

# Analiza poslovnog modela na primjeru poduzeća Tesla

---

**Baričić, Josip**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:245510>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-23**



*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 Ekonomija i poslovna ekonomija

Josip Baričić

**ANALIZA POSLOVNOG MODELA NA PRIMJERU  
PODUZEĆA TESLA**

Završni rad

Osijek, 2024

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Josip Baričić

**ANALIZA POSLOVNOG MODELA NA PRIMJERU  
PODUZEĆA TESLA**

Završni rad

**Kolegij: Poduzetništvo**

JMBAG: 0016150489

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

Mentor: doc. dr. sc. Tihana Koprivnjak Popović

Osijek, 2024

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Undergraduate Study Programme Economics and Business

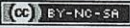
Josip Baričić

**ANALYSIS OF THE BUSINESS MODEL ON THE EXAMPLE  
OF COMPANY TESLA**

Final paper

Osijek, 2024.

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na vlastitim 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 trajnom pohranjivanju i objavljivanju mog rada 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 s dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta: Josip Baričić**

**JMBAG: 0016150489**

**OIB: 34962272566**

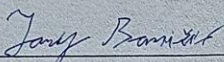
**e-mail za kontakt: josip.baricic1@gmail.com**

**Naziv studija: Ekonomija i poslovna ekonomija**

**Naslov rada: Analiza poslovnog modela na primjeru poduzeća Tesla**

**Mentor/mentorica rada: doc. dr. sc. Tihana Koprivnjak Popović**

U Osijeku, 11.9.2024. godine

Potpis  \_\_\_\_\_

# ANALIZA POSLOVNOG MODELA NA PRIMJERU PODUZEĆA TESLA

## SAŽETAK

Poslovni model poduzeća predstavlja srž njegovog poslovanja i obuhvaća sve elemente potrebne da poduzeće izgradi konkurentsku prednost na tržištu. Ovaj rad ima za cilj prikazati teorijska saznanja o poslovnim modelima, te potom istražiti primjenu koncepta poslovnog modela na primjeru poduzeća. Ovaj rad istražuje i analizira poslovni model tvrtke Tesla, Inc., vodećeg proizvođača električnih vozila i kompanije za čistu energiju. Rad se temelji na teorijskom pregledu poslovnih modela, uključujući definicije, elemente i različite pristupe analizi. Koristeći kvalitativni pristup i sekundarne podatke, rad analizira temeljne komponente poslovnog modela Tesle, kao što su strategija, strateški resursi, financije i operacije. U radu je poseban naglasak stavljen na inovativni pristup Tesle u razvoju i primjeni poslovnog modela.

Rezultati istraživanja ističu da je Teslin poslovni model uspješan zbog svoje inovativnosti, vertikalno integriranog lanca vrijednosti, snažne misije i vizije usmjerene na održivost, te učinkovitog korištenja strateških resursa poput naprednih tehnologija i vlastitog softvera, ali i da se suočava s određenim izazovima. Prednosti modela uključuju vertikalnu integraciju, direktnu prodaju i fokus na tehnološke inovacije, dok su nedostaci vezani uz kvalitetu proizvodnje i financijsku održivost.

**Ključne riječi:** Poslovni Model, Tesla, Strategija

# **ANALYSIS OF THE BUSINESS MODEL ON THE EXAMPLE OF THE COMPANY TESLA**

## **ABSTRACT**

The company's business model represents the core of its activity and includes all the elements that the company needs to gain a competitive advantage in the market. The aim of this paper is to present the theoretical knowledge about business models and then to analyse the application of the business model concept using the example of a company. This paper will examine and analyse the business model of Tesla, Inc. a leading electric vehicle manufacturer and clean energy company. The paper is based on a theoretical overview of business models, including definitions, elements and different approaches to analysis. Using a qualitative approach and secondary data, the fundamental components of Tesla's business model, such as strategy, strategic resources, finance and operations, are analysed. The paper pays special attention to Tesla's innovative approach in developing and applying the business model.

The research findings show that Tesla's business model is successful due to its innovation, vertically integrated value chain, strong sustainability-focused mission and vision, and effective utilisation of strategic resources such as advanced technologies and proprietary software, but also faces certain challenges. The advantages of the model include vertical integration, direct sales and the focus on technological innovation, while the disadvantages are related to production quality and financial sustainability.

**Keywords:** Business Model, Tesla, Strategy

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. METODOLOGIJA .....	2
3. TEORIJSKI PREGLED POSLOVNIH MODELA.....	3
3.1. Što je poslovni model? .....	3
3.2. Lanac Vrijednosti.....	4
3.3. Evolucija poslovnih modela.....	6
3.4. Elementi poslovnog modela .....	8
3.4.1. Poslovni model Barringer i Ireland.....	8
3.4.2. Poslovni model Osterwalder i Pigneur.....	13
3.5. Prikazi poslovnog modela .....	16
3.5.1. Poslovni model Canvas.....	16
3.5.2. Poslovni model Barringer i Ireland.....	17
4. ANALIZA POSLOVNOG MODELA PODUZEĆA TESLA .....	19
4.1. O poduzeću Tesla .....	19
4.1.1. Prvi koraci Tesle.....	19
4.2. Analiza poslovnog modela poduzeća Tesla .....	20
4.2.1. Strategija .....	20
4.2.2. Resursi.....	22
4.2.3. Financije .....	23
4.2.4. Operacije .....	24
4.3. Prikaz poslovnog modela .....	27
4.3.1. Ključni elementi poslovnog modela poduzeća Tesla .....	27
4.3.2. Prednosti i slabosti Tesle u odnosu na konkurenciju .....	28
5. ZAKLJUČAK .....	29
6. LITERATURA.....	30



# 1. UVOD

U današnjem svijetu gdje su svi izrazito užurbani, sve više obrazovanih ljudi vodi kompanije i stvara inovacije. Tehnološke se inovacije i promjene u preferencijama potrošača odvijaju nevjerojatnom brzinom, poduzeća se suočavaju s brojnim izazovima kako bi postigla održiv rast i profitabilnost. Zato poslovni model postaje ključni element uspjeha, služeći kao vodič koji pomaže poduzeću da se snađe u složenom pejzažu tržišnih prilika i prijetnji.

Poslovni model definira način na koji poduzeće stvara, isporučuje i zadržava vrijednost za svoje kupce. Nije riječ samo o apstraktnom konceptu, već o konkretnom planu ili dijagramu koji objašnjava kako poduzeće djeluje na tržištu. On obuhvaća sve aspekte poslovanja, od identifikacije ciljnih tržišta i vrijednosne ponude, preko kanala distribucije i odnosa s kupcima, do ključnih resursa, aktivnosti, partnerstava i strukture troškova.

Poslovni model mora biti fleksibilan i prilagodljiv, sposoban mijenjati se u skladu s promjenjivim tržišnim uvjetima, tehnološkim inovacijama i zahtjevima potrošača. Ključan je za stvaranje i održavanje konkurentske prednosti, omogućujući poduzeću da se razlikuje od konkurencije, privuče i zadrži kupce te postigne dugoročnu profitabilnost.

Istraživanje poslovnih modela postalo je ključno područje interesa u akademskoj zajednici i poslovnoj praksi. Brojni autori, poput Osterwaldera i Pigneura (2010) te Barringera i Irelanda (2010), istraživali su različite aspekte poslovnih modela, njihove komponente, prikaze i faktore koji utječu na njihov uspjeh. Međutim, postoji potreba za daljnjim istraživanjem specifičnih primjera poslovnih modela u različitim industrijama kako bi se bolje razumio njihov utjecaj.

U ovom radu istražiti će se koncept poslovnog modela, njegovi ključni elementi, različite vrste prikaza i važnost u modernom poslovanju. Poseban naglasak bit će stavljen na analizu temeljnih komponenti poslovnog modela kao što su strategija, strateški resursi, financije i operacije. Kroz primjere iz prakse i teorijske koncepte, ovaj rad pružit će temelje za razumijevanje poslovnog modela te njegove uloge i mehanizma u stvaranju i održavanju konkurentske prednosti poduzeća.

## **2. METODOLOGIJA**

Cilj ovog završnog rada je dati pregled dostupne literature o poslovnim modelima te teorijski obraditi elemente poslovnih modela. U empirijskom dijelu rada će se analizirati spomenute komponente poslovnog modela na temelju odabranog poduzeća Tesla. Fokus ovog rada je na kvalitativnom pristupu i sekundarnim podacima.

Kvalitativni pristup omogućuje dubinsku analizu fenomena poslovnih modela kroz proučavanje teorijskih koncepata, studija slučaja i primjera iz prakse.

Ovaj rad pruža pregled relevantne literature iz područja poduzetništva, strateškog menadžmenta i poslovnih modela. Korišteni su akademski članci i internetski izvori. Za empirijski dio rada, analizirani su sekundarni podatci prikupljeni iz različitih izvora, kako bi se osigurala šira slika o poduzeću i njegovom poslovnom modelu.

Poseban naglasak stavljen je na analizu temeljnih komponenti poslovnog modela Barringer i Ireland, kao što su strategija, strateški resursi, financije i operacije. Kroz analizu literature i studiju slučaja, istraženi su različiti pristupi definiranju i klasificiranju poslovnih modela, kao i faktori koji utječu na njihov uspjeh ili neuspjeh.

## 3. TEORIJSKI PREGLED POSLOVNIH MODELA

### 3.1. Što je poslovni model?

Poslovni model je konceptualni okvir koji opisuje kako poduzeće stvara, isporučuje i bilježi vrijednost. Drugim riječima, to je plan ili dijagram koji objašnjava kako poduzeće funkcionira na tržištu. On opisuje kako poduzeće stvara vrijednost za svoje kupce, kako tu vrijednost isporučuje kupcima i kako od toga ostvaruje prihod. Poslovni model je ključan za uspjeh svakog poduzeća jer definira kako će poduzeće ostvariti svoje ciljeve i ostati konkurentno na tržištu (Teece, D.J. 2010: 172-194)

Prema autorima Osterwalderu i Pigneuru (2010) poslovni model naglašava tri ključna aspekta:

- Stvaranje vrijednosti: Kako poduzeće identificira i zadovoljava potrebe kupaca.
- Isporuka vrijednosti: Kako poduzeće dostavlja svoje proizvode ili usluge kupcima.
- Bilježenje vrijednosti: Kako poduzeće ostvaruje prihod od svoje vrijednosne ponude.

Poslovni model nije statičan koncept, već se mora prilagođavati promjenjivim tržišnim uvjetima, tehnološkim inovacijama i potrebama kupaca. Uspješan poslovni model omogućuje poduzeću da se diferencira od konkurencije, stvori održivu konkurentsku prednost i ostvari dugoročni uspjeh. (Osterwalder, Pigneur, 2010)

Prema Barringeru i Irelandu, postoji nekoliko ključnih razloga zašto je vrlo rizično očekivati uspjeh ako se poslovni model neke tvrtke samo kopira. Kroz njihovo istraživanje, istaknuli su dva glavna faktora koji doprinose toj opasnosti. „Prvo, veoma je teško točno definirati sve komponente poslovnog modela druge firme. Drugo, poslovni model firme sam po sebi ovisi o resursima kojima ona raspolaže i mogućnostima koje posjeduje“ (Barringer, Ireland 2010: 179)

Resursi kojima poduzeće raspolaže, bilo da su financijski, ljudski ili materijalni, ključni su za održivost poslovnog modela i ostvarenje planiranih ciljeva. Poslovni model seže izvan granica samog poduzeća, a suradnja s drugim poduzećima omogućava njegovu efikasnost. Zbog toga autori naglašavaju važnost da poduzeća ne temelje svoj uspjeh na poslovnom modelu druge tvrtke, već da razvijaju vlastite strategije prilagođene svojim jedinstvenim resursima i okolnostima.

## 3.2. Lanac Vrijednosti

Lanac vrijednosti je model koji prikazuje kako se proizvod ili usluga kreće od sirovine do krajnjeg korisnika. (Porter M., 1985: 36). On pomaže poduzeću da identificira sve aktivnosti koje stvaraju vrijednost za kupca te da optimizira svoje poslovne procese kako bi povećalo učinkovitost i smanjilo troškove.

Sastoji se od primarnih i podržavajućih aktivnosti. Primarne aktivnosti su izravno uključene u stvaranje, prodaju, održavanje i isporuku proizvoda ili usluge, dok podržavajuće aktivnosti pružaju infrastrukturu i podršku za primarne aktivnosti (Porter M., 1985: 36)

Primarne aktivnosti lanca vrijednosti obuhvaćaju sljedeće:

**Ulazna logistika:** Primanje, skladištenje i distribucija inputa proizvoda (npr. rukovanje materijalom, skladištenje, kontrola zaliha, raspored vozila, povrat dobavljačima) (Porter M., 1985: 39)

**Operacije:** Pretvaranje inputa u finalni proizvod (npr. obrada, montaža, pakiranje, održavanje opreme, testiranje, tisak, postavljanje objekata) (Porter M., 1985: 40)

**Izlazna logistika:** Prikupljanje, skladištenje i distribucija proizvoda kupcima (npr. skladištenje gotovih proizvoda, obrada materijala, rad kamiona za dostavu, obrada narudžbi, raspored) (Porter M., 1985: 40)

**Marketing i prodaja:** Poticanje kupaca na kupnju proizvoda (npr. oglašavanje, promocija prodaje, prodajna snaga, odabir kanala, odnosi s kanalima, određivanje cijena) (Porter M., 1985: 40)

**Servis:** Pružanje usluga za održavanje ili poboljšanje vrijednosti proizvoda (npr. instalacija, popravak, obuka, opskrba dijelovima, podešavanje proizvoda) (Porter M., 1985: 40)

Podržavajuće aktivnosti lanca vrijednosti obuhvaćaju:

**Nabava:** Funkcija nabave inputa koji se koriste u lancu vrijednosti tvrtke (npr. sirovine, zalihe, strojevi) (Porter M., 1985: 41)

**Razvoj tehnologije:** Aktivnosti povezane s razvojem novih znanja koji se primjenjuju na aktivnosti tvrtke (npr. istraživanje i razvoj proizvoda, procesno inženjerstvo, dizajn, istraživanje tržišta, razvoj servisnih postupaka) (Porter M., 1985: 41)

**Upravljanje ljudskim resursima:** Aktivnosti uključene u zapošljavanje, zapošljavanje, obuku, razvoj i naknadu za sve vrste osoblja (Porter M., 1985: 42)

**Infrastruktura tvrtke:** Sastoji se od niza aktivnosti, uključujući opće upravljanje, planiranje, financije, računovodstvo, pravne poslove, odnose s vladom i upravljanje kvalitetom (Porter M., 1985: 43)

Kako ga definira Michael E. Porter u knjizi "Competitive Advantage", lanac vrijednosti predstavlja *"širok raspon aktivnosti koje tvrtke obavljaju u dizajniranju, proizvodnji, marketingu, isporuci i podršci svom proizvodu."* (Porter M., 1985: 36). To je alat koji omogućuje poduzećima da razumiju kako stvaraju vrijednost za svoje kupce, identificiraju svoje ključne aktivnosti i procese te analiziraju kako te aktivnosti doprinose ukupnoj konkurentnosti poduzeća (Porter M., 1985: 36). Porter naglašava da svaka organizacija, bez obzira na industriju ili veličinu, obavlja niz aktivnosti koje su međusobno povezane i usmjerene prema stvaranju proizvoda ili usluge. Ove aktivnosti uključuju sve faze poslovanja, od početnog dizajna proizvoda do njegove isporuke i naknadne podrške. Prikazivanje tih aktivnosti kroz lanac vrijednosti pomaže organizacijama da bolje razumiju gdje se stvara vrijednost i gdje postoje prilike za unapređenje ili optimizaciju procesa, što im omogućuje postizanje konkurentske prednosti na tržištu.

Kapllinsky i Morris (2010.) navode: *"lanci vrijednosti nisu statični; oni su dinamični i stalno se razvijaju"*. Navedeni autori naglašavaju da lanci vrijednosti nisu fiksne ili nepromjenjive strukture, već se kontinuirano prilagođavaju i transformiraju kao odgovor na različite utjecaje. Dinamična priroda lanaca vrijednosti proizlazi iz nekoliko ključnih čimbenika. Tehnološki napredak može revolucionirati metode proizvodnje, distribucije i potrošnje, što može dovesti do potpune transformacije lanca vrijednosti. Promjena preferencija i zahtjeva potrošača također zahtijeva prilagodbe unutar lanca vrijednosti kako bi se održala konkurentnost. Rastuća međusobna povezanost globalnog gospodarstva kroz globalizaciju predstavlja i prilike i izazove za tvrtke koje posluju unutar tih lanaca. Nadalje, promjene u političkom i regulatornom okruženju mogu značajno utjecati na lance vrijednosti, zahtijevajući od tvrtki da svoje strategije prilagode u skladu s tim. Stalni pritisak konkurencije također potiče promjene i inovacije unutar

lanaca vrijednosti, dok se tvrtke trude ostati ispred konkurencije. To zahtijeva kontinuirano praćenje trendova na tržištu, ulaganje u istraživanje i razvoj te uspostavu fleksibilnih i prilagodljivih organizacijskih struktura.

### 3.3. Evolucija poslovnih modela

Evolucija poslovnih modela može se pratiti unatrag nešto više od 100 godina. Počevši od klasičnog modela trgovine, gdje se proizvod ili usluga demonstrira potencijalnim kupcima, s vremenom se taj odnos razvio u složenije modele. Jedan od takvih primjera je model "mamac-kuka" koji je postao popularan početkom 20. stoljeća. Ovaj model uključuje prodaju osnovnog proizvoda po vrlo niskoj cijeni kako bi se ostvarila dobit na prodaji povezanih proizvoda ili usluga. (Osterwalder i Pigneur, 2010: 104). U 1950-ima, tvrtke poput McDonald'sa i Toyote uvele su inovacije u organizacijskim, upravljačkim i marketinškim aspektima poslovnih modela. Druge tvrtke poput Wal-Marta, FedExa, Toys R Usa, Blockbustera, Home Depota, Intela, Della, Southwest Airlinesa, Netflix, eBaya, Amazon.coma i Starbucks također su značajno utjecale na evoluciju poslovnih modela. (Gorevaya i Khayrullina, 2015: 348)

Danas tvrtke koriste računalnu tehnologiju kako bi inovirale svoje poslovne modele i smanjile troškove i poboljšale učinkovitost poslovanja. To uključuje outsourcing, nove oblike i kvalitetu usluga te nove oblike organizacije rada. IT tvrtke su predvodnici u inovacijama poslovnih modela, posebno u promjenama i transformacijama koje se temelje na konvergenciji IT tehnologija (offline IT) i virtualnog prostora (online). (Osterwalder i Pigneur, 2010: 266).

Osterwalder i Pigneur (2010) su suvremene poslovne modele klasificirali u pet tipova:

- **Odvajanje (*Unbundling*):** Podjela poslovnog modela radi stvaranja dobro funkcionirajućih pojedinačnih jedinica ili tvrtki (npr. Zara). (Osterwalder, Pigneur, 2010: 56)
- **Dugi rep (*the Long Tail*):** Fokusiranje na privlačenje velikog broja kupaca nišnih proizvoda (npr. specijalizirane platforme poput foruma mladih majki). (Osterwalder, Pigneur, 2010: 66)
- **Multilateralne platforme (*Multi-Sided Platforms*):** Platforme koje su zanimljive kupcima i ostvaruju prihod samo kada ih koristi širok raspon potencijalnih kupaca (npr. SurveyMonkey). (Osterwalder, Pigneur, 2010: 76)

- **Besplatno kao poslovni model (*FREE*):** Jedan segment potrošača dobiva pogodnosti besplatnih ponuda (npr. 2GIS). (Osterwalder, Pigneur, 2010: 88)
- **Otvorene platforme (*Open Business Models*):** Stvaranje i očuvanje vrijednosti za kupca kroz suradnju s vanjskim partnerima (npr. platforme za freelancere). (Osterwalder, Pigneur, 2010: 108)

IT sektor ostaje jedan od najpovoljnijih za inovativna rješenja u poslovnim modelima, a očekuje se da će raznolikost u ekonomskom prostoru rasti s novim poslovnim modelima tvrtki. Također, očekuje se porast korištenja novih IT rješenja u srednjim i velikim tvrtkama za optimizaciju poslovnih procesa i stvaranje novih poslovnih modela s drugačijim uslugama i procesima monetizacije.

Gibson (2015) ističe da inovacija ne proizlazi iz jednog jedinog izvora, već iz sposobnosti da se problem promatra kroz različite perspektive, čime se otvaraju nove mogućnosti za rješenja. Ovaj pristup naglašava važnost upotrebe četiri ključne "leće" ili perspektive za generiranje inovativnih ideja. Navedene perspektive su sljedeće:

**Perspektiva tržišta** fokusira se na duboko razumijevanje potreba i želja kupaca. Kroz ovu leću, organizacije mogu identificirati praznine u trenutnoj ponudi i prilike za stvaranje novih proizvoda ili usluga koje zadovoljavaju neispunjene potrebe potrošača. Ova perspektiva pomaže u pronalaženju načina za poboljšanje korisničkog iskustva i povećanje vrijednosti koju kupci dobivaju.

**Perspektiva tehnologije** istražuje kako se nove i postojeće tehnologije mogu koristiti za stvaranje inovacija. Ovo uključuje praćenje tehnoloških trendova, analiziranje njihovih mogućnosti i pronalaženje načina za njihovu primjenu u razvoju proizvoda ili poboljšanju procesa. Korištenje tehnoloških inovacija može omogućiti stvaranje novih značajki ili poboljšanje učinkovitosti i performansi postojećih rješenja.

**Perspektiva procesa** analizira unutarnje poslovne procese i traži načine za njihovo poboljšanje ili transformaciju. Ova leća fokusira se na optimizaciju procesa kako bi se povećala efikasnost, smanjili troškovi i poboljšala kvaliteta. Kroz analizu i preoblikovanje procesa, organizacije mogu postići značajne uštede i poboljšanja u operativnoj učinkovitosti.

**Perspektiva modela** bavi se razumijevanjem i primjenom različitih poslovnih modela. Ova perspektiva pomaže u istraživanju kako promjene u poslovnom modelu mogu stvoriti novu vrijednost ili konkurentsku prednost. To može uključivati prilagodbu postojećih modela ili razvoj novih modela koji bolje odgovaraju promjenama u tržištu ili potrebama potrošača.

Gibson (2015) doprinosi razumijevanju elemenata poslovnog modela pružajući okvir za razmišljanje o inovacijama iz različitih kutova. Korištenjem četiri "leće", tržišta, tehnologije, procesa i modela, organizacije mogu razviti bolje poslovne modele koji su prilagođeni promjenama u okruženju i potrebama kupaca. Što omogućuje organizacijama da holistički analiziraju i inoviraju sve aspekte svog poslovnog modela, čime se poboljšava njihova konkurentnost i dugoročna uspješnost.

### **3.4. Elementi poslovnog modela**

#### **3.4.1. Poslovni model Barringer i Ireland**

Prema autorima, efikasan poslovni model sastoji se od četiri ključne komponente: Temeljna strategija, Strateški resursi, Partnerstva i Odnosi s kupcima. Ove četiri komponente su međusobno povezane i zajedno čine cjelovit poslovni model. Svaka komponenta mora biti pažljivo osmišljena i usklađena s ostalima kako bi poslovni model bio uspješan. (Barringer, Ireland 2010: 187-188)

**Temeljna strategija** poslovnog modela predstavlja srž poslovanja i definira kako će poduzeće ostvariti i zadržati konkurentsku prednost. To uključuje misiju, viziju, ciljeve i vrijednosti. Misija je izjava o svrsi postojanja poduzeća, koja definira što poduzeće radi, za koga i zašto. Vizija je slika budućnosti koju poduzeće želi postići, pružajući smjer i inspiraciju za djelovanje. Ciljevi su konkretni, mjerljivi ishodi koje poduzeće želi postići u određenom vremenskom okviru, pomažući u praćenju napretka i uspješnosti. Vrijednosti su temeljna uvjerenja i principi koji vode ponašanje i odluke poduzeća, oblikujući njegovu kulturu i identitet. (Barringer, Ireland 2010: 189)

**Strateški resursi** su elementi koji omogućuju poduzeću da ostvari svoje ciljeve i stvori vrijednost za kupce. To uključuje ljudske resurse, fizičke resurse, financijske resurse i intelektualne resurse. Ljudski resursi su zaposlenici, njihovo znanje, vještine i iskustvo predstavljaju ključni resurs svakog poduzeća. Fizički resursi su zgrade, oprema, strojevi i drugi



materijalni resursi koji su potrebni za proizvodnju i isporuku proizvoda ili usluga. Financijski resursi su kapital, kreditne linije i drugi financijski instrumenti koji omogućuju poduzeću da financira svoje poslovanje. Intelektualni resursi su patenti, zaštitni znakovi, autorska prava i druga nematerijalna imovina koja predstavlja konkurentsku prednost poduzeća. (Barringer, Ireland 2010: 190)

**Mreža partnerstava** odnosi se na odnose koje poduzeće gradi s drugim organizacijama kako bi ostvarilo svoje ciljeve. To uključuje dobavljače, distributere i strateške partnere. Partnerstva s dobavljačima osiguravaju pouzdanu opskrbu sirovinama, komponentama ili gotovim proizvodima. Suradnja s distributerima omogućuje poduzeću da svoje proizvode ili usluge plasira na tržište. Savezi s drugim poduzećima mogu omogućiti pristup novim tržištima, tehnologijama ili resursima. (Barringer, Ireland 2010: 191)

**Odnosi s kupcima** su ključni za uspjeh svakog poduzeća. To uključuje privlačenje kupaca, održavanje kupaca i povećanje prodaje postojećim kupcima. Aktivnosti usmjerene na privlačenje novih kupaca, poput marketinga i oglašavanja, važne su za rast poduzeća. Strategije za zadržavanje postojećih kupaca, poput programa lojalnosti i personalizirane usluge, osiguravaju dugoročnu održivost poslovanja. Aktivnosti koje potiču kupce da kupuju više ili češće, poput unakrsne prodaje i prodaje dodatnih proizvoda ili usluga, povećavaju profitabilnost poduzeća. (Barringer, Ireland 2010: 195)

Barringer i Ireland (2016) su dodatno razvili svoj poslovni model i proširili i redefinirali elemente koje obuhvaća. Detaljan opis elemenata nadograđenog poslovnog modela je dan u nastavku.

#### **3.4.1.1. Strategija**

Temeljna strategija predstavlja temelj poslovnog modela i usmjerava cjelokupno poslovanje poduzeća prema ostvarenju njegovih ciljeva. Sastoji se od poslovne misije, održivosti konkurentске prednosti, ciljnih tržišta i diferencijacije proizvoda ili usluga. (Barringer, Ireland 2016: 120)

**Poslovna Misija** poduzeća je ključni element osnovne strategije jer definira svrhu postojanja poduzeća. Ona odgovara na pitanje zašto poduzeće postoji i što želi postići. Dobra misija je jasna, komunikativna i inspirativna, te obuhvaća osnovne ciljeve i vrijednosti koje vode

poslovanje. Kroz misiju, poduzeće komunicira svoj identitet i smjer, što pomaže u motiviranju zaposlenika i prepoznavanju vrijednosti od strane kupaca i drugih dionika. Misija također služi kao osnova za razvoj strategija i donošenje odluka unutar poduzeća. Prema Barringeru i Irelandu, jasno definirana misija može biti ključna za usmjeravanje poduzeća prema dugoročnom uspjehu (Barringer, Ireland 2016: 121)

**Diferencijacija proizvoda ili usluga** odnosi se na načine na koje se ponuda poduzeća razlikuje od one koju nude konkurenti. Razvijanje jedinstvenih karakteristika i prednosti proizvoda ili usluga može značajno utjecati na percepciju kupaca i njihovu odluku o kupnji. Diferencijacija može biti postignuta kroz inovacije, kvalitetu, dizajn, korisničku uslugu ili bilo koji drugi aspekt koji je važan kupcima. Kroz diferencijaciju, poduzeće može stvoriti dodanu vrijednost za svoje kupce, što povećava njihovu lojalnost i zadovoljstvo. Uspješna diferencijacija proizvoda ili usluga može biti ključna za izgradnju prepoznatljivog brenda i postizanje konkurentske prednosti na tržištu (Barringer, Ireland 2016: 123). Održiva konkurentska prednost omogućava poduzeću da se istakne na tržištu i dugoročno održava svoju poziciju. To se postiže kroz jedinstvene resurse i sposobnosti koji su vrijedni, rijetki, teško imitabilni i nezamjenjivi. Inovacije su ključni aspekt održivosti konkurentske prednosti, jer kontinuirano unapređenje proizvoda, usluga i poslovnih procesa omogućava poduzeću da odgovara na promjene na tržištu. Osim toga, kultura poduzeća koja podržava poduzetništvo, inovacije i agilnost doprinosi stvaranju okruženja u kojem zaposlenici mogu slobodno razvijati nove ideje i rješenja. Poduzeća koja uspješno razvijaju i održavaju svoju konkurentsku prednost imaju veću šansu za dugoročnu uspješnost jer mogu bolje odgovarati na izazove i promjene u okruženju. (Barringer, Ireland 2016: 122)

Definiranje **ciljnih tržišta** je ključno za usmjeravanje marketinških i prodajnih napora poduzeća. Ciljna tržišta predstavljaju specifične segmente potrošača koje poduzeće želi opsluživati. Precizno identificiranje ovih segmenata omogućava poduzeću da bolje razumije potrebe i želje svojih kupaca, što dovodi do razvijanja proizvoda i usluga koji su prilagođeni tim potrebama. To pomaže poduzeću da optimizira svoje resurse i povećava efikasnost svojih marketinških aktivnosti. Usmjerenost na specifične tržišne segmente može povećati lojalnost kupaca i diferencirati poduzeće od konkurencije, što doprinosi dugoročnom uspjehu. (Barringer, Ireland 2016: 122)

**Okvir proizvod/tržište** definira s kojim će se proizvodima na koje tržište poduzeće fokusirati.

### 3.4.1.2. Resursi

Resursi su ključni elementi poslovnog modela jer omogućuju poduzeću da provede svoju osnovnu strategiju. Ovi elementi uključuju osnovne resurse i jedinstvene sposobnosti koje poduzeće koristi kako bi postiglo konkurentsku prednost i ostvarilo svoje ciljeve. (Barringer, Ireland 2016: 124)

**Ključne kompetencije** su specifične vještine, znanja i procesi koje poduzeće posjeduje i koje su ključne za njegovo uspješno poslovanje. Ove sposobnosti omogućuju poduzeću da se razlikuje od konkurenata i da stvara vrijednost koja je teško imitabilna. Temeljne sposobnosti često uključuju inovacije, tehnološke vještine, efikasne proizvodne procese ili jedinstvene marketinške strategije. Razvoj i očuvanje temeljnih sposobnosti može značajno doprinijeti dugoročnom uspjehu poduzeća jer omogućuju održavanje konkurentске prednosti i prilagodbu na promjene u poslovnom okruženju. (Barringer, Ireland 2016: 124)

**Ključna imovina** odnose se na fizičke, intelektualne i ljudske resurse koje poduzeće koristi za postizanje svojih ciljeva. Fizičke imovine uključuju opremu, zgrade i tehnologiju potrebnu za poslovanje. Intelektualna imovina obuhvaća patente, autorska prava, brendove i druge oblike intelektualnog vlasništva koji mogu pružiti poduzeću konkurentsku prednost. Ljudski resursi odnose se na vještine, iskustvo i stručnost zaposlenika koji doprinose poslovnom uspjehu. Upravljanje imovinom je ključno za osiguranje da poduzeće može učinkovito koristiti svoje resurse i implementirati strategiju koja vodi ka postizanju dugoročnih ciljeva. (Barringer, Ireland 2016: 125)

### 3.4.1.3. Financije

Financijska održivost je ključna komponenta poslovnog modela koja osigurava da poduzeće može dugoročno poslovati i ostvarivati profit. Ova komponenta obuhvaća strukturu prihoda, troškove i profitabilnost, te omogućuje poduzeću da planira svoje financije na način koji podržava rast i stabilnost. (Barringer, Ireland 2016: 126)

**Izvori prihoda** odnosi se na načine na koje poduzeće generira prihod od svojih proizvoda ili usluga. Različiti izvori prihoda mogu uključivati prodaju proizvoda, pružanje usluga, licenciranje, pretplate, najam ili oglašavanje. Važno je da poduzeće identificira sve moguće izvore prihoda i razvije strategije za njihovo maksimiziranje. Diversifikacija izvora prihoda

može pomoći poduzeću da smanji rizik i poveća financijsku stabilnost, što je ključno za dugoročnu održivost. (Barringeru, Irelandu 2016: 126)

**Struktura troškova** odnosi se na raspodjelu troškova povezanih s poslovanjem poduzeća. Troškovi se dijele na fiksne troškove, koji ostaju konstantni bez obzira na razinu proizvodnje, i varijabilne troškove, koji se mijenjaju s obzirom na količinu proizvodnje ili prodaje. Efikasno upravljanje troškovima je ključno za održavanje profitabilnosti i konkurentnosti. Poduzeće treba kontinuirano pratiti i analizirati svoje troškove kako bi identificiralo mogućnosti za optimizaciju i smanjenje. Barringer i Ireland ističu da uspješno upravljanje troškovima omogućuje poduzeću da poboljša svoju profitabilnost i prilagodi se promjenama u poslovnom okruženju. (Barringeru, Irelandu 2016: 127)

**Financiranje** se odnosi na načine na koje poduzeće osigurava kapital potreban za svoje aktivnosti, razvoj i rast. Ovo uključuje vlastite izvore kapitala, kao što su osobna ušteđevina i profitabilnost, kao i vanjske izvore kao što su krediti, investicije od strane anđela investitora, venture capital ili crowdfunding. Važno je da poduzeće razvije strategije za prikupljanje i upravljanje sredstvima na način koji osigurava dugoročnu održivost i omogućuje ostvarenje poslovnih ciljeva. Pravilan odabir i upravljanje financijskim izvorima može značajno utjecati na sposobnost poduzeća da se širi i uspješno upravlja svojim poslovanjem. (Barringer, Ireland 2016: 128)

Financijska održivost obuhvaća sve aspekte upravljanja prihodima, troškovima i financiranjem. Uspješno upravljanje ovim elementima omogućuje poduzeću da ostvari stabilnost, profitabilnost i dugoročan rast, osiguravajući time održivost poslovanja u promjenjivom tržišnom okruženju.

#### **3.4.1.4. Operacije**

Operativni modeli predstavljaju način na koji poduzeće svakodnevno funkcionira kako bi ispunilo svoje ciljeve i ostvarilo vrijednost za svoje kupce. Ova komponenta obuhvaća ključne procese, infrastrukturu i kontrolne sisteme koji su važni za efikasno i učinkovito poslovanje. (Barringer, Ireland 2016: 129)

**Proizvodnja proizvoda ili usluga** odnosi se na procese i metode koje poduzeće koristi za stvaranje svojih proizvoda ili usluga. Ovo uključuje sve korake od nabave sirovina, preko

proizvodnje, do finalne obrade i pakiranja. Efikasna proizvodnja je ključna za osiguranje kvalitete, smanjenje troškova i zadovoljavanje potreba kupaca. Optimizacija proizvodnih procesa može značajno unaprijediti operativnu efikasnost i konkurentnost poduzeća. Dok uvođenje inovacija u proizvodne procese, kao što su automatski sustavi ili napredne tehnologije, može dodatno poboljšati performanse i smanjiti vrijeme proizvodnje. (Barringer, Ireland 2016: 129)

**Kanali (prodaje i distribucije)** odnose se na različite puteve kroz koje poduzeće isporučuje svoje proizvode ili usluge kupcima. Ovo može uključivati fizičke prodavaonice, online platforme, distributere, agente ili direktnu prodaju. Odabir pravih kanala distribucije je ključan za postizanje ciljanih tržišta i zadovoljavanje potreba kupaca. Učinkovito upravljanje kanalima distribucije može povećati dostupnost proizvoda, smanjiti troškove isporuke i poboljšati korisničko iskustvo. Integracija više kanala, poznata kao omnichannel pristup, može omogućiti poduzeću da dosegne širi spektar kupaca i poboljša svoje tržišno prisustvo. (Barringer, Ireland 2016: 130)

**Ključni partneri** su vanjski subjekti s kojima poduzeće surađuje kako bi poboljšalo svoje operativne sposobnosti i postiglo svoje ciljeve. Ovi partneri mogu uključivati dobavljače, distributere, strateške saveznike, tehnološke partnere ili druge organizacije koje doprinose poslovanju. Suradnja s ključnim partnerima može pomoći u optimizaciji troškova, poboljšanju kvalitete proizvoda ili usluga i proširenju tržišnih mogućnosti. Uspješna suradnja s partnerima može donijeti inovacije, resurse i tržišne prilike koje poduzeće samo ne bi moglo postići. (Barringer, Ireland 2016: 130)

Operativni modeli usmjereni su na učinkovito upravljanje proizvodnjom, distribucijom i suradnjom s partnerima. Uspješno upravljanje tim aspektima omogućava poduzeću da isporučuje visokokvalitetne proizvode ili usluge, optimizira distribuciju i koristi prednosti suradnje s ključnim partnerima, što doprinosi cjelokupnom uspjehu i konkurentnosti na tržištu.

### **3.4.2. Poslovni model Osterwalder i Pigneur**

Autori Osterwalder i Pigneur u knjizi "Business Model Generation" također ističu važnost inovativnosti i prilagodljivosti poslovnog modela za postizanje uspjeha na tržištu. Autori

naglašavaju da kopiranje postojećih modela rijetko donosi dugoročne rezultate, te da je ključno razumjeti i primijeniti temeljne gradivne blokove (elemente) uspješnog poslovnog modela.

*„Najbolji poslovni modeli uspješni su jer su kreativni, promišljeni i detaljno razrađeni.“* (Osterwalder, Pigneur, 2010:14).

Autori ističu da uspješni poslovni modeli nisu puki rezultat sreće ili slučajnosti, već su proizvod pažljivog planiranja i inovativnog razmišljanja. Kreativnost se očituje u sposobnosti poduzeća da pronade nove i jedinstvene načine za stvaranje, isporuku i bilježenje vrijednosti. Promišljenost se odnosi na duboko razumijevanje potreba kupaca, tržišnih uvjeta i vlastitih sposobnosti. Detaljna razrada podrazumijeva jasno definiranje svih elemenata poslovnog modela i njihovu međusobnu usklađenost.

Uspješni poslovni modeli često se temelje na inovativnim idejama koje mijenjaju pravila igre u industriji. To može uključivati nove proizvode ili usluge, nove načine isporuke vrijednosti kupcima, nove izvore prihoda ili nove načine organiziranja poslovanja. Međutim, inovativnost sama po sebi nije dovoljna. Poslovni model mora biti i promišljen, što znači da mora biti usklađen s potrebama kupaca, tržišnim uvjetima i resursima poduzeća. Detaljna razrada poslovnog modela osigurava da su svi elementi jasno definirani i da se međusobno nadopunjuju.

Upravo ta logika stvaranja, isporuke i bilježenja vrijednosti čini srž poslovnog modela te se sastoji od devet međusobno povezanih elemenata:

**Segmenti kupaca:** Segment kupaca definira različite skupine ljudi ili organizacija kojima poduzeće želi pružiti svoje proizvode ili usluge. Segmenti kupaca mogu biti podijeljeni prema različitim kriterijima poput demografskih karakteristika, geografske lokacije, ponašanja pri kupnji ili drugih relevantnih faktora. (Osterwalder, Pigneur, 2010:20)

**Vrijednosna ponuda:** Vrijednosna ponuda predstavlja srž poslovnog modela, opisujući proizvode ili usluge koje poduzeće nudi svojim kupcima, odnosno vrijednost koju ti proizvodi ili usluge donose kupcima. Vrijednosna ponuda mora biti jasno definirana i usmjerena na rješavanje specifičnih problema ili zadovoljavanje potreba ciljne skupine kupaca. (Osterwalder, Pigneur, 2010:22)

**Kanali:** Kanali predstavljaju načine na koje poduzeće komunicira sa svojim segmentima kupaca i isporučuje im vrijednosnu ponudu. To mogu biti izravni kanali poput vlastite prodajne

mreže ili web stranice, ili neizravni kanali poput partnerskih trgovina ili online platformi. (Osterwalder, Pigneur, 2010:26)

**Odnosi s kupcima:** Odnosi s kupcima opisuju vrste odnosa koje poduzeće uspostavlja sa svojim segmentima kupaca. To mogu biti personalizirani odnosi temeljeni na individualnoj podršci, automatizirani odnosi koji se oslanjaju na samouslužne platforme ili zajednice koje potiču interakciju među kupcima. (Osterwalder, Pigneur, 2010:28)

**Izvori prihoda:** Izvori prihoda definiraju načine na koje poduzeće ostvaruje prihode od svoje vrijednosne ponude. To mogu biti prodaja proizvoda, naplata naknada za usluge, licenciranje, pretplate ili drugi modeli naplate. (Osterwalder, Pigneur, 2010:30)

**Ključni resursi:** Ključni resursi su sredstva koja su potrebna poduzeću za obavljanje ključnih aktivnosti i isporuku vrijednosne ponude. To mogu biti fizički resursi (npr. zgrade, strojevi), intelektualni resursi (npr. znanje, brend), ljudski resursi (npr. zaposlenici) ili financijski resursi. (Osterwalder, Pigneur, 2010:34)

**Ključne aktivnosti:** Ključne aktivnosti predstavljaju najvažnije zadatke koje poduzeće mora obavljati kako bi svoj poslovni model funkcionirao. To mogu biti aktivnosti vezane uz proizvodnju, rješavanje problema, razvoj platformi ili pružanje usluga. (Osterwalder, Pigneur, 2010:36)

**Ključni partneri:** Ključni partneri su mreža dobavljača i partnera koji doprinose funkcioniranju poslovnog modela. Partnerstva mogu biti uspostavljena radi optimizacije poslovanja, smanjenja rizika, stjecanja resursa ili postizanja drugih strateških ciljeva. (Osterwalder, Pigneur, 2010:38)

**Struktura troškova:** Struktura troškova opisuje sve troškove koje poduzeće ima u provođenju svog poslovnog modela. To mogu biti fiksni troškovi (npr. plaće, najamnina), varijabilni troškovi (npr. troškovi materijala), ili ekonomija obujma koja se postiže povećanjem proizvodnje. (Osterwalder, Pigneur, 2010:40)

### **3.5. Prikazi poslovnog modela**

Prikazi poslovnih modela služe kao alati za vizualizaciju i razumijevanje strukture i funkcija poslovnog modela organizacije. Oni omogućuju timovima, menadžmentu i dionicima da bolje razumiju kako organizacija stvara, isporučuje i bilježi vrijednost, te kako interaktira s okolinom i tržištem.

Postoje različiti načini prikaza poslovnog modela, a neki od najčešćih su poslovni model Canvas i poslovni model Barringer i Ireland.

#### **3.5.1. Poslovni model Canvas**

Poslovni model Canvas je vizualni alat koji omogućuje poduzećima da sagledaju svoj poslovni model kao cjelinu, razumiju kako različiti elementi međusobno djeluju te identificiraju potencijalne slabosti i prilike za poboljšanje.

BMC se sastoji od devet blokova koji predstavljaju ključne elemente poslovanja. Počinje s desne strane platna s blokovima koji se odnose na tržište: segmenti kupaca, kojima je proizvod ili usluga namijenjena, i vrijednosna ponuda, koja opisuje kako proizvod ili usluga rješava probleme ili zadovoljava potrebe kupaca. Zatim slijede kanali distribucije, koji opisuju kako poduzeće komunicira s kupcima i isporučuje im vrijednosnu ponudu, te odnosi s kupcima, koji se odnose na vrste odnosa koje poduzeće uspostavlja s različitim segmentima kupaca.

Na lijevoj strani platna nalaze se blokovi koji se odnose na unutarnje funkcioniranje poduzeća: ključni resursi, koji su neophodni za funkcioniranje poslovnog modela, ključne aktivnosti, koje poduzeće mora obavljati kako bi svoj poslovni model funkcionirao, te ključni partneri, koji omogućuju funkcioniranje poslovnog modela kroz različite oblike suradnje.

Na dnu platna nalaze se blokovi koji se odnose na financijski aspekt poslovnog modela: struktura troškova, koja opisuje sve troškove nastale u poslovanju poduzeća, i tokovi prihoda, koji predstavljaju načine na koje poduzeće ostvaruje prihod od svakog segmenta kupaca.



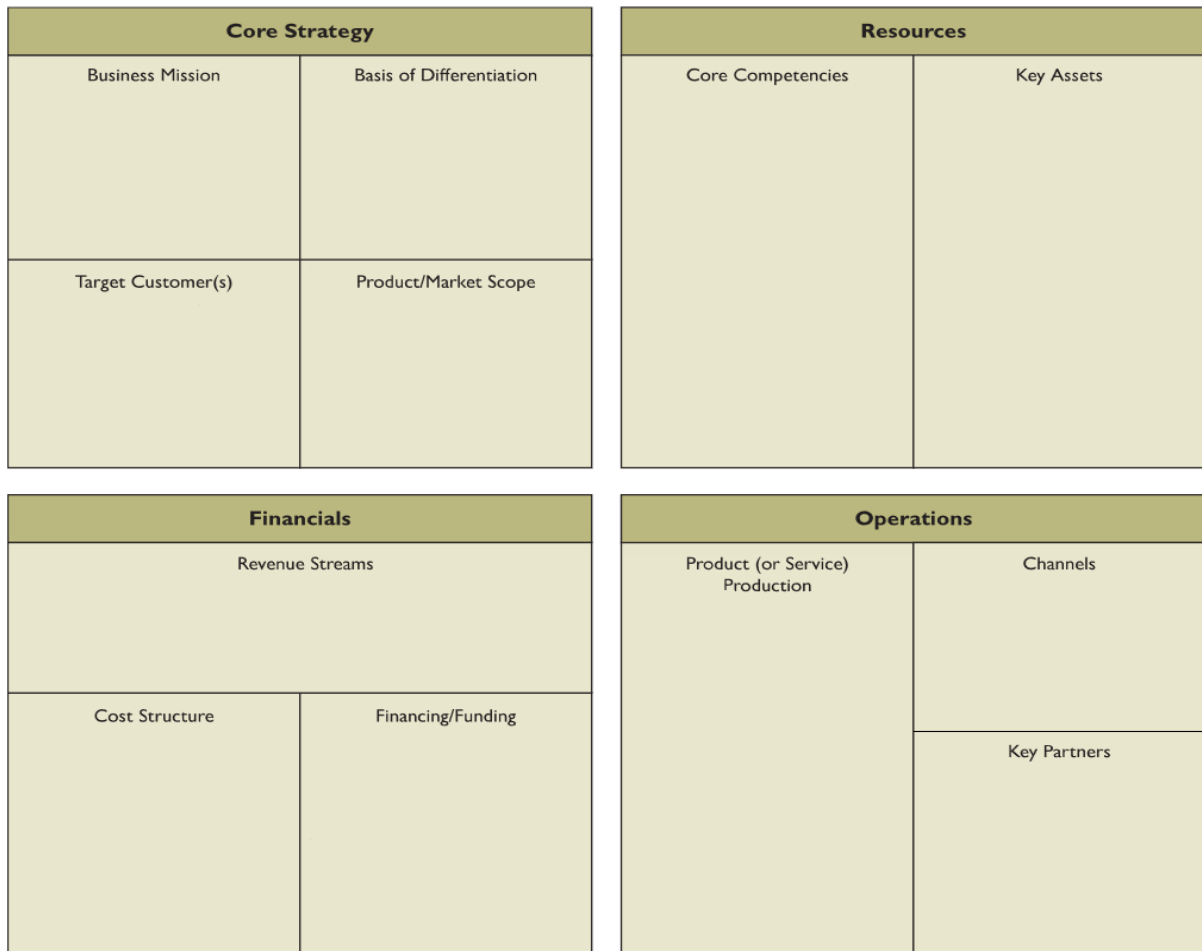
<b>KEY PARTNERS</b> Who are your key partners?	<b>KEY ACTIVITIES</b> What are the activities you perform every day to deliver your value proposition?	<b>VALUE PROPOSITION</b> What is the value you deliver to your customer? What is the customer need that your value proposition addresses?	<b>CUSTOMER RELATIONSHIPS</b> What relationship does each customer segment expect you to establish and maintain?	<b>CUSTOMER SEGMENTS</b> Who are your customers?
	<b>KEY RESOURCES</b> What are the resources you need to deliver your value proposition?		<b>CHANNELS</b> How do your customer segments want to be reached?	
<b>COST STRUCTURE</b> What are the important costs you make to deliver the value proposition?		<b>REVENUE STREAMS</b> How do customers reward you for the value you provide to them?		

*Slika 1. Prikaz poslovnog modela Canvas.*

*Izvor: designabetterbusiness.tools*

### **3.5.2. Poslovni model Barringer i Ireland**

Barringer i Irelandov poslovni model je okvir koji pomaže poduzetnicima i menadžerima da strukturiraju svoje poslovanje i razumiju ključne komponente koje utječu na uspjeh njihovog poduzeća. Model se sastoji od četiri osnovne komponente koje su međusobno povezane i koje zajedno pružaju cjelokupan pregled poslovanja.



Slika 2. Prikaz poslovnog modela prema Barringeru i Irelandu

Izvor: Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures (5th Edition); (Barringer B.R., Ireland R.D. 2016:121)

## **4. ANALIZA POSLOVNOG MODELA PODUZEĆA TESLA**

### **4.1. O poduzeću Tesla**

Tesla, Inc., osnovana 2003. godine od strane Martina Eberharda i Marca Tarpenninga, s ključnim ulaganjem Elona Muska 2004. godine, danas je daleko više od proizvođača automobila. Tvrtka se etablirala kao predvodnik u globalnom prelasku na održivu energiju, s ciljem smanjenja ovisnosti o fosilnim gorivima i ubrzanja prihvaćanja čiste energije (Kolodny & Black, 2021). Njihov asortiman proizvoda i usluga obuhvaća visokokvalitetna električna vozila poput Modela S, 3, X i Y, poznata po svojim performansama, dometu i naprednim tehnologijama. Uz to, Tesla nudi solarne panele i sustave za pohranu energije, Powerwall, osnažujući kućanstva i tvrtke da generiraju i pohranjuju vlastitu obnovljivu energiju (Tesla, 2024). Mreža Supercharger stanica za brzo punjenje dodatno podržava njihovu viziju održive mobilnosti.

Iako nije bio jedan od izvornih osnivača, Elon Musk je odigrao ključnu ulogu u razvoju i uspjehu Tesle. Njegovo vodstvo i vizija bili su presudni u stvaranju revolucionarnih proizvoda poput Modela S, Modela X i Modela 3, kao i u širenju kompanije na područja solarne energije i skladištenja energije (Kolodny & Black, 2021).

Tesla je poduzeće koje je vertikalno integrirano, što znači da tvrtka kontrolira veći dio svog lanca vrijednosti. To uključuje dizajn, proizvodnju, razvoj softvera, prodaju i servis, omogućujući im iznimnu kontrolu nad kvalitetom, inovacijama i cjelokupnim korisničkim iskustvom.

Financijski izvještaji za 2023. godinu svjedoče o rastu i profitabilnosti Tesle. S ukupnim prihodom od 81,46 milijardi USD i neto dobiti od 9,55 milijardi USD (ir.tesla, 2024), tvrtka je isporučila 1,31 milijun vozila (ir.tesla, 2024), učvršćujući svoju poziciju predvodnika na tržištu električnih vozila i održive energije.

#### **4.1.1. Prvi koraci Tesle**

Prema intervjuu koji su Martin Eberhard i Marc Tarpenning dali za CNBC 2019. godine Tesla je odabrala sportski automobil kao prvi model iz više razloga. Eberhard i Tarpenning su istaknuli da je sportski automobil bio savršen izbor jer je omogućio Tesli da demonstrira vrhunske performanse električnih vozila. Oni su smatrali da će visokih performansi sportski automobil privući pažnju entuzijasta automobila i razbiti predrasude da su električni automobili

spori i dosadni. Sportski automobil nije zahtijevao toliko složen interijer kao konvencionalni automobili. Ovaj faktor omogućio je Tesli da se usredotoči na ključne tehnološke inovacije, poput pogonskog sustava i baterija, bez dodatnih troškova i komplikacija koje dolaze s dizajniranjem luksuznog interijera za masovno tržište. Naglasili su da je sportski automobil idealan za pokazivanje performansi električnog vozila jer je mogao imati minimalistički dizajn interijera koji ne bi umanjio percepciju kvalitete i luksuza. To je omogućilo Tesli da smanji proizvodne troškove i usmjeri resurse na razvoj ključnih tehnologija, što je bilo presudno u fazi kada su baterije bile vrlo skupe

Njihov plan bio je započeti s proizvodom visoke vrijednosti namijenjenom entuzijastima, a zatim postupno širiti ponudu na pristupačnije modele za širu publiku. Nakon sportskog automobila, planirali su razviti luksuzni sedan, a zatim i pristupačniji automobil za masovno tržište. Ovaj pristup omogućio im je da generiraju prihode od prodaje skupljih modela kako bi financirali razvoj pristupačnijih vozila, a istovremeno su mijenjali percepciju javnosti o električnim automobilima. Iako su oni odstupili sa vlasništva prije nego što se njihov plan realiziraju ipak navode kako je Tesla prema njihovom planu i pristupila. (Eberhard M., Tarpenning M. 2021.)

Danas ključne vrijednosti Tesle uključuju inovaciju, održivost, efikasnost i odgovornost. Potiču svoje zaposlenike na razmišljanje izvan okvira i kontinuirano inoviranje, čime se osigurava konkurentnost na tržištu. Tvrtka neprestano istražuje i razvija nove tehnologije, s posebnim naglaskom na baterije i autonomnu vožnju. Proizvode baterijske ćelije koje su ključne za smanjenje troškova proizvodnje i povećanje efikasnosti. Kroz vertikalnu integraciju Tesla osigurava visoku razinu kontrole nad kvalitetom i inovacijama (Parker B., 2024.)

## **4.2. Analiza poslovnog modela poduzeća Tesla**

### **4.2.1. Strategija**

#### **4.2.1.1. Misija i vizija Tesle**

Kako i sama kompanija navodi na svojoj web stranici, misija Tesle je "*Ubrzati prijelaz svijeta na održivu energiju.*" (Musk E., 2013.) Ova misija naglašava predanost tvrtke transformaciji energetske krajolika razvojem i promicanjem održivih energetske rješenja. U početku usmjerena na održivi prijevoz, Tesla je proširila svoju misiju kako bi uključila širi raspon

proizvoda održive energije, kao što su električna vozila (EV), solarni paneli i sustavi za pohranu energije.

Vizija Tesle je stvoriti najprivlačniju automobilsku tvrtku 21. stoljeća poticanjem svjetskog prijelaza na električna vozila. Ova vizija naglašava cilj Tesle da vodi automobilski sektor s inovativnim električnim vozilima i značajno utječe na globalni pomak prema održivom transportu. Ističe ambiciju tvrtke da bude na čelu automobilske inovacije i održivosti. Tesla se pozicionira kao lider u borbi protiv klimatskih promjena, što joj daje jedinstvenu prednost na tržištu i privlači kupce koji dijele iste vrijednosti.

#### **4.2.1.2. Diferencijacija proizvoda i usluga**

Tesla se razlikuje po inovacijama i tehnologiji, uključujući naprednu baterijsku tehnologiju, sposobnosti autonomne vožnje i ažuriranja softvera putem interneta. Te inovacije izdvajaju Teslu od tradicionalnih proizvođača automobila (Cuofano G., 2024). Osim toga, Tesla se ističe svojim modernim dizajnom vozila i jakom reputacijom brenda za održivost i inovacije. Minimalistički interijeri i visokoučinkovita vozila Tesle privlače potrošače koji traže i estetiku i funkcionalnost. Tesla također nudi sveobuhvatan ekosustav proizvoda, uključujući solarna energetska rješenja i sustave za pohranu energije kao što je Powerwall. Holistički pristup održivim energetskim rješenjima pruža dodatnu vrijednost kupcima i razlikuje Teslu od konkurenata koji su usmjereni isključivo na automobilske proizvode (Rowland C., 2023)

*„Sve je bilo bazirano oko držanja publike angažiranima i uputiti ih u proces i avanturu jer zbilja je bila avantura pošto nismo bili sigurni u prepreke i vremena ičega i o svemu smo bili otvoreni i transparentni“, „Imali smo kupce koju su nam doslovno govorili da je taj proces najzanimljivija stvar u koji su ikada bili uključeni i vjerovali su u našu viziju“* navode Eberhard i Tarpenning (2019). Angažiranost investitora i kupaca je očito bila vrlo važan dio ranog uspjeha kompanije, a prema njihovim reakcijama može se reći da je i funkcioniralo.

#### **4.2.1.3. Ciljna tržišta i segmentacija kupaca**

Tesla cilja nekoliko ključnih tržišnih segmenata. Prvo su to rani usvojitelji i inovatori, ljudi s visokim prihodima zainteresirani za nove tehnologije i ekološki prihvatljiva rješenja. Ova skupina je bila ključna za usvajanje ranih Tesla modela poput Roadstera i Modela S. Zatim, s uvođenjem Modela 3, Tesla je ciljala širu publiku, čineći električna vozila pristupačnijima za potrošače srednjeg dohotka. Cjenovna strategija Modela 3 bila je osmišljena kako bi privukla masovno tržište, proširujući bazu kupaca Tesle. Osim toga, Tesla cilja komercijalne flote i

poslovne subjekte zainteresirane za održiva transportna rješenja, kao što je Tesla Semi, koji je usmjeren na smanjenje ugljičnog otiska logističkih i transportnih industrija. (Cuofano G., 2024.)

#### **4.2.1.4. Okvir proizvod/tržište**

Električna vozila, uključujući modele poput Model S, 3, X, Y, Cybertruck i Roadster, predstavljaju srž njihove ponude, privlačeći kupce koji traže visoke performanse, naprednu tehnologiju i ekološku odgovornost. Solarni paneli i sustavi za pohranu energije, poput Solar Roof i Powerwall, proširuju Teslin doseg na tržište obnovljive energije, omogućujući kućanstvima i tvrtkama da generiraju i pohranjuju vlastitu čistu energiju. Tehnologija autonomne vožnje, uključujući Autopilot i Full Self-Driving, predstavlja Teslinu viziju budućnosti transporta, obećavajući sigurniju i učinkovitiju vožnju. Mreža Supercharger punionica, ključna za praktičnost i prihvaćanje električnih vozila, stvara dodatnu vrijednost za kupce i jača Teslin ekosustav.

Ovaj širok okvir proizvoda odražava Teslinu ambiciju da transformira ne samo automobilsku industriju, već i način na koji proizvodimo i koristimo energiju. Fokusirajući se na inovacije, održivost i korisničko iskustvo, Tesla stvara proizvode i usluge koji redefinišu očekivanja kupaca i potiču prelazak na čistu energiju.

### **4.2.2. Resursi**

#### **4.2.2.1. Ključne kompetencije i sposobnosti Tesle**

Tesla se ističe po nekoliko ključnih kompetencija, među kojima su napredne tehnologije baterija, proizvodnja baterijskih ćelija, te sposobnost brze skalabilnosti proizvodnih procesa. Pristup temeljen na "prvim principima" omogućava detaljnu analizu problema i razvoj inovativnih rješenja, što je ključno za kontinuirano unapređenje proizvoda i procesa. (Parker B., 2024.)

#### **4.2.2.2. Ključna Imovina**

Gigatvornice, njihovi proizvodni pogoni za vozila i baterije, predstavljaju srce Tesline vertikalne integracije, omogućujući im kontrolu nad ključnim aspektima proizvodnje i inovacija. Mreža Superpunjača stanica, raširena diljem svijeta, pruža Teslinim kupcima praktičnost i pouzdanost, potičući usvajanje električnih vozila i stvarajući značajnu barijeru za ulazak konkurenata. Patenti i intelektualno vlasništvo štite Tesline inovacije i osiguravaju im prednost na tržištu, dok snažan brend i lojalna baza kupaca predstavljaju neprocjenjivu imovinu

koja potiče potražnju i omogućuje premijske cijene. Kombinacija tih elemenata omogućuje Tesli da bude lider na tržištu električnih vozila i da njihov poslovni model uspješno funkcionira.

### **4.2.3. Financije**

#### **4.2.3.1. Izvori Prihoda**

Tesla vodi diversificiran pristup generiranju prihoda, koji podržava njihovu misiju održive energije i ambiciozne planove rasta. Prodaja električnih vozila, uključujući nove i rabljene modele, čini okosnicu njihovih prihoda, s cijenama koje variraju ovisno o modelu i konfiguraciji. Prodaja solarnih panela i baterija za pohranu energije, namijenjenih kućanstvima i tvrtkama, predstavlja rastući segment koji doprinosi prihodima i promovira širu primjenu čiste energije. Također, Tesla ostvaruje stalan tok prihoda kroz pretplate na napredne softverske funkcije poput Autopilota i Full Self-Driving mogućnosti, nudeći dodatnu vrijednost svojim kupcima. Prodaja regulatornih kredita drugim proizvođačima automobila koji ne ispunjavaju standarde emisija predstavlja još jedan izvor prihoda, iako je njegova dugoročna održivost upitna. Konačno, prihodi od servisiranja i održavanja vozila osiguravaju dodatni izvor prihoda i podržavaju dugoročnu vezu s kupcima.

Ova raznolikost izvora prihoda omogućuje Tesli fleksibilnost i otpornost na promjene tržišta, istovremeno potičući inovacije i širenje njihovog ekosustava proizvoda i usluga. Iako prodaja vozila ostaje dominantan izvor prihoda, rastući segmenti poput solarne energije i softverskih pretplata ukazuju na Teslin potencijal za daljnji rast i diverzifikaciju u budućnosti.

#### **4.2.3.2. Struktura troškova**

Visoki troškovi istraživanja i razvoja, neophodni za održavanje Tesline tehnološke prednosti, ističu njihovu predanost inovacijama. Značajni troškovi proizvodnje, uključujući materijal, rad i energiju, rastu s povećanjem proizvodnje i širenjem na nova tržišta. Također, značajna ulaganja u izgradnju Gigafactory i širenje mreže Supercharger stanica predstavljaju veliki kapitalni izdatak, ali su ključni za podršku rastu kompanije i poboljšanje korisničkog iskustva. Uz to, opći i administrativni troškovi, poput marketinga, prodaje i plaća, rastu s rastom kompanije, iako Tesla nastoji optimizirati ih kroz učinkovitost i automatizaciju.

Nakon lansiranja Tesla S Modela, Tesla Motors značajno je smanjila pažnju i resurse posvećene Roadsteru. Razlog za to leži u strateškoj odluci kompanije da se fokusira na vozila koja bi

mogla dosegnuti širu publiku i ostvariti veći komercijalni uspjeh. Model S, kao luksuzni sedan s većim dometom i naprednijim tehnologijama, bio je zamišljen kao ključni korak prema masovnijem prihvaćanju električnih vozila. Iako je Roadster bio prvi Tesla automobil i odigrao ključnu ulogu u uspostavljanju brenda i dokazivanju performansi električnih vozila, kompanija je preusmjerila svoje resurse na razvoj i promociju Modela S. Ovaj je model pružao luksuz i praktičnost potrebne za privlačenje šireg tržišta. Uz to, Model S je donio značajan prihod potreban za daljnje investicije u istraživanje i razvoj, što je bilo ključno za dugoročni plan Tesle da proširi svoju ponudu vozila. Zbog ovih faktora, Roadster je postupno gurnut u drugi plan, dok je Model S postao glavni nositelj Tesline tržišne strategije i simbol tehnološke superiornosti u segmentu električnih vozila (CNBC, 2023.)

#### **4.2.3.3. Modeli financiranja i investicije**

Tesla koristi raznolike modele financiranja kako bi podržala svoje operacije i investicije. Kompanija se oslanja na izdavanje dionica, dugoročne zajmove te reinvestiranje profita. U 2023. godini, Tesla je zabilježila slobodan novčani tok (FCF) od 4,36 milijardi dolara, što je značajan pokazatelj financijske fleksibilnosti i sposobnosti generiranja novca iz poslovanja. Tesla je aktivno ulagala u povećanje proizvodnih kapaciteta i razvoj novih tehnologija, što uključuje izgradnju novih gigatvornica i ulaganja u istraživanje i razvoj autonomnih vozila i naprednih baterijskih tehnologija. (Tesla Investor Relations, 2024.)

Uspješno je privukla i značajne investicije putem tržišta kapitala, što je dodatno učvrstilo njezinu poziciju na tržištu i omogućilo kontinuirano širenje i inovacije. Investicije u tehnologiju i proizvodne kapacitete ključni su za održavanje konkurentske prednosti i dugoročne održivosti.

#### **4.2.4. Operacije**

##### **4.2.4.1. Ključni partneri Tesle**

Tesla surađuje s ključnim partnerima kako bi podržala svoje operativne modele i postigla svoje strateške ciljeve. Ključni partneri uključuju dobavljače baterija kao što su Panasonic, LG Chem i CATL, koji su od vitalne važnosti za proizvodnju baterija koje su srce Teslinih električnih vozila (EV). Panasonic je glavni partner za proizvodnju baterijskih ćelija u Teslinoj tvornici u Nevadi, dok LG Chem i CATL osiguravaju dodatne zalihe za globalne proizvodne pogone. Tesla također surađuje s raznim dobavljačima komponenti, kao što su Bosch i Samsung, koji



pružaju napredne tehnologije i dijelove potrebne za proizvodnju električnih vozila. (Maverick J.B., 2024.)

No nije to tako lako sve išlo od početka, „Dobavljači zračnih jastuka bi nas pogledali i rekli, prije svega, količina zračnih jastuka koju vi namjeravate kupiti je količina koju bi normalna auto kompanija kupila za aute teste vožnje koji se nikada ni ne prodaju“. (Eberhard M., Tarpenning M. 2019.) Tako da im je nabava samih dijelova za auto stvarala velike poteškoće, a posebno i iz razloga što su njihove ideje zahtijevale i dosta različite komponente kao na primjer električne ručke za vrata automobila, sa svim time nabava dijelova za njih je bila izrazito skuplja i riskantna. (Eberhard M., Tarpenning M. 2021.)

#### **4.2.4.2. Proizvodni procesi i tehnologije**

Proizvodni procesi i tehnologije koje Tesla koristi su među najinovativnijima u automobilskoj industriji. Tesla je pionir u korištenju gigantskih *die-cast* strojeva za proizvodnju velikih dijelova karoserije, što omogućava smanjenje broja potrebnih dijelova i pojednostavljenje proizvodnog procesa. Ova tehnologija, poznata kao "*unboxed process*", omogućava Tesli da proizvede veće dijelove karoserije u jednom komadu, što rezultira smanjenjem troškova i povećanjem proizvodne učinkovitosti. Na primjer, Tesla koristi gigantske strojeve za lijevanje kako bi proizvela stražnje dijelove Modela Y u jednom komadu, smanjujući potrebu za složenim postupcima sklapanja. (Armstrong K., 2024.)

Tesla je razvila i opsežne proizvodne i logističke kapacitete kako bi podržala svoj rast i inovacije. Imaju nekoliko *Gigafactory* tvornica diljem svijeta, uključujući one u Nevadi, Šangaju i Berlinu. Te tvornice su dizajnirane za proizvodnju baterija i vozila u velikim količinama, smanjujući troškove i povećavajući učinkovitost proizvodnje. Tesla također koristi strategiju vertikalne integracije, gdje kontrolira proizvodnju ključnih komponenti poput baterija, što omogućava veću kontrolu nad kvalitetom i učinkovitost opskrbnog lanca. Tesla je izgradila i snažnu logističku mrežu kako bi podržala svoje globalne operacije, osiguravajući učinkovitu dostavu vozila i komponenti. Tvrtka koristi kombinaciju izravne prodaje i servisnih centara, kao i šireću mrežu *Supercharger* punionica za podršku svojim kupcima električnih vozila. (Cuofano G., 2024), (Rowland C., 2023)

#### **4.2.4.3. Kanali distribucije i prodaje**

Tesla koristi više kanala distribucije i prodaje za svoje proizvode. Tradicionalne auto salone zamijenila je mrežom vlastitih prodajnih centara i galerija, gdje potencijalni kupci mogu doživjeti Teslina vozila i dobiti informacije od stručnjaka. Tesla također koristi online

platformu za prodaju vozila, omogućavajući kupcima da konfiguriraju i naruče vozila izravno putem interneta. Ova strategija smanjuje troškove prodaje i distribucije te omogućava Tesli da zadrži bolju kontrolu nad korisničkim iskustvom. Teslini servisni centri i mobilni servisni timovi također igraju ključnu ulogu u održavanju vozila, pružajući podršku nakon prodaje koja je važna za zadovoljstvo kupaca.

### 4.3. Prikaz poslovnog modela

U nastavku se nalazi prikaz poslovnog modela poduzeća Tesla na predlošku poslovnog modela Barringer i Ireland (2016).

Core Strategy		Resources	
<b>Business Mission</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubrzati svjetski prelazak na održivu energiju, eliminirajući ovisnost o fosilnim gorivima.</li> </ul>	<b>Basis of Differentiation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Električna vozila s iznimnim performansama, dugim dometom i naprednom tehnologijom.</li> <li>• Integrirani ekosustav proizvoda i usluga (vozila, punjači, solarna energija, softver).</li> <li>• Snažan brend povezan s inovacijama, održivošću i luksuzom.</li> </ul>	<b>Core Competencies</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertikalna integracija (dizajn, proizvodnja, softver, prodaja, servis).</li> <li>• Inovativna tehnologija u području baterija, elektromotora i autonomne vožnje.</li> <li>• Sposobnost brzog skaliranja proizvodnje i izgradnje infrastrukture.</li> <li>• Izgradnja snažne marke i lojalne zajednice kupaca.</li> </ul>	<b>Key Assets</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gigafactory (proizvodni pogoni za vozila i baterije).</li> <li>• Mreža Supercharger punionica.</li> <li>• Patenti i intelektualno vlasništvo vezano uz tehnologiju.</li> <li>• Snažan brend i velika baza podataka o korisnicima.</li> <li>• Talentirani inženjeri i dizajneri.</li> </ul>
<b>Target Customer(s)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kupci koji traže visokokvalitetna, ekološki prihvatljiva vozila i energetska rješenja.</li> <li>• Tehnološki entuzijasti i ljubitelji automobila koji cijene inovacije i performanse.</li> <li>• Tvrtke i organizacije koje žele smanjiti svoj ugljični otisak.</li> </ul>	<b>Product/Market Scope</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Električna vozila (Model S, 3, X, Y, Cybertruck, Roadster).</li> <li>• Solarni paneli, crijevovi i krovna rješenja.</li> <li>• Baterije za pohranu energije.</li> <li>• Tehnologija autonomne vožnje.</li> <li>• Mreža Supercharger punionica.</li> </ul>		
Financials		Operations	
<b>Revenue Streams</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prodaja električnih vozila (nova i rabljena).</li> <li>• Prodaja solarnih panela i baterija za pohranu energije.</li> <li>• Prihodi od softverskih pretplata (Autopilot, Full Self-Driving).</li> <li>• Prodaja regulatornih kredita drugim proizvođačima automobila.</li> <li>• Prihodi od servisiranja i održavanja vozila.</li> </ul>		<b>Product (or Service) Production</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertikalno integrirana proizvodnja vozila, baterija i solarnih panela.</li> <li>• Fokus na automatizaciju i robotiku za povećanje efikasnosti.</li> <li>• Stalno unaprjeđenje proizvodnih procesa i povećanje kapaciteta.</li> </ul>	<b>Channels</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prodaja putem Tesla web stranice.</li> <li>• Tesla trgovine i galerije za izlaganje i prodaju vozila.</li> <li>• Direktna prodaja vozila tvrtkama i organizacijama.</li> <li>• Partnerstva s instalaterima za prodaju i ugradnju solarnih panela i Powerwall baterija.</li> </ul>
<b>Cost Structure</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visoki troškovi istraživanja i razvoja novih tehnologija.</li> <li>• Značajni troškovi proizvodnje, uključujući materijal, rad i energiju.</li> <li>• Troškovi izgradnje i održavanja Gigafactory i Supercharger mreže.</li> <li>• Opći i administrativni troškovi, uključujući marketing i prodaju.</li> </ul>	<b>Financing/Funding</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kombinacija prodaje dionica, izdavanja duga i novčanog toka iz poslovanja.</li> </ul>	<b>Key Partners</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Panasonic (proizvodnja baterija).</li> <li>• Dobavljači sirovina za proizvodnju baterija i vozila.</li> <li>• Instalateri solarnih panela i Powerwall baterija.</li> <li>• Razni tehnološki partneri za razvoj softvera, autonomne vožnje i drugih tehnologija.</li> </ul>	

Slika 3. Prikaz poslovnog modela poduzeća Tesla prema Barringeru i Irelandu

Izvor: izrada autora

#### 4.3.1. Ključni elementi poslovnog modela poduzeća Tesla

Tesla se razlikuje od svojih konkurenata po nekoliko ključnih aspekata svog poslovnog modela. Prvo, Tesla ima vertikalno integriranu proizvodnju, što znači da kontrolira veći dio proizvodnog lanca, uključujući proizvodnju baterija i softvera. Ova integracija omogućava Tesli brzu inovaciju i smanjenje troškova. S druge strane, tradicionalni proizvođači automobila poput GM-a i Forda često se oslanjaju na vanjske dobavljače za ključne komponente, što može usporiti inovacije i povećati troškove.

Tesla također koristi direktan model prodaje, prodajući svoja vozila izravno potrošačima putem internetskih narudžbi i vlastitih prodajnih centara. Ovaj model eliminira posrednike i omogućava Tesli bolju kontrolu nad korisničkim iskustvom. Nasuprot tome, mnogi tradicionalni proizvođači automobila koriste mreže dilera, što može komplicirati prodajni proces i smanjiti kontrolu nad brendom.

Inovacije u autonomnoj vožnji i softveru također razlikuju Teslu. Njihov napredni autopilot i kontinuirana ažuriranja softvera putem OTA (over-the-air) tehnologije pružaju korisnicima stalna poboljšanja i nove značajke. Konkurenti poput GM-a sa svojom Super Cruise tehnologijom i Forda s Co-Pilot360 sustavom također ulažu u autonomnu vožnju, ali Teslina tehnologija često se smatra naprednijom i više integriranom.

#### **4.3.2. Prednosti i slabosti Tesle u odnosu na konkurenciju**

Jedna od najvećih prednosti Tesle je njezina sposobnost brzog inoviranja. Vertikalna integracija omogućava Tesli kontrolu nad cijelim proizvodnim procesom, što rezultira bržim razvojem novih tehnologija i poboljšanjima proizvoda. Tesla je također lider u mreži punionica, s preko 25,000 superpunjača diljem svijeta, što korisnicima pruža praktičnost i smanjuje brige oko dosega vozila.

Međutim, Tesla se suočava i s izazovima. Jedan od glavnih je kvaliteta proizvodnje, gdje se često spominju problemi s *fit and finish* u usporedbi s konkurentima koji imaju dugogodišnje iskustvo u proizvodnji vozila. Tesla također nema isto financijsko zaleđe kao veliki tradicionalni proizvođači automobila, što može predstavljati izazov u slučaju ekonomskih fluktuacija. Dakle, dok Tesla ima značajne prednosti u inovaciji i vertikalnoj integraciji, suočava se s izazovima u kvaliteti proizvodnje i financijskoj stabilnosti. Uspjeh Tesle ovisi o njezinoj sposobnosti da zadrži prednost u inovacijama i efikasno odgovori na izazove konkurencije.

## 5. ZAKLJUČAK

Poslovni model predstavlja temeljni strateški okvir koji definira način na koji organizacija stvara, isporučuje i realizira vrijednost za svoje klijente. Ovaj konceptualni model obuhvaća sve ključne elemente poslovanja, od identifikacije ciljnih tržišta i oblikovanja jedinstvene vrijednosne ponude do odabira optimalnih kanala distribucije i uspostavljanja dugoročnih odnosa s klijentima. Fleksibilnost i prilagodljivost poslovnog modela su od presudne važnosti u dinamičnom poslovnom okruženju, omogućavajući organizacijama da odgovore na promjenjive tržišne uvjete i tehnološke inovacije. Potvrđena je njihova ključna uloga u stvaranju i održavanju konkurentne prednosti te ostvarivanju dugoročnog uspjeha organizacija.

Tesla se danas smatra poduzećem koje je revolucioniralo automobilsku industriju i gurnuo ju u smjeru u kojemu se i dan danas ona razvija. Tesla se ističe svojim poslovnim modelom koji uključuje vertikalnu integraciju, direktnu prodaju i naprednu tehnologiju, što joj omogućava da brzo inovira i smanji troškove. Ovaj model, iako uspješan, suočava se s izazovima koji mogu oblikovati budućnost tvrtke. Prednost vertikalne integracije omogućava Tesli kontrolu nad ključnim komponentama i procesima, što može pružiti konkurentne prednosti. No, dugoročno gledano, promjene u tržištu, poput povećane konkurencije i tehnoloških napredaka, mogli bi natjerati Teslu da prilagodi svoj poslovni model kako bi zadržala prednost. S obzirom na sve veću konkurenciju na tržištu električnih vozila, uključujući ulazak novih igrača i jačanje tradicionalnih automobilske marki, Tesla bi mogla biti prisiljena da poboljša kvalitetu izrade svojih vozila kako bi ostala konkurentna. Iako je njezina strategija vertikalne integracije i direktne prodaje učinkovita u smanjenju troškova i unapređenju korisničkog iskustva, mogli bi se pojaviti pritisci za promjenu u načinu proizvodnje i distribucije kako bi se zadovoljili rastući standardi kvalitete i očekivanja potrošača. Tesla je pionir u dizajnu, softveru i marketingu, ali mora još poraditi na kvaliteti izrade samih automobila kako ih kompanije koju su već godinama iskusne, a neke čak i usavršile izradu kvalitetnih, čvrstih i premium automobila ne bi zasjenile i uzela im dio tržišta. Osim toga, financijska stabilnost predstavlja rizik za Teslu jer velike investicije u istraživanje i razvoj te proširenje proizvodnih kapaciteta mogu utjecati na profitabilnost. U budućnosti, Tesla će možda morati tražiti načine za diversifikaciju svojih izvora prihoda ili dodatno povećavati cijene svojih automobila kako bi osigurala dugoročnu održivost.

## 6. LITERATURA

Armstrong K. (2024). *Unboxing Innovation: How Tesla's New Manufacturing Method Will Transform the Industry*. Dostupno na: <https://www.notateslaapp.com/news/1981/unboxing-innovation-how-teslas-new-manufacturing-method-will-transform-the-industry> [pristupljeno 23. srpnja 2024].

Athuraliya A. (2022). *Business Model Canvas: Explained with Examples*. Dostupno na: <https://creately.com/guides/business-model-canvas-explained/> [pristupljeno 26. lipnja 2024].

Baden-Fuller C., Haefliger S. (2013). *Business Models and Technological Innovation*. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/259092280\\_Business\\_Models\\_and\\_Technological\\_Innovation](https://www.researchgate.net/publication/259092280_Business_Models_and_Technological_Innovation) [pristupljeno 29. lipnja 2024].

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

Barringer B.R., Ireland R.D. (2016.). *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures (5th Edition)*; Boston: Pearson

Brandvm.com (2023). *Tesla's Marketing Strategy - How To Succeed Without Traditional Advertising*. Dostupno na: <https://www.brandvm.com/post/teslas-marketing> [pristupljeno 23. srpnja 2024].

CNBC (2023). *The Evolution Of Tesla | CNBC Marathon*. Dostupno na: [https://www.youtube.com/watch?v=OCGDcT9n5RQ&ab\\_channel=CNBC](https://www.youtube.com/watch?v=OCGDcT9n5RQ&ab_channel=CNBC) [pristupljeno 25. srpnja 2024].

Cuofano G. (2024). *Tesla Mission Statement and Vision Statement Analysis*. Dostupno na: <https://fourweekmba.com/tesla-vision-statement-mission-statement/> [pristupljeno 22. srpnja 2024].

Designabetterbusiness.tools (2019). *Business Model Canvas*. Dostupno na: [https://www.designabetterbusiness.tools/tools/business-model-canvas?utm\\_source=dbb&utm\\_medium=link&utm\\_campaign=Business%20Model%20Canvas&utm\\_content=image](https://www.designabetterbusiness.tools/tools/business-model-canvas?utm_source=dbb&utm_medium=link&utm_campaign=Business%20Model%20Canvas&utm_content=image) [pristupljeno 23. srpnja 2024].

Gibson R. (2015). *The Four Lenses of Innovation: A Power Tool for Creative Thinking*. Wiley

- Gorevaya E., Khayrullina M. (2015). *Evolution of Business Models: Past and Present Trends*. Dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115010059> [pristupljeno 26. lipnja 2024].
- Ir.tesla.com (2024). *Tesla Investor Relations*. Dostupno na: <https://ir.tesla.com/#quarterly-disclosure> [pristupljeno 29. lipnja 2024].
- Johnson M., Christensen C., Kagermann H. (2008). *Reinventing Your Business Model*. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/281537631\\_Reinventing\\_Your\\_Business\\_Model](https://www.researchgate.net/publication/281537631_Reinventing_Your_Business_Model) [pristupljeno 26. lipnja 2024].
- Kapllinsky R. i Morris M. (2001). *A Handbook for Value Chain Research*. Institute of Development Studies, Univeristy of Sussex, Brighton, UK.
- Kolodny L., Black E. (2021). *Tesla founders Martin Eberhard and Marc Tarpenning talk about the early days and bringing on Elon Musk*. Dostupno na: <https://www.cnbc.com/2021/02/06/tesla-founders-martin-eberhard-marc-tarpenning-on-elon-musk.html> [pristupljeno 23. srpnja 2024].
- Maverick J.B. (2024). *Tesla Suppliers: Key and Rumored Parts Suppliers*. Dostupno na: <https://www.investopedia.com/ask/answers/052815/who-are-teslas-tsla-main-suppliers.asp> [pristupljeno 23. srpnja 2024].
- Musk E. (2013). *The Mission of Tesla*. Dostupno na: <https://www.tesla.com/blog/mission-tesla> [pristupljeno 22. srpnja 2024].
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2010). *Business Model Generation*. Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Parker B. (2024). *Tesla Mission Statement | Operational Goals| & Culture (2024 Analysis)*. Dostupno na: <https://bstrategyhub.com/tesla-mission-statement-operational-goals-a-culture/> [pristupljeno 23. srpnja 2024].
- Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press.
- Rees K. (2023). *What Are Tesla's Over-the-Air Updates?* Dostupno na: <https://www.makeuseof.com/what-are-tesla-over-the-air-updates/> [pristupljeno 24. srpnja 2024].

Rowland C. (2023). *Tesla's Mission Statement & Vision Statement (An Analysis)*. Dostupno na: <https://panmore.com/tesla-motors-inc-vision-statement-mission-statement-analysis> [pristupljeno 22. srpnja 2024].

Teece D.J., (2010). *Business Models, Business Strategy and Innovation*. Dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S002463010900051X> [pristupljeno 25. srpnja 2024].

Tesla.com (2024). *Investor Relations Q2 2024 Financial Results and Q&A Webcast*. Dostupno na: <https://ir.tesla.com/#quarterly-disclosure> [pristupljeno 23. srpnja 2024].

Zebeć. T. (2021). *Disruptivni poslovni modeli*, diplomski rad. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:949297> [pristupljeno 21. srpnja 2024].