedene procese, ono gubi konkurentsku prednost. Iako je važno biti prvi to natjecanje nekada može imati i negativan utjecaj na poduzeća i njegove zaposlenike. Naime, u takvim situacijama stvara se ogroman pritisak na zaposlenike od kojih se očekuje da rade više, brže, čak i kvalitetnije nego li ranije, što sa sobom zna nositi negativne posljedice. Osim toga, neka poduzeća i zaposlenici ponekad nisu dovoljno kompetentni za ostvarenje takvih ili boljih rezultata. Poduzeća smatrana konkurencijom često potiču ostala poduzeća na nepotrebno trošenje resursa s kojima raspolažu. Negativna posljedica konkurencije na poduzeća je i velika količina sličnih proizvoda i/ili usluga na tržištu što često zna i zbuniti kupce. Identični proizvodi i/ili usluge koji zadovoljavaju kupce na drugi način nazivaju se supstitutima. Barringer i Ireland (2010) tvrde kako se upravo tržišta na kojima je manja razina prijetnje od supstituta smatraju privlačnijima jer proizvodi rjeđe mogu biti zamijenjeni drugim istim ili sličnim proizvodima.

#### **4.4. Porterov model pet konkurentskih snaga**

Model pet konkurentskih snaga osmislio je profesor s američkog sveučilišta Harvard Michael E. Porter po kojem je model dobio ime. Porterov model je koncept koji pomaže pri shvaćanju što industriju čini profitabilnom i pruža pregled industrije u slučaju donošenja odluka. Primjenjiv je u svakom poduzeću neovisno o industriji i veličini poduzeća. Model pet konkurentskih snaga koristi se pri analizi atraktivnosti gospodarske grane, pri donošenju odluke može li zauzeti privlačnu poziciju u odabranoj grani industrije (i ako da, na koji način to može ostvariti) te predstavlja smjernicu za procjenu slabosti i snaga industrije u koju poduzeće želi ući ili se već nalazi u istoj. Prema Porteru pet je snaga konkurentnosti koje formiraju svaku industriju, a one su sljedeće: barijere ulaska u industriju, konkurenti koji mogu biti novi i trenutni, kupci i njihova pregovaračka moć, dobavljači i njihova pregovaračka moć te supstituti. Ulazak novih sudionika u industriju ovisi o visini postavljane barijere ulaska novih sudionika. Prema Porteru (1980) novi sudionici u industriju donose nove kapacitete, želju za stjecanjem tržišnog udjela, ali i znatne resurse. Navedeni autor objašnjava kako prijetnja od ulaska novih sudionika u industriju ovisi o barijerama ulaska koju određuju već prisutna poduzeća u industriji. Postavljene barijere mogu biti visoke i niske. Ukoliko se pokazalo da je industrija profitabilna, postojati će veća želja sudionika za ulazak

u industriju. Ako su postavljene barijere ulaska niske, tada novi sudionici mogu lako ući u industriju, preuzeti tržišni udio i ugroziti profitabilnost industrije svojim poslovanjem. U tom slučaju postojat će jaka konkurencija, a to znači da će se novo poduzeće morati značajno boriti kako bi preuzelo dio tržišta. Ako su postavljene barijere visoke, novim sudionicima je otežan ulazak u industriju i teže je ugroziti profitabilnost industrije. No, upravo to industriju čini atraktivnijom. S jedne strane mnoga poduzeća će odustati upravo zbog tih barijera, no poduzeća koja ne odustanu i zadovolje kriterije ulaska u takvu industriju imaju mogućnost preuzeti značajan dio tržišta i ostvariti značajan profit. Na visinu barijere ulaska novih sudionika utječe nekoliko čimbenika, navedeni su neki od njih. Ekonomija obujma ili ekonomija razmjera je jedan od čimbenika koji utječe na visinu barijere ulaska. Ekonomija obujma jest proizvodnja u velikim količinama, kako bi se smanjili troškovi proizvodnje po jedinici proizvoda. Porter (1980) navodi kako poduzeća imaju dvije opcije pri razmatranju ekonomije obujma kao ulazne barijere. Naime, novi sudionici prilikom ulaska u industriju moraju donijeti odluku vezanu uz smjer njihovog poslovanja. Prva opcija jest ekonomija razmjera koja potiče ili prisiljava nove sudionike da uđu u proizvodnju velikog opsega i riskiraju s konkurentskim poduzećima. U tom slučaju od novih sudionika očekuje se ulaganje velike količine financijskih resursa istog trenutka kada im je omogućen ulazak u industriju. Navedena opcija poduzećima omogućuje konkurentsku prednost, ali i neprihvaćenost i lošu reakciju od već postojećih poduzeća. Druga opcija za nove sudionike je ulaganje u proizvodnju malog opsega čime prihvaćaju manje troškove proizvodnje, ali i manju zaradu. Još jedna značajna barijera ulaska u industriju je odanost kupca brendu koja često može obeshrabiliti nove sudionike iz razloga što strahuju da su kupci odani već postojećem brendu i nisu spremni kupovati od nikog drugog bez obzira što drugo poduzeće nudi. Prevladavanje ove prepreke traži od novog poduzeća značajna ulaganja u proizvod ili uslugu kako bi kupcima ukazao na dodanu vrijednost koju ne mogu dobiti od poduzeća od kojih trenutno kupuju proizvod ili uslugu. Sljedeća važna prepreka je zakonodavstvo koje može utjecati na smanjenje ili povećanje ulazne barijere. Industrijama koje su zaštićene licencama i patentima prijeti manja opasnost od ulaska novih sudionika. Patenti, licence, govori i drugi pravni oblici mogu se nazvati glavnim ulaznim barijerama. Država, primjerice raznim zakonima, ima mogućnost ograničiti ili potpuno zabraniti ulazak novih sudionika u određenu industriju. S druge strane, subvencije potiču nove sudionike na poslovanje i samim tim država smanjuje ulazne barijere novim sudionicima.

Kao što Chan Kim i Mauborgne (2007:77) navode „konkurencija unutar industrijske grane teži istom cilju“ što dodatno potiče na nadigravanje i međusobnu borbu. Konkurenti se mogu natjecati cijenom, kvalitetom, uslugom, marketing strategijama i slično. Mogu biti već postojeći, i novi konkurenti. Tržište koje nudi pregršt alternativnih proizvoda predstavlja sporo rastuću industriju jer kupci imaju više opcija između kojih mogu birati te zbog toga može doći do ratova cijena između konkurenata i naposljetku smanjenja profita. Prilikom usporavanja rasta industrije, postojeća poduzeća bore se za očuvanje svog tržišnog udjela. Novi konkurenti predstavljaju nesigurnost na tržištu. Potrebno je imati informacije o potencijalnim ulascima u industriju, saznati što više o njima kako bi se mogli zaštititi od potencijalnih prijetnji.

Kada je riječ o kupcima kao komponenti Porterovog modela, kupci su osobe ili poduzeća koji koriste svoje financijske resurse za plaćanje proizvoda i/ili usluga poduzeća. Porter (1980) smatra da snaga svake važne skupine kupaca u industriji ovisi o obilježjima tržišne situacije i o važnosti kupnje u usporedbi s cjelokupnim poslovanjem. Što je veći broj kupaca, to je njihova pregovaračka moć slabija. Ukoliko je slučaj obrnut, tada pregovaračka moć kupaca može utjecati na snižavanje cijena i zahtijevanje više kvalitete proizvoda i usluga. Isti slučaj vrijedi i za dobavljače. Dobavljači su zaslužni za inpute potrebne poduzeću za rad. Prema Porteru (1980) dobavljači su moćni i imaju važnu ulogu ukoliko primjerice tržištem dominira nekoliko dobavljača, ako dobavljači nisu obvezani natjecati se s drugim dobavljačima i drugo. Dakle, što je veći broj dobavljača, njihova je pregovaračka manja. Ako poduzeće može birati između većeg broja dobavljača, njihova je moć niska. U tom slučaju, dobavljači ne mogu određivati cijenu i kvalitetu nego se prilagođavaju očekivanom od strane poduzeća. Ako poduzeće ne može birati između dobavljača, njihova je pregovaračka moć visoka te mogu povisiti cijenu i smanjiti kvalitetu svojih proizvoda i usluga. Posljednji element ovog modela jesu supstituti. Supstituti su zamjenski proizvodi ili usluge koji zadovoljavaju iste potrebe kupca, ali na drugi način. Zamjenski proizvodi stvaraju prijetnju ostalim proizvodima. Ako postoji velika količina supstituta, tada postoji velika opasnost od zamjene jednog proizvoda za drugi. Osim navedenih problema koji se javljaju u slučaju veće količine supstituta, Porter (1980) navodi da supstituti ograničavaju i potencijalne povrate uložениh sredstava postavljanjem granica na cijene proizvoda koji su mogli biti profitabilni.

Cilj Porterovog modela pet konkurentskih snaga jest u tome da poduzeće pronađe poziciju u industriji gdje se može najbolje obraniti od konkurentskih poduzeća i njihovih snaga ili utjecati na njih u svoju korist. „Poduzetnik treba znati gdje mu je mjesto i odrediti kategoriju u kojoj će se



boriti. Neki se bore i s najvećima, dok drugi pomno izabiru teren na kojem imaju šanse“ (Ožanić, 2014:315). Odabir pozicije u industriji znatno utječe na određivanje uspjeha ili neuspjeha poduzeća. Ukoliko se poduzeće bori s prejakima i nema šanse u nadigravanju s konkurentnim poduzećima, tada vlastito poduzeće dovodi u opasnost. Pravovremeno analiziranje industrije vodi k uspjehu poslovanja poduzeća.

Porterov model pet konkurentskih snaga ima svoje prednosti i nedostatke. Korištenjem ovog modela moguće je identificirati poduzeća koja imaju glavnu ulogu u industriji i time postavljaju pravila, napraviti pregled i analizu industrije, njezinih opasnosti, identificirati čimbenike koji utječu na položaj poduzeća u industriji, analizirati razine privlačnosti industrije, pregledati način ulaska u industriju i slično. Najveći nedostatak ovog modela je njegova kratkoročnost. Ovaj model daje trenutnu sliku industrije te je potrebno s vremena na vrijeme ponovno procijeniti sve njegove elemente kako bi se uvidjele promjene u industriji i spriječile potencijalne prijetnje koje ranije nisu postojale ili nisu bile izražene.

## 5. ZAKLJUČAK

Uspjeh poslovanja poduzeća na tržištu ovisi o učinkovitom poslovnom modelu. Poslovni model uključuje sve aktivnosti koje opisuju ponašanje poduzeća na tržištu na kojem posluje. Uključuje odnose prema kupcima, dobavljačima, partnerima i konkurenciji s kojom se susreće. Između ostalog, objašnjava i načine na koje poduzeće stvara i isporučuje vrijednosti postojećim i budućim kupcima te time stvara profitabilne i održive tokove prihoda. Prije kreiranja plana poslovanja potrebno je kreirati platno poslovnog modela koje je alat za vizualizaciju i procjenu poslovne ideje. Omogućuje jednostavno i brzo definiranje koncepta poduzeća. Ono je korak do stvaranja učinkovitog poslovnog modela. Poslovni model je prijeko potreban za ostvarenje uspjeha poduzeća i ostvarivanje konkurentske prednosti. Zahtijeva od poduzetnika da pravovremeno razmišlja i donosi odluke vezane uz poslovanje njegovog poduzeća. Poduzeće će se kretati u pravom smjeru ukoliko su svi dijelovi poslovanja usklađeni, ali i ako vodi računa o tome što radi njegova konkurencija. Poslovnom konkurencijom se smatra natjecanje između dva ili više poduzeća koja posluju na istom tržištu, plasirajući slične ili iste proizvode i/ili usluge istoj ciljanoj skupini kupaca. Konkurencija određuje uspjeh ili neuspjeh poduzeća. Iako poslovna konkurencija može imati pozitivne ili negativne učinke na poslovanje najuspješnija poduzeća su ona poduzeća koje njihova konkurencija motivira na kontinuirani razvoj i ostvarivanje što kvalitetnijeg poslovanja. Takva poduzeća imaju jasno definirani poslovni model kao putokaz koji olakšava i usmjerava poduzeće u odlučivanju smjera poslovanja i načina korištenja resursa poduzeća, borbe s konkurencijom i održavanja prednosti na tržištu. Upravo se poslovni model smatra temeljem uspješnog poslovanja poduzeća jer, u današnje vrijeme i u okruženju koje je sklono naglim promjenama, kreiranje poslovnog modela znači da poduzeće razumije važnost praćenja promjena, razumijevanja industrije u kojoj djeluje i usklađivanja svojih ciljeva s potrebama i željama tržišta.

## Literatura

1. Barringer, B., Ireland, R. (2010). *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*: PEARSON
2. Chan Kim, W., Mauborgne, R. (2007). *Strategija plavog oceana*: MASMEDIA
3. Kovačević, N., & Bartula, I. (2022). Poslovni model i izvještavanje o poslovnom modelu u funkciji konkurentnosti preduzeća, *Jahorinski poslovni forum*.
4. Morić Milanović, B., Srhoj, S., Krišto, T. (2016.). Poslovni modeli kao konceptijski okvir pristupa dizajnu poslovanja suvremenih poduzeća, *Ekonomska misao i praksa Dubrovnik*, 25(2), str. 535-563.
5. Morić Milanović, B., Srhoj, S., Krišto, T. (2017.). Strateški pristup inoviranju poslovnih modela, *Ekonomska misao i praksa Dubrovnik*, 26(2), str. 845-879.
6. Osterwalder A., Pigneur Y. (2014). *Stvaranje poslovnih modela*: Školska knjiga.
7. Osterwalder, A., Pigneur, Y., Tucci, C. (2005). *Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept*: Communications of the association for Information Systems.
8. Ožanić M. (2014.) *Mali brod na olujnom moru*: Profil Knjiga.
9. Porter, M. (1980). *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitor*: A Division of Simon & Schuster Inc.

### Internetski izvori:

1. Business Competition: Definition and Types, indeed; <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/business-competition> (Pristupljeno: 25. svibnja 2023.)
2. Business Competiton: Definition, Types, Importnace & Examples, Feedough; <https://www.feedough.com/business-competition/> (Pristupljeno: 18. svibnja 2023.)
3. Business Model Canvas, Word press; <https://bmcintroduction.wordpress.com/key-partners/> (Pristupljeno: 12. svibnja 2023.)
4. How To: Business Model Canvas Explained, Medium; <https://medium.com/seed-digital/how-to-business-model-canvas-explained-ad3676b6fe4a> (Pristupljeno: 12. svibnja 2023. )
5. Metode znanstvenih istraživanja, [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/1\\_godina/metodologija/metode\\_znanstvenih\\_istr\\_azivanja.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/metode_znanstvenih_istr_azivanja.pdf) (Pristupljeno: 6. lipnja 2023.)

6. Platno poslovnog modela, Podrška poduzetnicima; <https://www.podrska-poduzetnicima.hr/clanak/platno-poslovnog-modela> (Pristupljeno: 12. svibnja 2023. )
7. Porter's 5 Forces Explained and How to Use the Model, Investopedia; <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp> (Pristupljeno: 15. svibnja 2023.)
8. Porter's Five Forces, cascade; <https://www.cascade.app/blog/porters-5-forces> (Pristupljeno 18. svibnja 2023.)
9. Poslovni model, Presentacija izv. Prof. dr. sc. Sunčica Oberman Peterka; [http://www.efos.unios.hr/poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/206/2013/04/P15\\_Poslovni-model\\_2013\\_14.pdf](http://www.efos.unios.hr/poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/206/2013/04/P15_Poslovni-model_2013_14.pdf) (Pristupljeno: 18. ožujka 2023.)
10. The Importance of Creating a Business Model, Faster Capital; <https://fastercapital.com/content/The-Importance-of-Creating-a-Business-Model.html#The-Importance-of-Creating-a-Business-Model> (Pristupljeno: 5. svibnja 2023. )
11. What Is a Business Model in Entrepreneurship and Why Bother, Allianse Writer <https://www.allianse.com/what-is-a-business-model-in-entrepreneurship/> (Pristupljeno: 22. ožujka 2023.)
12. What Is the Definition of Competitiveness in Business, indeed; <https://www.indeed.com/hire/c/info/competitiveness-definition> (Pristupljeno: 22. ožujka 2023.)

Popis slika:

Slika 1. Platno poslovnog modela po Osterwaldera i Pigneura .....7