

# ANALIZA SPECIFIČNIH INTERNETSKIH POSLOVNIH MODELA U REPUBLICI HRVATSKOJ

---

Vareševac, Mateja

Master's thesis / Diplomski rad

2021

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:145:564865>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-22**



Repository / Repozitorij:

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



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

Mateja Vareševac

**ANALIZA SPECIFIČNIH INTERNETSKIH POSLOVNIH  
MODELA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Diplomski rad

Osijek, 2021.

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

Mateja Vareševac

**ANALIZA SPECIFIČNIH INTERNETSKIH POSLOVNIH  
MODELA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Diplomski rad

**Kolegij: E-business**

JMBAG: 0010214684

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

Mentor: Izv.prof.dr.sc.Davorin Turkalj

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Graduate Study (Entrepreneurial management and entrepreneurship)

Mateja Vareševac

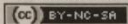
**ANALYSIS OF SPECIFIC INTERNET BUSINESS MODELS IN  
THE REPUBLIC OF CROATIA**

Graduate paper

Osijek, 2021.

## 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 jediplomski rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska* 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Mateja Vareševac

**JMBAG:** 0010214684

**OIB:** 20330927952

**e-mail za kontakt:** mateja.megas1996@gmail.com

**Naziv studija:** Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

**Naslov rada:** Analiza specifičnih internetskih poslovnih modela u Republici Hrvatskoj

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** Izv.prof.dr.sc.Davorin Turkalj

U Osijeku, 15.09.2021. godine

Potpis

M. Vareševac

## **Analiza specifičnih internetskih poslovnih modela u Republici Hrvatskoj**

### **SAŽETAK**

U diplomskom radu obrađuje se tema specifičnih internetskih poslovnih modela. Poslovanje u današnjem vremenu zahtijeva odabir odgovarajućeg poslovnog modela kojom poduzeće dugoročno ostvaruje vrijednost na tržištu. Poduzeće će odabrati onaj tip strategije koji se u tome trenutku čini kao najbolja opcija. Da bi poduzeće bilo uspješno i ostvarivalo dovoljnu količinu prihoda potrebno je kontinuirano održavati lojalnost starih te stjecati nove kupce. Kako je internet u svakom segmentu danas postaje sve relevantniji, poduzeća se okreću prema internetskom poslovanju u ostvarivanju konkurentske prednosti. Razvojem informatičke tehnologije izvršena je i prilagodba poslovnih modela koji sada postaju internetski poslovni modeli. Cilj rada je kroz detaljan opis i različite analize predstaviti oglašivačke, trgovačke i proizvođačke internetske poslovne modele popraćene primjerima iz prakse koja posluju na području Republike Hrvatske. U fokus rada predstavljena su tri primjera poduzeća Njuškalo, E-kupi te Modulos s naglaskom na njihovo poslovanje putem internetske trgovine. U radu se analiziraju glavne karakteristike poslovanja, proizvode koje nude na tržištu, načini oglašavanja te načini ostvarivanja prihoda u poslovanju. Kao zaključak rada prikazana je usporedba sva tri poduzeća odnosno sva tri internetska poslovna modela. Usporedbom poduzeća naglašene su ključne razlike u modelima poslovanja poduzeća kao i doprinos istih u stvaranju prepoznatljivosti na domaćem tržištu među kupcima.

**Ključne riječi: internetski poslovni modeli, internetska trgovina, prihod, strategija, lojalnost**

## **Analysis of specific internet business models in the Republic of Croatia**

### **ABSTRACT**

This paper discusses the specific Internet business models in the Republic of Croatia. Today's entrepreneurship requires the selection of the specific business model that will enable the company to achieve long-term market value. The company will choose the type of strategy that seems best to it at the moment. For a business to be successful and generate sufficient revenue, it must maintain the loyalty of old customers and attract new ones. With the internet becoming more and more important in all fields today, companies are turning to online business to gain a competitive edge. With the development of information technology, the business models that are now becoming internet business models have adapted. The aim of this paper is to present Internet business models from the fields of advertising, trade and production through a detailed description and various analyzes, accompanied by real examples from the Republic of Croatia. The paper focuses on three business examples: Njuškalo, E-kupi and Modulos, focusing on their business of online shopping. The paper analyzes the main characteristics of the business, the products offered on the market, the way of advertising and the possibilities of generating income in the business. The paper concludes with a comparison of all three companies and all three internet business models. The comparison of the companies shows the main differences in the business models of the companies and their contribution in increasing the awareness of the domestic market among the customers.

**Keywords: internet business models, online shops, revenue, strategy, loyalty**

## SADRŽAJ

1. Uvod.....	1
2. Metodologija rada .....	2
3. Poslovni modeli .....	3
3.1. Internetski poslovni modeli .....	5
3.2. Internetska trgovina.....	8
3.2.1. Definicija internetske trgovine.....	8
3.2.2. Sastavnice internetske trgovine na primjerima poslovnih modela .....	10
3.2.3. Internetska trgovina u Republici Hrvatskoj .....	14
4. Odabrani internetski poslovni modeli .....	16
4.1. Oglašivački poslovni model .....	16
4.1.1. Njuškalo.....	17
4.1.1.2. Interna i eksterna analiza Njuškala .....	20
4.2. Trgovački poslovni model.....	21
4.2.1. E-kupi .....	23
4.3. VRIO analiza Ekupi .....	24
4.4. Proizvođački poslovni model .....	27
4.4.1. Modulos .....	28
4.5. SWOT analiza poduzeća Modulos d.o.o. ....	30
4.6. Usporedba odabranih primjera internetskih poslovnih modela.....	32
5. Zaključak.....	34
Literatura .....	36
POPIS SLIKA .....	39
POPIS TABLICA.....	40
POPIS GRAFIKONA .....	41



## **1. Uvod**

Promijenjivost okoline kao i dostupnost raspoloživih informacija i resursa glavni su izazovi današnjih poslovanja poduzeća. Da bi određeni poslovni model mogao nesmetano funkcionirati, potrebna je povezanost s informatičkom tehnologijom koja povezuje svijet u jednu cijelinu i osigurava veću dostupnost, a time i dugoročni napredak poslovanja. Odabirom jednog ili više internetskih poslovnih modela poduzeće si stvara prihode i konkurentsku poziciju za duži opstanak. Da bi dugoročno opstali, poduzeća kombiniraju više modela poslovanja jer svaki dodatni model osigurava i dodatni prihod, a time se povećava i potreba za zapošljavanjem. Iz toga razloga u ovom diplomskom radu obrađena je tema tri specifična internetska poslovna modela (oglašivački, trgovački i proizvođački) s odabranim primjerima poduzeća.

U prvome dijelu rada opisani su pojmovi poslovnih modela i internetskih poslovnih modela kao i njihove vrste koje postoje. Pošto su odabrani modeli usmjereni na internetsku trgovinu, sljedeći dio opisuje definiciju i sastavnice internetske trgovine te su opisani podaci iz istraživanja o internetskoj trgovini koji su provedeni na tržištu Republike Hrvatske. Drugi dio rada fokusiran je na specifične odnosno odabrane internetske poslovne modele kao i njihove primjere koji posluju na području Republike Hrvatske. Za svako odabrano poduzeće provedena je različita analiza (analiza interne i eksterne okoline, VRIO analiza te SWOT analiza) kojima se na kraju opisuju zaključci dobivenih rezultata. Za kraj napisan je zaključak kojim se ukratko opisuje cjelokupan rad provedenih analiza.

Svrha rada je pojasniti na koji način internetski poslovni modeli utječu na cjelokupno poslovanje neke tvrtke na području Hrvatske. Osim toga, naglašena je važnost internetskog poslovanja kao jedne od glavnih konkurentskih prednosti tvrtki na nekome tržištu. Korištenjem suvremene tehnologije tvrtke si osiguravaju veći broj kupaca i izlaz na međunarodna tržišta, a time si direktno povećavaju prihode poslovanja i omogućuju veći broj zapošljavanja.

Cilj ovog diplomskog rada je pojasniti pojmove specifičnih internetskih poslovnih modela, ukazati na važnost internetskog poslovanja kod tvrtki koje posluju u Hrvatskoj te načine analiziranja interne i eksterne okoline poduzeća putem različitih analiza.

## 2. Metodologija rada

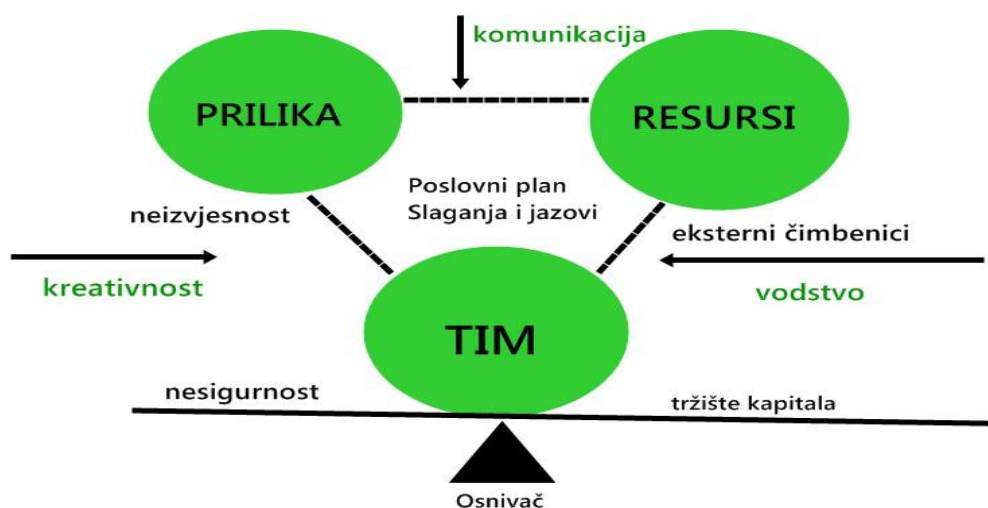
Rad se temelji na sekundarnim izvorima podataka točnije opisani su već prikupljeni podaci o internetskim poslovnim modelima i internetskoj trgovini. Za pisanje diplomskog rada korišteni su podaci iz stručnih knjiga, istraživanja, internetskih baza podataka te stručnih članaka. Prikupljeni podaci poslužili su za donošenje zaključka vezanim uz temu rada. U ovom radu koristit će se sljedeće metode istraživanja (Metzinger i Toth, 2020):

- *metoda deskripcije* – opis pojava koje se istražuju
- *metoda analize* – traženje veze, uzroka i posljedice te izvođenje zaključka pomoću rastavljanja cjelovitoga na sustavne elemente
- *metoda grafičkog i tabličnog prikazivanja podataka* – prikupljeni sekundarni podaci prikazani pomoću grafikona i tablica
- *metoda generalizacije* – opis jednog općenitog pojma kojim se dolazi do općenitijeg koji je po stupnju viši od ostalih pojedinačnih
- *metoda indukcije i dedukcije* – na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi do činjenice o općenitom sudu te deduktivna metoda koja pretpostavlja poznavanje općih pojmova na temelju kojih se spoznaje ono posebno ili pojedinačno
- *metoda komparacije* – usporedba prikupljenih sekundarnih podataka

### 3. Poslovni modeli

Promatrajući tvrtke i njihov način poslovanja, na tržištu, odmah se može zaključiti kako ni jedno poduzeće ne posluje na isti način, bez obzira radilo se o poduzećima u istoj ili različitoj djelatnosti. Svako poduzeće ima različito vodstvo, zaposlenike, drugačiji način korištenja raspoloživih resursa, način proizvodnje te komunikaciju s dionicima. Po tome se može istaknuti da svako poduzeće ima svoj poslovni model rada koji se razlikuje od ostalih. „Poslovni model je plan poduzeća o tome kako će se ono boriti s konkurencijom, kako će koristiti resurse, strukturirati odnose, ophoditi se s kupcima i kreirati vrijednost kako bi bilo održivo i profitabilno“. (Barringer i Ireland, 2010.)

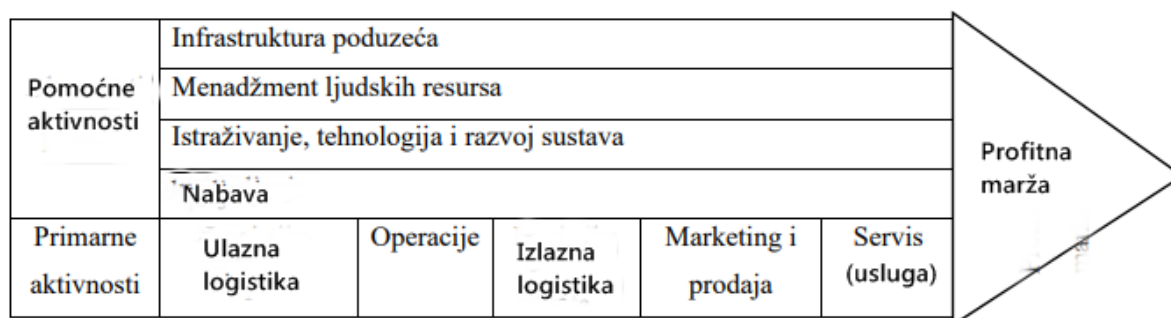
Za poslovni model ne postoji određena formula uspjeha koja garantira poduzetniku uspjeh na tržištu i prihvaćenost od strane kupaca. Jedan poduzetnik može osmisliti svoj jedinstveni poslovni model, što mu ne znači direktan uspjeh, dok s druge strane neki drugi poduzetnik može „prekopirati“ taj isti model poslovanja i osigurati si puno veću uspješnost. Postoje brojne varijable koje utječu na uspjeh poslovanja, a neke od njih su: bogat socijalni kapital, iskustvo, znanje i vještine pojedinca i tima u poduzeću, zakoni koji idu u korist poduzetniku (manja porezna opterećenja) te ulaganje u marketing poduzeća. Spremić (2004) ističe da se poslovni modeli uglavnom određuju prema tome koji su glavni izvori prihoda tvrtke, koja je ključna snaga poslovanja, kakva se nova struktura upravljanja stvara te koje se nove metode poslovanja stvaraju. Niti jedan poslovni model nije kontinuirano isti, jer gledajući okolinu i događaje u okruženju, poduzeće se mora neprestano mijenjati i prilagođavati uvjetima na tržištu. Iz toga se može zaključiti kako je pojam poslovnog modela u ekonomiji vrlo kompleksan te se mora dosta istraživati kako bi tvrtka bila konkurentna. Glavni dionici na tržištu su kupci ili klijenti koji neprestano imaju nove potrebe i želje te oni diktiraju poduzećima što trebaju promijeniti odnosno kako da promjene svoj poslovni model i prilagode ga njima. Poslovni model je dobra prilika da se vlastita ideja realizira u uspješan poduzetnički pothvat. „Za pokretanje poslovnog pothvata potrebne su nam poslovna prilika, resursi i tim, ali uravnoteženi u odnosu na okruženje i poduzetnika kao nositelja poduzetničkog procesa kao što je prikazano na slici 1.“ (Timmons, 2007: navedeno u Delić, Oberman Peterka, Perić, 2014.)



Slika 1: Važne komponente za pokretanje poslovnog pothvata

Izvor: izrada autorice prema Delić, Oberman Peterka, Perić (2014)

Nakon uspješnog pokretanja poduzetničkog pothvata, poduzeće mora pratiti proces kojim resurs postaje proizvod, a taj output opisan je lancem vrijednosti. "Lanac vrijednosti je niz aktivnosti koje vode proizvod od sirovine, kroz proizvodnju i distribuciju do krajnjeg korisnika." (Barringer i Ireland, 2010) Kao što je prikazano slikom 2, lanac vrijednosti se sastoji od primarnih i pomoćnih aktivnosti.



Slika 2: Lanac vrijednosti poslovnog modela

Izvor: izrada autorice prema Buble M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb

Lanac vrijednosti prikazuje transformaciju resursa u krajnji proizvod koji će se naći na tržištu. Poslovnim modelom definirani su svi dijelovi lanca, a zbog uštede troškova poslovanja, mnoge tvrtke nastoje skratiti aktivnosti te što prije isporučiti kupcu njegov proizvod. Jedna od

ključnih promjena poslovnih modela poduzeća današnjice bila je uvođenje internetske trgovine u poslovanja poduzeća. U nastavku rada bit će detaljnije pojašnjen pojam internetskog poslovnog modela kao i njegove vrste.

### **3.1. Internetski poslovni modeli**

Internetski poslovni modeli obuhvaćaju različite načine poslovanja poduzeća putem javno dostupne podatkovne mreže s ciljem ostvarivanja prihoda i postizanja održivoga rasta na tržištu. Važno je istaknuti da nijedno poduzeće ne koristi samo jedan oblik internetskog poslovnog modela, nego su to uvijek kombinacije dva ili više modela poslovanja. Poslovni modeli putem interneta donose brojne prednosti postojećem poslovnom modelu kroz kreiranje profitne internetske stranice i trgovine, stvaranje jedinstvene ponude vrijednosti, određivanje opsega svoga poslovanja, provođenje ključnih aktivnosti poslovanja, fokusiranje na smanjivanje cijena s ciljem nižih troškova i za poslovni subjekt i kupca ostvarujući time održivost na što dulji vremenski period. Prije samog početka poslovanja poduzeće mora odlučiti kome će prodavati svoje proizvode. Stoga Payspace Magazin (2021) u fokusu kategorija e-trgovine ističe sljedećih 5 kategorija:

1. **B2B** – odnosi se na sve elektroničke transakcije između dva poslovna subjekta. Zauzima dominantan udio na tržištu e-trgovine jer velik dio sredstava odlazi u takve tvrtke te ih to čini superiornima.
2. **B2C** – najčešći oblik e-trgovine između poduzeća i potrošača. Poduzeća nude svoje proizvode ili usluge putem interneta. Potrošačima su s druge strane, dostupne sve potrebne informacije o proizvodu i kupovini te imaju mogućnost kupiti proizvod iz vlastitog doma po nižim cijenama.
3. **B2G** – odnosi se na prodaju nekog dobra Vladi putem interneta.
4. **G2G** – odnosi se na učinkovito provođenje administracije, usluge i interne uprave koristeći informacijsko-komunikacijsku tehnologiju.
5. **C2C** – oblik internetske trgovine koja se odvija između dva potrošača. Potrošači uglavnom razmjenjuju proizvode putem društvenih mreža ili web stranica.

Ružić i suradnici (2014) ističu kako povezanost klasičnih poslovnih modela sa suvremenom informatičkom tehnologijom rezultira e-poslovnim modelima. Poslovni modeli trebaju biti usmjereni na želje i potrebe potrošača, kako bi ih upravo oni odabrali prije njihove konkurencije. Takvim načinom poslovanja tvrtke su dostupne 24 sata dnevno svih sedam dana u tjednu što kupcima omogućava kupnju proizvoda iz vlastitog doma bez prevelikog trošenja slobodnog vremena. Prema Rappu (2010) na tržištu postoje različite vrste poslovnih modela na internetu, a u nastavku rada opisan je svaki model pojedinačno:

1. **Brokerski model** (engl. *brokerage*) – internetski poslovni model koji uključuje brokera kao posrednika između kupca i prodavatelja u svrhu realizacije transakcije. Postoji više oblika ovoga modela ali se u osnovnom modelu prihod ostvaruje naplatom naknade za svaku transakciju. Najpoznatiji aukcijski brokerski model je eBay. (Combe, 2006). Prema Ružiću i suradnicima (2014) postoje sljedeće vrste brokerskog modela: aukcijski broker, transakcijski broker, kupoprodajna realizacija, sustav prikupljanja potražnje, distributer, pretraživački agent te virtualni mall.
2. **Trgovački model** (engl. *merchant*) – prema Paymilu (2020) ovaj internetski model zasniva se na prodaju robe ili usluga putem interneta. Vodeći je oblik internetskog poslovanja među trgovcima na veliko i malo, a prodaja proizvoda se uglavnom vrši putem aukcija ili na temelju propisanih cijena. Najpoznatiji svjetski primjer ovakvog načina poslovanja je Amazon.
3. **Oglašivački model** (engl. *advertising*) – Parsons (2017) ističe da je ovaj model prisutan već duži niz godina, sve je više sofisticiraniji. Bit modela je kreiranje sadržaja koji pojedinci žele čitati ili gledati, a zatim ih prikazati kroz oglašavanje. Model je fokusiran na određeno mjesto koje korisnicima pruža određeni sadržaj i usluge u kombinaciji s internetskim oglasima (*bannerima*).
4. **Pretplatnički model** (engl. *subscription*) – prema Ughade (2021) ova vrsta modela predstavlja poduzeća koja u određenom periodu naplaćuju naknade za svoje proizvode ili usluge. Da bi ovakav model opstao tvrtke su dužne osigurati kvalitetan sadržaj putem svojih web-stranica i kontinuirano ga mijenjati zbog brzine informacija koje se događaju u okruženju. Ovakav način poslovanja omogućuje održivost poslovanja u slučaju financijskih kriza jer osigurava siguran prihod. Pretplate mogu biti uplaćene na mjesečnoj ili godišnjoj osnovi.

5. **Proizvođački model** (engl. *manufacturing*) – Parsons (2017) opisuje model gdje proizvođači na internetskoj trgovini prodaju vlastite proizvode i usluge. Ovaj oblik poslovnog modela posluje samostalno, bez posrednika.
6. **Suradnički model** (engl. *affiliate*) – prema Combu (2017) oblik modela koji pruža mogućnost kupnje proizvoda ili usluge izravno od trgovca točnije pruža se mogućnost kupcu da kupi proizvod na više različitih internetskih trgovina koji vode do izravnog poslovnog subjekta. Određeno web sjedište privlači određeni broj pojedinaca i različitih skupina, a zatim se oni pokušavaju privući na određenu internetsku trgovinu. Kada neki od tih pojedinaca klikne na poveznicu, poslovni subjekt plaća trošak posjete potencijalnog kupca.
7. **Modeli informacijskih posrednika** (engl. *infomediary*) - prema Combeu (2017) posrednici su specijalizirani za prikupljanje podataka o korisnicima te ih prodaju tvrtkama kojima ti podaci trebaju. Prikupljene podatke analiziraju i koriste za marketinške kampanje. Postoje dvije vrste ovoga modela, prva je prikupljanje podataka putem registriranja samog korisnika, a drugi podrazumijeva rad s preporukama različitih web-sjedišta gdje korisnici razmjenjuju informacije o kvaliteti. Ovakvim načinom poslovanja posrednici pomažu tvrtkama, kao svojim klijentima, da bolje razumiju potrebe i želje kupaca na tržištu.
8. **Modeli pomoćnih usluga** (engl. *utility*) – prema Encyclopedia (2017) model se zasniva na konceptu mikroplaćanja usluga odnosno plaćanje internetskih transakcija koje imaju malu cijenu. Tu spadaju preuzimanje određenih e-knjiga, novinski članci, glazbeni isjecci i slično.
9. **Modeli virtualnih zajednica** (engl. *community*) – prema Combeu (2017) ovaj se model fokusira na lojalnosti klijenata. Zajednički interes klijenata daje mogućnost pojave virtualnih zajednica gdje oni komuniciraju i dijele svoja mišljenja putem interneta. Ovaj oblik zajednica ima smisla ako se pridružuje sve više korisnika jer na taj način veće su i koristi koje oni sami dobivaju.

Poduzeće, na samom početku poslovanja, ima veliki izazov, a to je odabir specifičnog modela koji najbolje odgovara njegovom načinu poslovanja i djelatnosti u kojoj posluje. Pri odabiru modela, poduzeće se mora voditi vizijom koja će mu donijeti najbolje poslovne rezultate kao i dugoročan i održiv način poslovanja. Nakon vizije, u poslovanju je ključna strategija poslovanja. Ona se odnosi na korake odnosno operacije koje će poduzeće realizirati kako bi ostvarilo željeni rezultat na tržištu. Strategija dovodi

poduzeće do utvrđivanja primjene odabranog poslovnog modela, a nakon toga je ključno nabaviti specifične točnije odgovarajuće aplikacije koje će biti razumljive i prihvatljive potencijalnome kupcu. Za cijeli način poslovanja, treba odrediti ključnu osobu koja će sve voditi te na koji način će se ocijeniti uspješnost poslovanja. Prvobitni način poslovanja podložan je potrebi za korekcijom pošto svaki sustav u početku ima poteškoća i treba ga prilagoditi specifičnim potrebama kako bi bio isplativ i održiv.

### **3.2.Internetska trgovina**

Odabrani primjeri internetskih poslovnih modela, koji su opisani u sljedećem poglavlju rada, usmjereni su na internetske trgovine istih. Iz toga razloga u nastavku je detaljnije opisana definicija e-trgovine te njene sastavnice u poslovanju.

#### **3.2.1. Definicija internetske trgovine**

Internetska trgovina danas predstavlja jedan od najuspješnijih oblika trgovine između prodavatelja i kupca. Napretkom tehnologije, ali i interneta ovaj način poslovanja postaje sve prihvaćeniji od strane pojedinaca. Osim naziva „internetska trgovina“, u literaturi se koriste i nazivi elektronička trgovina, e-trgovina, internet kupovina, *online* kupovina, *online shopping*...

„Elektronička trgovina predstavlja razmjenu poslovnih informacija, održavanje poslovnih odnosa i obavljanje poslovnih transakcija putem telekomunikacijskih mreža. Ona uključuje obradu i razmjenu digitaliziranih podataka, uključujući tekst, zvuk i slike, između pravnih osoba te razmjenu između poduzeća i krajnjih potrošača.“ (Bezić i dr., 2009) Smatra se da će internet trgovina „u budućnosti preuzeti primati u svijetu poslovanja i trgovanja, te da će svi, krenuvši od velikih poduzeća, pa do sitnih trgovaca, koristiti Internet kupovinu, zbog lakšeg načina kupovanja.“ (Babić i dr. 2011)

Internetska trgovina ne stvara puno troškova pa je iz toga razloga pogodna i za prodavatelja i kupca. Cilj je da svaki pojedinac odnosno potencijalni kupac u bilo koje vrijeme ima mogućnost obavljanja kupovine iz vlastitog naslonjača. Zbog te jednostavnosti stvoreno je novo, konkurentsko tržište koje nema prevelikih ograničenja te postoje mnoge pozitivne karakteristike koje se odnose na internetsku trgovinu.



Za realizaciju internetske trgovine, Nadrljanski i dr. (2016), ističu kako je potrebno osigurati barem sljedeće uvjete:

- ponudu informacija koju na internetu mogu vidjeti milijuni zainteresiranih potrošača i da se informacija prezentira na način koji odgovara korisnicima mreže
- direktan kontakt s potrošačima – korištenjem e-maila
- prodaju – naručivanjem na internetu
- kupovinu preko kataloga
- isporuku – neki se proizvodi mogu isporučiti direktno (softver, informacije i slično) dok se za većinu proizvoda isporuka realizira tradicionalnim sredstvima
- sigurnu transakciju

Vasić i ostali (2011) ističu kako postoji nekoliko karakteristika internet trgovine, a to su:

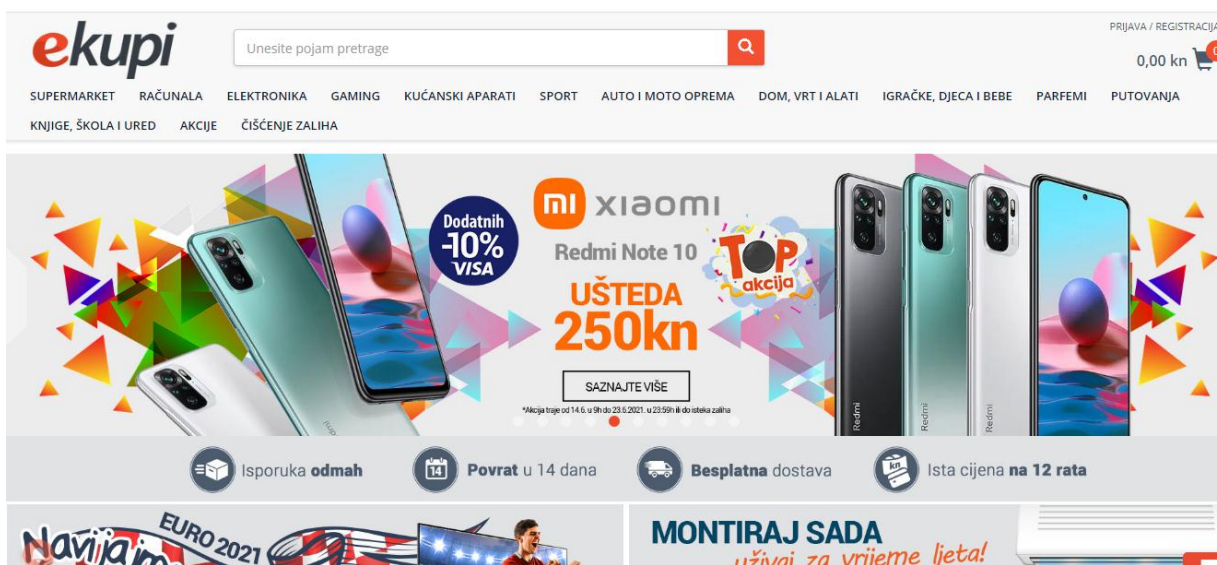
1. Globalna akcija
2. Univerzalni standardi
3. Interaktivnost
4. Informacijska gustoća
5. Personalizacija

Globalna akcija pruža pojedincima i tvrtkama mogućnost naručivanja željenih proizvoda bez obzira na geografske i nacionalne granice. Otvaranjem slobodnih tržišta i povezivanjem svijeta u jednu cjelinu, tvrtke su dobile mogućnost održivog rasta poslovanja, a time i uspješnijeg rada i ostvarivanje većeg profita. S druge strane, univerzalni standardi odnose se na smanjenje troškova poslovanja kao jednog od bitnih faktora uspješnosti. Univerzalni standardi koji se pojavljuju na tržištima punih promjena, prikazuju opis i cijenu proizvoda ili usluge pa se stoga kupac može puno brže informirati i pronaći točno ono što treba. Interaktivnost ili točnije međusobna komunikacije između kupca i prodavatelja fokus je uspješnosti jer se na taj način stvara lojalnost koja u budućem razdoblju može dovesti kupca do kupnje novog proizvoda iste tvrtke. Informacijska gustoća se odnosi na kvalitetu i količinu dostupnih informacija koje su na raspolaganju u određenom trenutku prodavatelju i kupcu. Pošto kupci imaju veliku količinu informacija, a na njima je mogućnost da odaberu najboljeg prodavatelja za njih, s druge strane prodavatelji također očekuju određene informacije o svojim kupcima kako bi oni ponovili kupnju kod njih. Personalizacija se odnosi na kreiranje marketinških poruka, a one se uspješno kreiraju temeljem prikupljanja informacija od kupaca koji su ranije kupovali. (Vasić i suradnici, 2011.)

### 3.2.2. Sastavnice internetske trgovine na primjerima poslovnih modela

Osim kvalitete samog proizvoda postoje i mnogi drugi čimbenici koji pridonose boljem uspjehu putem kupovanja na internetu. Prema WebAlive (2019) glavne sastavnice internetske trgovine su sljedeće:

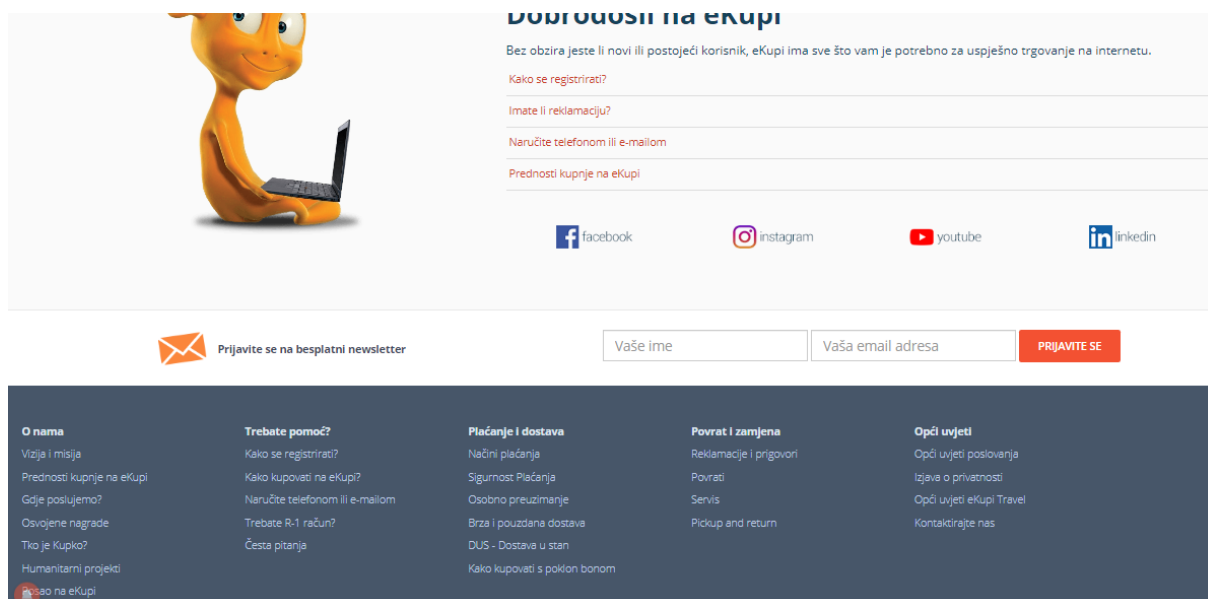
1. **Naslovnica, zaglavlje i podnožje** - na sljedećim slikama vidljiva je naslovnica, zaglavlje i podnožje trgovačkog poslovnog modela E-kupi koji je opisan u prethodnom poglavlju rada. Zaglavlje sadrži popis želja, registracije/prijavu korisnika, traku za pretraživanje te logo tvrtke.



Slika 3: Zaglavlje internetskog poslovnog modela E-kupi

Izvor: E-kupi <https://www.ekupi.hr/> [10.06.2021.]

Središnji dio internetske trgovine ispunjen je sadržajem i relevantnim informacijama za korisnika i potencijalnog kupca. Osim tekstualnog dijela, ovaj dio ima i slikovni sadržaj koji daje važnu procjenu kupcu hoće li se zadržati na stranici. Posljednji, ali i ne manje važan dio naziva se i podnožjem gdje se mogu pronaći općeniti podaci o tvrtki, o plaćanju i dostavi, povratu i zamjeni kao i o općim uvjetima poslovanja. Podnožje E-kupi stranice prikazano je na slici 4.



Slika 4: Podnožje internetskog poslovnog modela E-kupi

Izvor: E-kupi <https://www.ekupi.hr/> [10.06.2021.]

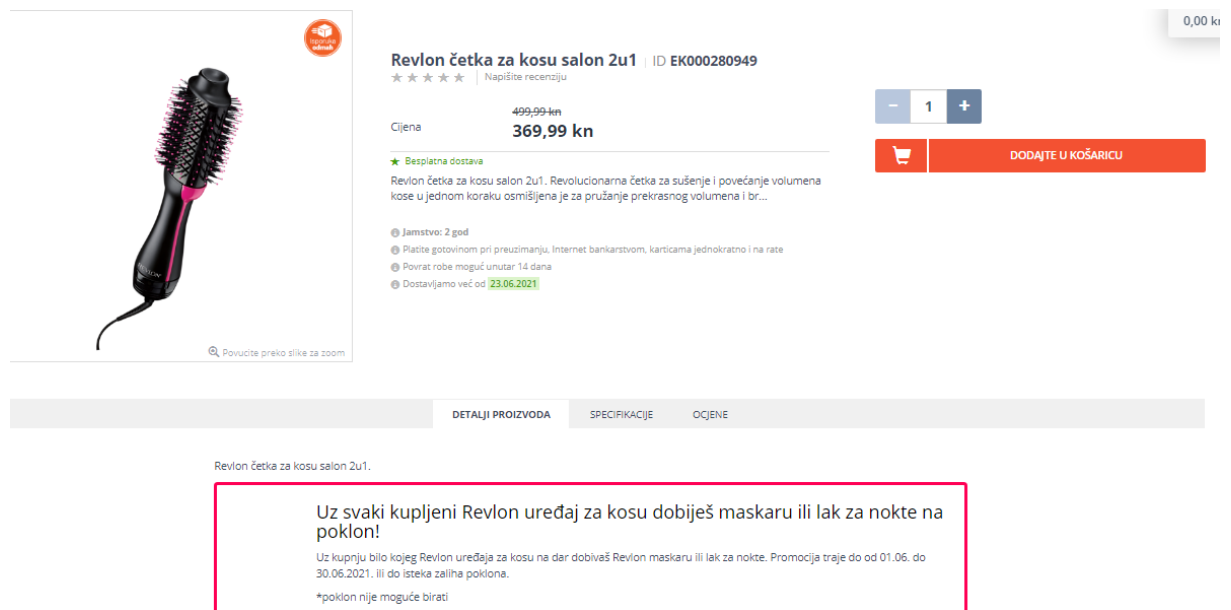
2. **Stranica kategorije** - sadrži slične ili iste proizvode. Svakoj kategoriji se može dodati i nova potkategorija proizvoda. Na primjeru E-kupi, prikazano slikom 5, odabrana je kategorija „Aparati za osobnu njegu“ gdje se vide različiti proizvodi koje tvrtka nudi u određenom trenutku kupcima.



Slika 5: Kategorija proizvoda na poslovnom modelu E-kupi

Izvor: E-kupi <https://www.ekupi.hr/hr/Ku%C4%87anski-aparati/Aparati-za-osobnu-njegu/c/10022> [10.06.2021.]

3. **Stranica proizvoda** - naziv proizvoda je prva relevantna informacija koja treba biti istaknuta na stranici odabranog proizvoda. Osim toga, bitna je i slika proizvoda (po mogućnosti i više njih slikano iz različitih kutova) kao i mogućnost povećanja kako bi kupac vidio pojedine dijelove. Najvažnija informacija je svakako i cijena koja bi trebala biti istaknuta. Također, trebale bi biti dostupne mogućnosti i o količini proizvoda, opis i namjena proizvoda, mogućnost recenzije na proizvod te mogućnost obavljanja kupovine. Slikom 6 prikazana je stranica proizvoda na E-kupi.

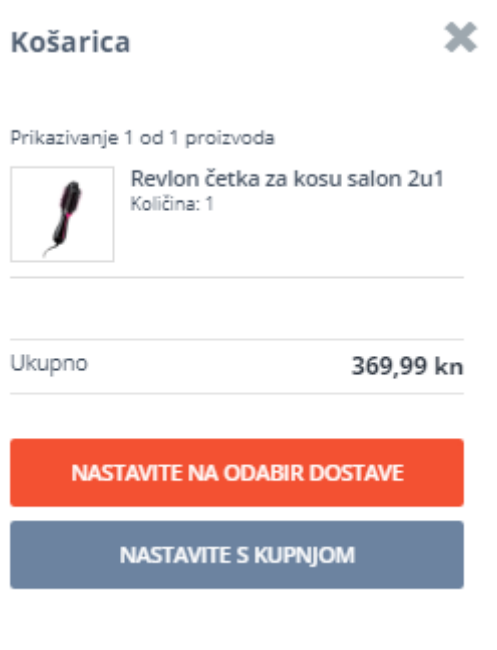


Slika 6: Stranica proizvoda na primjeru poslovnog modela E-kupi

Izvor: E-kupi <https://www.ekupi.hr/hr/Ku%C4%87anski-aparati/Aparati-za-osobnu-njegu/%C4%8Cetke-za-kosu/Revlon-%C4%8Detka-za-kosu-salon-2u1/p/EK000280949>

[10.06.2021.]

4. **Finalizacija kupnje (engl. checkout), košarica (engl. cart) i lista želja (engl. wish list)** - nakon odabira „Dodajte u košaricu“, kupcu se nudi mogućnost finalizacije odnosno završavanja kupovine putem internetske trgovine. U slučaju da kupac želi nastaviti svoju kupovinu ima opciju da nastavi s kupovinom ili u drugom slučaju ako želi finalizirati odabire opciju „Nastavite s odabirom dostave“. Finalizacija kupnje na primjeru E-kupi prikazana je slikom 7.



Slika 7: Finalizacija kupnje na primjeru poslovnog modela E-kupi

Izvor: E-kupi <https://www.ekupi.hr/hr/Ku%C4%87anski-aparati/Aparati-za-osobnu-njegu/%C4%8Cetke-za-kosu/Revlon-%C4%8Detka-za-kosu-salon-2u1/p/EK000280949>  
[10.06.2021.]

## 5. Blog

Bavaro (2020) ističe kako podizanjem svijesti o brandu, pružanjem korisnih informacija koje će korisnicima pomoći pri kupnji i pružanju „besplatne“ vrijednosti, članci na blogu jedan su od najboljih načina za privlačenje kupaca i razvijanje odnosa s njima. Slikom 8 prikazan je izgled bloga internetskog poslovnog modela Modulos.

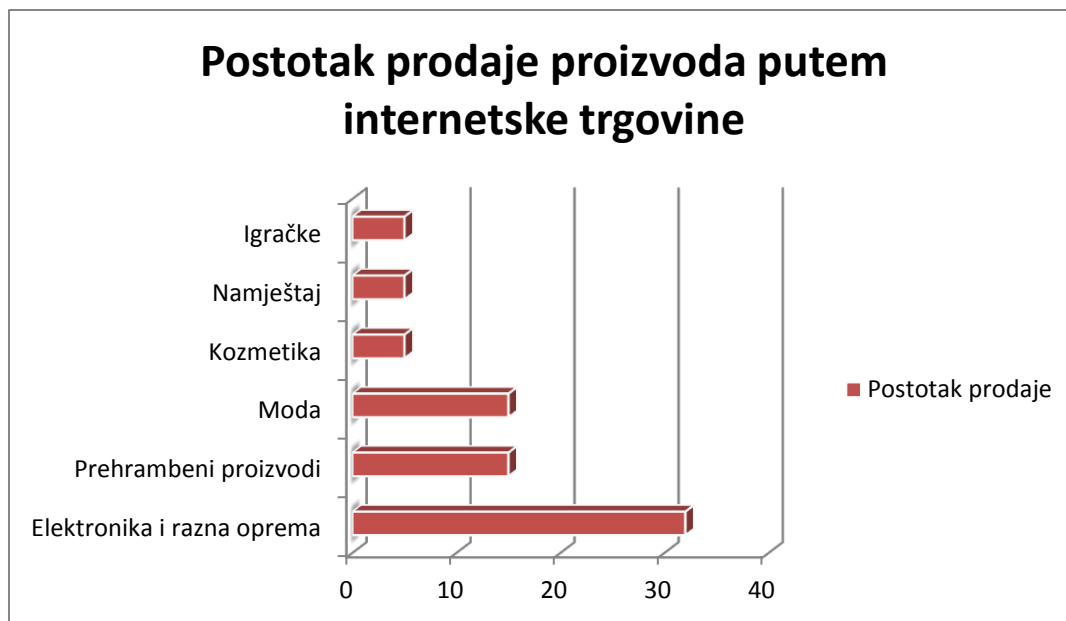


Slika 8: Blog internetskog poslovnog modela Modulos

Izvor: Modulos <https://www.modulos.hr/blog/> [10.06.2021.]

### **3.2.3. Internetska trgovina u Republici Hrvatskoj**

Internetska trgovina u Hrvatskoj noviji je način poslovanja posebice u malim i srednjim poduzećima. Pristupanjem Hrvatske u Europsku uniju, otvorile su nove prilike za poduzeća, a primjenom tehnologije i uvođenjem internetske trgovine omogućilo je hrvatskim poduzećima dobru konkurentsku poziciju na tržištu u odnosu na poznate svjetske konkurente. Prema podacima Webizarada.org (2015) oko 20% hrvatskih poduzeća imaju vlastite internetske trgovine, što Hrvatsku svrstava na deveto mjesto po prodaji proizvoda putem interneta od ukupnog broja članica Europske Unije. Prema podacima Ministarstva gospodarstva (2021) u Hrvatskoj se gotovo petina malih i srednjih poduzetnika bavi prodajom putem interneta, što je unutar prosjeka Europske Unije. Također navode kako 9% malih i srednjih poduzeća se bavi i prekograničnom online prodajom što je također unutar prosjeka zemalja članica. Prema pisanju Smind.hr (2018) samo 22% Hrvata kupuje isključivo kod domaćih web trgovaca, dok preko 38% kupaca svoju online trgovinu obavljaju kod stranih prodavatelja. U nastavku rada prikazan je grafikon 1. s najprodavanijim proizvodima u Hrvatskoj putem internetske trgovine.



Grafikon 1: Najprodavaniji proizvodi u Hrvatskoj putem internetske trgovine

Izvor: izrada autorice prema Jutarnji.hr Dostupno na: <https://www.jutarnji.hr/naslovnica/evo-koji-su-najpopularniji-hrvatski-webshopovi-i-kako-posluju-samo-20-posto-nasih-online-trgovina-prima-kreditne-kartice-9616630> [25.05.2021.]

Prema grafikonu 1 vidljivo je kako se u Republici Hrvatskoj najviše kupuju elektronika i razna oprema putem internetskih trgovina. Na drugom mjestu su različiti prehrambeni proizvodi, dok se na sljedećem mjestu nalaze moda, kozmetika, namještaj te igračke za djecu.

Tomić (2020) navodi kako se u istraživanju uvidjelo da 50-70% kupovine završava plaćanjem pouzećem, također su ispitanici naveli da više preferiraju plaćanje karticom, zatim pouzećem te na kraju PayPalom. Isti autor u svome istraživanju navodi kako je najvažniji faktor na internetu stjecanje povjerenja kupca. Uzrok tomu je što su ispitanici naveli kako će ponoviti kupnju prvenstveno ako su zadovoljni istom, a tek onda ako su zadovoljni proizvodom. Iz napisanoga se da zaključiti da dobra komunikacija i pozitivno iskustvo s prodavateljem je najvažnije za većinu kupaca koji kupuju putem internetske trgovine.

U sljedećem dijelu rada bit će detaljnije predstavljeni oglašivački, trgovački i proizvođački internetski poslovni modeli uz primjere poduzeća odnosno internetskih trgovina u Republici Hrvatskoj.

## 4. Odabrani internetski poslovni modeli

U ovom poglavlju diplomskog rada detaljnije su pojašnjeni oglašivački, trgovački i proizvođački internetski poslovni modeli kroz primjere poduzeća koja posluju na području Republike Hrvatske. Kao i što je istaknuto u prethodnom poglavlju, svako od sljedećih poduzeća nema isključivo samo jedan oblik internetskog poslovnog modela, nego su to kombinacija dva ili više modela poslovanja. Primjeri poduzeća u radu odabrani su s fokusom na prodaju različitih proizvoda i usluga putem internetskih trgovina.

### 4.1. Oglašivački poslovni model

Oglašivački model jedan je od modela internetskog poslovanja koja koriste poduzeća kako bi privukli potrošače i ostvarili prihod na tržištu. Spremić i dr. (2004) ističu da se ovaj model odnosi na tradicionalni model promocije te da se napušta koncept masovne promocije i marketinga, ali se uvodi koncept promocije i direktnog marketinga. Oglašavanjem na stranicama omogućuje se direktna komunikacija oglašivača i potencijalnog kupca dok sam oglašivač ne mora nužno biti i proizvođač proizvoda kojeg kupac želi kupiti. Na ovaj način se najlakše dolazi do potencijalnih kupaca jer pojedinci koji žele kupiti proizvod prvo se informiraju o željenom proizvodu ili usluzi, a uz bannere ili reklame odabiru od kojeg će proizvođača kupiti proizvod. Prema Ružiću i drugima (2014) ovakav internetski model poslovanja fokusiran je na *web*-mjesto koje zainteresiranim pojedincima pruža sadržaj i usluge (ankete, forumi, e-poštu...) u kombinaciji s oglašivačkim porukama u obliku *web*-oglasa – tzv. *banner*a. *Banner*i u većini slučajeva su jedini izvor prihoda poduzeća koje oglašava druga poduzeća. Ako je velika posjećenost na *web*-mjestu, ovakav model poslovanja dobro funkcionira i svakim novim periodom privlači sve više poduzeća koji bi reklamirali svoje proizvode na oglašivačkom mjestu.

Prema Ružiću i drugima (2014) modeli oglašavanja na internetu pojavljuju se u nekoliko oblika, a to su:

1. **generalizirani portali** – ponuda raznolikog sadržaja
2. **specijalizirani portali** – ponuda ciljanih marketinških informacija prema specifičnim interesima posjetitelja
3. **personalizirani portali** – prilagodba sadržaja prema određenim interesima pojedinaca



4. **motivatori pozornosti** – davatelj sadržaja nagrađuje posjetitelja za pregled sadržaja i ispunjavanjem obrazaca ili uključivanje u nagradnu igru
5. **modeli besplatne ponude** – ponuda nekih povlastica, na primjer web-usluge bez naplate
6. **diskontni modeli** – ponuda izrazito jeftine robe i usluga

Dobri primjeri ovakvog internetskog modela poslovanja mogu se spomenuti portali različitog sadržaja za korisnike. Među najpoznatijim oglašivačkim modelima u Republici Hrvatskoj svakako se ističu *Net.hr*, *Index.hr*, *Tportal.hr*, *24 sata.hr*, *Jeftinije.hr*.... Pošto je diplomski rad usmjeren na poslovanje različitih modela kroz internet trgovinu, u sljedećem poglavlju je opisano poslovanje Njuškala kao primjer oglašivačkog internetskog poslovnog modela.

#### 4.1.1. Njuškalo

Kao primjer oglašivačkog poslovnog modela odabran je Njuškalo d.o.o., poznati hrvatski internetski oglasnik koji svakodnevno privlači mnogo korisnika. Oglasnik pruža mogućnost postavljanja oglasa za prodaju različitih proizvoda i usluga. Da bi oglas bio vidljiv, korisnik je dužan napraviti vlastiti profil odnosno registrirati se na službenoj stranici te upisati osnovne informacije o proizvodu ili usluzi koji želi prodati. Oglas se uglavnom objavljuje odmah nakon predaje, osim nekih slučajeva ako je potrebna provjera oglasa, ali korisnik čeka najduže 24 sata od predaje oglasa pa do njegovog objavljivanja. Broj riječi prilikom objavljivanja oglasa nije ograničen, a svakom oglasu moguće je dodati fotografiju proizvoda te također i videozapis. Svaki oglas smješten je u odgovarajuću kategoriju i potkategoriju gdje ga potencijalni kupac može brzo i jednostavno pronaći uz pretragu. Trenutno Njuškalo broji petnaest različitih kategorija proizvoda, dok samo od njih deset oglasnik naplaćuje oglašavanje. Naime, na web sjedištu Njuškala moguće je pronaći sljedeće kategorije proizvoda:

- **Usluge** – obuhvaća različite potkategorije, na primjer građevinske usluge, servisiranje, iznajmljivanje, instrukcije i poduke, intelektualne usluge i slično.
- **Sve za dom** – uključuje namještaj, dekoracije za dom, posuđe, rasvjetu, kućanske aparate, uredski namještaj, grijanje i hlađenje
- **Kućni ljubimci** – prodaja kućnih ljubimaca, udomljavanje te oprema

- **Informatika** – uključuje računala, software, tablete, memorijske kartice, igrače konzole i slično
- **Mobiteli** – mobitele različitih proizvođača, dijelove te opremu za mobitele
- **Audio Video Foto** – video kamere, fotoaparati, audio oprema, filmovi i glazba, radio stanice
- **Glazbala** – trzalački instrumenti, gudalački instrumenti, puhački instrumenti, klavijature i glazbena oprema
- **Literatura** – časopisi, dječje knjige, enciklopedije, stripovi, stručna literatura, školski udžbenici
- **Sport i oprema** – oprema za različite sportove, dodaci prehrani
- **Pronađeno blago** – spadaju antikviteti, starine, replike, skulpture, suveniri, telefonske kartice te materijal i oprema za umjetnost
- **Dječji svijet** – oprema za bebe, dječja obuća i odjeća, društvene igre, dječji namještaj, odjeća za trudnice
- **Strojevi i alati** – strojevi i alati za različite djelatnosti, ugostiteljska i trgovačka oprema
- **Od glave do pete** – odjeća, obuća, torbe, nakit, satovi
- **Posao** – ponude poslova u različitim djelatnostima
- **Ostalo** – ljepota i njega, karte, ulaznice, medicinska oprema i pomagala...

Kategorije za koje se naplaćuje oglašavanje su sljedeće: nekretnine, turizam, nautika, karambolirani automobili, motori, osobni automobili, gospodarska vozila, oldtimeri, psi te potkategorija strojeva i alata.

Njuškalo nudi mogućnost reklamiranja odnosno oglašavanja na vlastitom web sjedištu. Drugim poduzećima se pruža mogućnost da vlastite proizvode putem oglasnih pozicija reklamiraju kako bi širi krug posjetitelja mogao znati za njih. Prema pisanju njihove službene web stranice među istaknute oglase nude sljedeće pozicije:

- **Vau Vau pozicija** – oglas se stavlja na vrh rezultata pretraživanja unutar kategorije gdje proizvod pripada. Korisnik sam bira koliko dugo želi da oglas bude na vrhu pretrage te se može odlučiti za produžetak trajanja nakon što zakupljeno razdoblje završi. Kao najveća prednost ove pozicije je zasigurno što se ovakvi oglasi iz ove kategorije prikazuju i do šest puta više nego u ostalim.

- **Super Vau pozicija** – slika proizvoda iz oglasa postavlja se unutar boxa na naslovnici Njuškala i na naslovnici kategorije. Ovu poziciju mogu odabrati samo oni proizvodi gdje je korisnik postavio fotografiju. Oglasi se prikazuju slučajnim redoslijedom u skupini s više oglasa.
- **Skok na vrh** – pruža mogućnost da se oglas s redovne pozicije premjesti na vrh liste unutar kategorije u kojoj je objavljen. Funkcija podigne oglas na prvu stranicu i prvo mjesto, bez potrebe da se oglas ponovo korigira. Na taj se način upravlja vidljivošću objavljenog proizvoda ili usluge. Ovu poziciju moguće je kupiti isključivo pomoću sredstava koje korisnik ima na saldu. U slučaju da nema dovoljno sredstava, korisniku se pruža mogućnost da putem kartice ili uplatnice uplati dovoljnu količinu novca za oglašavanje.
- **Oglašavanje u Večernjem listu** – korisnicima se pruža mogućnost oglašavanja u Večernjem listu srijedom i subotom.

Cijene oglašavanja za istaknute pozicije nisu iste za sve kategorije te trošak oglašavanja ovisi i o vremenu koliko oglas stoji na stranicama. Za Super Vau poziciju cijena je 44 kune, dok za Vau Vau poziciju cijena je 8,90 kuna. Točna cijena za kategoriju proizvoda korisnik vidi prilikom kreiranja oglasa ili kasnije kad se odabere isticanje za oglašavanje.

U poziciji „skok na vrh“ spomenut je pojam salda. Saldo na Njuškalo predstavlja virtualni račun koji omogućava korisniku uplate novčanih sredstava kojim se raspolaže uz par klikova putem kreditne kartice, opće uplatnice, prepaid bonova ili jednostavno slanjem SMS poruke. Na taj način korisnik ne mora plaćati provizije, ispunjavati formulare niti čekati u redovima u pošti ili nekoj drugoj instituciji. Korištenje raspoloživih sredstava za oglašavanje omogućeno je uz samo jedan klik na „Aktiviraj“.

O kvaliteti i pristupačnosti ovog oglasnika govori i činjenica da je Njuškalo dobio nagradu za kvalitetu i izvrsnost poznate internacionalne organizacije Superbrands koja dodjeljuje nagrade za najbolje brandove na tržištu. Osnovni kriteriji koji se moraju udovoljiti su kvaliteta, pouzdanost, razlikovnost i emotivni naboj čime je Njuškalo kao organizacija dokazao da stvaranje vrijednosti rezultira zadovoljstvom i povjerenjem od strane kupca. U sljedećem dijelu rada provedena je funkcijska analiza Njuškala.

### 1.1.1.2. Interna i eksterna analiza Njuškala

Poznato je kako poduzeće neprestano posluje u nepoznatoj i nedovoljno istraženoj okolini te iz toga razloga nužno je provoditi različite analize poslovanja. Prije nego istraži eksterni dio poslovanja odnosno konkurenciju i sve ono na što ne može utjecati, važno je znati stanje interne okoline. Pod internom okolinom se podrazumijevaju funkcije na koje organizacija ima utjecaj, bio on direktan ili indirektan. U sljedećem dijelu ovoga diplomskog rada autorica rada je provela internu i eksternu analizu poslovanja Njuškala.

#### 1) Interni elementi poslovanja

##### - analiza stakeholdera –

- a) **interni stakeholderi** – okosnicu poslovanja i kontinuiranog funkcioniranja čine zaposlenici koji održavaju sustav dostupnim u svako doba dana. Osim njihovih znanja, razvijaju i organizacijsku kulturu koja je rezultat ostvarivanja ponude vrijednosti na tržištu kojom se svakodnevno privlači veliki broj korisnika koji žele prodati svoje proizvode ili usluge.
- b) **eksterni stakeholderi** – ovu kategoriju čine svi korisnici koji žele ponuditi svoje proizvode ili usluge drugima, također i kupci koji preko Njuškala kupuju proizvode, vlasti kao i konkurenti koji žele ostvariti slične ciljeve na tržištu, a Njuškalo nema direktan utjecaj na njih.

##### - analiza organizacijskih resursa

- a) **fizički resursi** – u ovom segmentu se podrazumijevaju zgrada, zemljište i oprema koja je potrebna za svakodnevno poslovanje. Svaki fizički resurs ima svoju vrijednost koja je plaćena, a kroz određeno razdoblje služi svojoj svrsi te nakon određenog vremena se prodaje ili rashoduje.
- b) **ljudski resursi** – važan fokus i veliko bogatstvo poslovanja. Ljudski resursi predstavljaju smisao pokretanja cjelokupnog poslovanja, svaki novi zaposlenik može osigurati novu vrijednost. U ovom području Njuškalo ima dobro obrazovane informatičare koji su vrijedan resurs u koji treba ulagati.

- c) **informacijski resursi** – naglasak je na prikupljanju potrebnih informacija kako bi se poslovanje nesmetano odvijalo na tržištu. Informacije su uglavnom fokusirane na svakodnevno poslovanje, nove Vladine politike koje se odnose na razvoj planiranih strategija. Prava informacija u pravo vrijeme ima puno veću važnost ako je poduzeće zna realizirati na ispravan način uz raspoloživo iskustvo i znanje zaposlenika.
- d) **financijski resursi** – obuhvaćaju financijska sredstva i izvore njihova pribavljanja. Kao glavni izvor prihoda Njuškalo ostvaruje oglašavanjem proizvoda odnosno usluga drugih poduzeća kao i reklamiranjem istih. Osim toga, postoje i određene kategorije proizvoda u kojima Njuškalo traži proviziju od prodaje klijentima.

## 2) eksterna okolina

### - PEST analiza

- a) **političko pravna okolina** – stabilnost političke situacije, regulacija zakona i pravila na razini države i Europske unije, uređenost porezne politike, tolerancija na korupciju
- b) **ekonomska okolina** – financijski aspekt, porezna davanja, mogućnost zaduživanja kod banaka, stopa nezaposlenosti, stopa inflacije, visina prosječne plaće, otvorenost za strana ulaganja
- c) **socijalna okolina** – trendovi, dužina života, društvena osviještenost, potencijalni novi zaposlenici, socijalno osiguranje
- d) **tehnološka okolina** – istraživanja i razvoj, tehnološki napredak, nova tržišta

## 4.2.Trговаčki poslovni model

„Trgovачki modeli obuhvaćaju sve one vrste modela kroz koje se prodaja obavlja na temelju kataloga, cjenika ili putem aukcija.“ (Ružić, Biloš i Turkalj, 2014.) U ovom modelu poslovanja poduzeća direktno kupuju proizvode od njihovih proizvođača te ih kasnije putem svojih internet trgovina prodaju kupcima. Prema Pushyourrank.com (2013) glavne karakteristike ovoga modela su ne samo vođenje internetske stranice i trgovine, nego i nabava proizvoda i vođenje zaliha za prodaju na tržištu.

Prema Ružiću i drugima (2014) ovoj skupini modela pripadaju sljedeće podvrste:

- 1. Modeli virtualnog trgovca** – modeli podrazumijevaju virtualnog trgovca koji nudi ili tradicionalne proizvode i usluge ili one specifične za internet odnosno *World Wide Web*. Prodaja određenih proizvoda i usluga vrši se putem cjenika ili aukcija. Virtualni trgovci koji nude samo usluge nazivaju se pružateljima aplikacijskih usluga. Ovakav oblik poslovanja predstavlja danas jedan od najuspješnijih modela funkcioniranja unutar elektroničkog poslovanja.
- 2. Modeli kataloga** – primjenjuju ga one tvrtke koje su odlučile napustiti tradicionalni sustav kataloga suvremenim virtualnim svijetom kataloga.
- 3. Modeli prodavača digitalnih sadržaja i usluga** - modeli koji su primjereni trgovcima koji se bave isključivo prodajom „mekih dobara“ odnosno proizvodima koje je moguće digitalizirati.
- 4. Hibridni modeli** – odnosi se na modele u kojima tradicionalna tvrtka postavlja *web*-mjesto u funkciju prodajnog mjesta.

Kako bi ovaj model poslovanja bio što uspješniji važno je da, kao i kod drugih modela poslovanja, postoji velik broj posjetitelja. Da bi web trgovinu posjetio veći broj korisnika potrebno je oglašavanje odnosno tvrtka se treba oglašavati putem platformi koje imaju velik broj posjetitelja, a to su upravo primjeri poduzeća iz oglašivačkog internetskog modela koji su opisani u prethodnom poglavlju. Iz toga razloga ovdje je važno istaknuti B2B način poslovanja u kojem jedan model odnosno tvrtka plaća svoju reklamu drugoj tvrtki na njenom *web*-sjedištu. Jedna strana dolazi do ciljane skupine kupaca kojima je potreban određeni proizvod te od toga ostvaruje prihod dok druga strana oglašavanjem proizvoda tvrtke ostvaruje prihod.

Da bi zadržali kupce i stvorili sadržaj i ponudu korisnu za pojedinca, tvrtka mora kontinuirano ulagati u dizajn same stranice. To će uvelike ostvariti putem uspostavljanja dobrog vizualnog izgleda, jednostavnosti i razumljivosti za uporabu *web*-trgovine. Preveliki natpisi, loš odabir boja, preveliki broj informacija koje nisu dobro raspoređene mogu potencijalnog kupca „otjerati“ s internetske trgovine, što može dovesti do toga da više nikad ne posjeti platformu istog poduzeća. Encyclopedia.com (2021) navodi kako je opće pravilo koje ponovo vraća kupca na istu *web* trgovinu je da ista pruža mogućnosti pronaći ili kupiti željeni proizvod u što manje klikova.

U sljedećem dijelu opisano je poduzeće E-kupi kao primjer trgovačkog internetskog poslovnog modela.

#### 4.2.1. E-kupi

E-kupi je poznata internetska trgovina koja posluje još od 2010.godine, a kupcu nudi veliku ponudu proizvoda. Pripada trgovačkom internetskom poslovnom modelu jer oni sami ne proizvode svoje proizvode nego ih nabavljaju od drugih poduzeća te ih svrstavaju u svoju ponudu kako bi bili kupcu na jednome mjestu. Na službenoj stranici nude raznolike proizvode za različite tipove kupce odnosno za najmlađe uzraste pa do najstarijih. Naime, na web-trgovini moguće je kupiti proizvode iz sljedećih kategorija:

- **supermarket** – proizvodi za pranje i čišćenje, zdravlje i imunitet, aparati i profesionalna njega za *make up*, njega i higijena, sve za bebe te hrana i piće
- **računala** – računala i periferija, laptopi i oprema, tablet računala i dodaci, *software* te pohrana podataka
- **elektronika** – mobiteli i dodaci, televizori i oprema, gaming, audio, video, auto audio i navigacija, projektori i platna, fotoaparati i video kamere, dronovi i oprema, pametni satovi i narukvice
- **kućanski aparati** – bijela tehnika, mali kućanski aparati, aparati za osobnu njegu, grijanje i hlađenje, profesionalni proizvodi te popis poznatih brandova u ovoj kategoriji
- **sport** – bicikli, fitness i vježbanje, sportski gadgeti te zabava i rekreacija
- **auto i moto oprema** – gume, auto dijelovi i pribor, auto oprema, naplatci, moto oprema te skuteri
- **dom, vrt i alati** – proizvodi za kuću, alati i strojevi te vrtni alati i proizvodi za okućnicu
- **igračke, djeca i bebe** – igračke, oprema za bebe te dječje sobe
- **knjige, škola i ured** – knjižara, uredski materijal te školski pribor
- **parfemi** – muški i ženski parfemi, *unisex* parfemi za oba spola, mirisna njega tijela
- **putovanja** – mogućnost odabira željenog mjesta putovanja i kupovanja karte
- **akcije** – brži način pretrage željenih proizvoda po nižim cijenama
- **zalihe** – mogućnost kupnje raspakiranih ili oštećenih proizvoda tijekom transporta po nižim cijenama

Osim različitih kategorija koje su jasno istaknute na samom vrhu internetske trgovine, pri ulasku na bilo koju kategoriju proizvoda, potencijalnome kupcu se nudi mogućnost s lijeve strane da samostalno odabere raspon cijena proizvoda, kao i *brand* te točan tip proizvoda.

Jedna od bitnih konkurentskih prednosti ove internet trgovine, osim različite ponude proizvoda, zasigurno je i cijena. Naime, za svaku vrstu proizvoda E-kupi nudi proizvode različitih proizvođača i *brandova* na jednom mjestu čime se potencijalnome kupcu smanjuje broj klikova točnije štedi mu se vrijeme pronalaska idealnog proizvoda za njega. O dobrome internetskom modelu poslovanja E-kupi govore i brojna priznanja a jedno od njih je, prema pisanju Poduzetnik.biz (2019), nagrada komisije na natjecanju za Web trgovca godine.

Na službenoj stranici E-kupi ističu da se njihovo poslovanje zasniva na 4 jednostavna koraka za kupca:

1. **Isporuka je odmah** – cilj je zapakirati i poslati narudžbu isti dan kada je ona zaprimljena od strane kupca.
2. **Besplatna dostava** – za sve narudžbe iznad 300 kuna, a za narudžbe ispod te cijene dostava je 30 kuna.
3. **Dostupnost je svakoga dana** – agenti su dostupni putem telefona, e-maila i chata svakoga radnoga dana od 8 do 22 sata te vikendom od 9 do 21 sat.
4. **Povrat u roku 14 dana** – ako kupcu proizvod ne odgovara, moguće ga je vratiti u roku od 14 dana od dana zaprimanja proizvoda na kućnu adresu.

U narednom poglavlju rada provedena je VRIO analiza Ekupi gdje su odabrani ključni resursi koji omogućavaju dugoročno poslovanje.

### **4.3.VRIO analiza Ekupi**

VRIO analiza je jedna od internih analiza poslovanja poduzeća, a prema Fisheru i drugima (2020) svrha VRIO analize je sustavno identificiranje resursa i sposobnosti koje mogu poslužiti kao ključan izvor konkurentске prednosti na tržištu. Prema Barneyu i Wrightu (2009) sposobnosti koje su potrebne za konkurentsku prednost odnose se na četiri ključna kriterija pomoću kojih se može procijeniti resursi za postizanje konkurentске prednosti, a to su:



- **Vrijednost** – resurs koji je vrijedan u smislu neutraliziranja prijetnji i iskorštavanja prilika iz okruženja,
- **Rijetkost**- resurs koji je rijetko prisutan među postojećim i potencijalnim konkurentima,
- **Imitativnost** – kriterij koji pojašnjava je li resurs skup ili ga je nemoguće oponašati te
- **Organizacijska podrška** – je li resurs u vlasništvu tvrtke ili je tvrtka organizirana na taj način da omogućuje učinkovito korištenje resursa

Odgovaranjem na pitanja vezanim uz resurs dobivaju se interne informacije koje poduzeće može koristiti u daljnjem poslovanju. Prema Management Mania (2020) kao zaključak VRIO analize rezultati se interpretiraju na sljedeći način:

- Kada resursi nisu vrijedni – konkurentski hendikep
- kada su resursi vrijedni – konkurentski paritet
- vrijedni + rijetki resursi – konkurentska prednost
- vrijedni + rijetki + neimitativni – održiva konkurentska prednost
- vrijedni + rijetki + neimitativni + organizacijski umreženi – konkurentska superiornost

Analizom se procjenjuju resursi Ekupi kao poduzeća, a kao glavni resursi navedeni su sljedeći u tablici 1.

Tablica 1: VRIO analiza Ekupi

RESURS	VRIJEDNOST RESURSA	RIJETKOST RESURSA	IMITATIVNOST	ORGANIZACIJSKA PODRŠKA	REZULTAT
Jednostavna narudžba	DA	NE	DA	DA	Konkurentski paritet
Brza usporedba cijena	DA	NE	DA	DA	Konkurentski paritet
Kategorizirani proizvodi	DA	NE	DA	DA	Konkurentski paritet
Sigurnost plaćanja	DA	DA	DA	DA	Konkurentski paritet

					ka prednost
<b>Brza dostava</b>	DA	DA	DA	DA	Konkurentska prednost
<b>Uslužni zaposlenici</b>	DA	NE	DA	DA	Konkurentski paritet
<b>Dostupst različitih brandova</b>	DA	DA	DA	DA	Konkurentska prednost
<b>Mogućnost povrata robe</b>	DA	NE	DA	DA	Konkurentski paritet

Izvor: izrada autorice

Kao prvi resurs u provedenoj VRIO analizi istaknuta je „jednostavnost narudžbe“. Na pitanje je li resurs vrijedan, dobiva se potvrđan odgovor. Na drugo pitanje je li resurs rijedak dobiva se odgovor da nije. Na pitanje o imitativnosti resursa dobiva se pozitivan odgovor kao i na pitanje o organizacijskoj podršci. Iz toga se, kao rezultat analize dobiva informacija kako E-kupi ima konkurentski paritet u internom poslovanju.

Sljedeći resurs je „brza usporedba cijena“. Vrijednost, imitativnost kao i organizacijska podrška imaju potvrđan odgovor, dok rijetkost resursa ima negativan. Iz toga se zaključuje da ovaj resurs ima, kao rezultat analize, konkurentski paritet.

Treći resurs je „kategorizirani proizvodi“. I u ovom slučaju vrijednost resursa, imitativnost i organizacijska podrška imaju pozitivan odgovor dok rijetkost ima negativan. Iz toga i u ovom resursu proizlazi da je rezultat konkurentski paritet.

Četvrti resurs je „sigurnost plaćanja“. Kod odabranog resursa sve četiri kategorije su pozitivnog odgovora čime se zaključuje da je rezultat konkurentska prednost.

Peti resurs je „brza dostava“ koju E-kupi ističe i u svojim oglašavanjima. Prema provedenoj analizi i kod ovoga resursa sve su kategorije s pozitivnim odgovorom što dovodi do rezultata da je riječ o konkurentske prednosti.

Šesti resurs su „uslužni zaposlenici“. Kod analize ovoga resursa jedino rijetkost ima negativan odgovor čime se zaključuje da je riječ o konkurentskom paritetu.

Sedmi resurs je „dostupnost različitih brandova“. Sve četiri kategorije imaju pozitivan odgovor pa je stoga rezultat analize konkurentska prednost.

Posljednji resurs je „mogućnost povrata robe“. Pošto je rijetkost jedini u kategoriji s negativnim odgovorom, iz analize se iščitava da je riječ o konkurentskom paritetu.

Iz provedene VRIO analize za Ekupi da se istaknuti da bi poduzeće moglo poraditi u kategoriji imitativnosti pošto svaki njihov istaknutiji resurs bi se mogao primijeniti i u drugim, konkurentskim poduzećima. Iz toga razloga E-kupi bi trebao osmisliti i provesti novu strategiju modela poslovanja kako bi na taj način dobio veću prepoznatljivost među sličnim poduzećima na tržištu. Osim toga, i u kategoriji rijetkosti pojedini resursi imaju negativan odgovor što dovodi do zaključka da konkurenti mogu koristiti taj isti resurs što dugoročno može dovesti do slabljenja konkurentske pozicije.

#### **4.4. Proizvođački poslovni model**

Proizvođački internetski poslovni model podrazumijeva način prodaje proizvoda i/ili usluga koje je poduzeće samo proizvelo i ponudilo na tržištu odnosno putem svoje internetske trgovine. „Modeli polaze od važne prednosti *www*-servisa, a to je da proizvođačima može osigurati izravan pristup klijentima i na taj način ubrzati protok informacija kroz distribucijski kanal. Temelje se na djelotvornim i naprednim uslugama pružanim klijentima te na mogućnostima boljega razumijevanja potreba i preferencija klijenata.“ (Ružić, Biloš i Turkalj, 2014.). U ovom modelu poslovanja proizvođač odnosno poduzeće direktno komunicira s kupcima bez posrednika, a u tome da dođu do kupaca pomaže im upravo internet i *web*-sjedište. Poslovanje zahtijeva povezanost svih segmenata – od proizvodnje, logistike, marketinga, načina plaćanja pa sve do komunikacije s potencijalnim kupcima. Iz toga razloga nužno je da poduzeće bude prilagodljivo promjenama u okolini te da brzo reagira na potrebe i želje kupaca. Neke promjene u poslovanju donose i brojne pogodnosti ne samo za kupca nego i za samog proizvođača, a to se najviše primijeti kod smanjenja troškova poslovanja koji se ostvaruje skraćivanjem procesa isporuke proizvoda od prodavatelja do kupca. Tvrtka mora u

tom segmentu biti svjesna svojih snaga i slabosti unutar poslovanja kao i prilika i prijetnji koje su u okruženju.

Prema Starter Storyju (2021.) glavne prednosti proizvođačkog internetskog modela su ušteda na troškovima, mogućnost povećanja dobiti, veća kontrola poslovanja, veća kvaliteta proizvoda, bolja povezanost s kupcem (zbog osobnog kontakta i upoznavanja s problemom odnosno potrebom koju ima) te mogućnost brzog širenja na ostala tržišta. Kao glavne nedostatke navode složenost poslovanja, mogućnost gubitka kontrole nad određenim segmentima poslovanja, loša komunikacija u određenim dijelovima poslovanja, visoki porezi, visoka razina stresa te rizik od gubitka prava na intelektualno vlasništvo. Prema Laneu (2009) jedna od najcjjenjenijih komponenata dodane vrijednosti koju tvrtka može ponuditi potencijalnom kupcu je personalizirano iskustvo kupovine. Ovakav oblik kupovine više je prisutan putem e-trgovine nego u običnim prodavaonicama koje kupci posjećuju. U većini tvrtki koje imaju ovaj model poslovanja, tvrtke stvaraju prisniji način komunikacije u svome poslovanju te se maksimalno usmjeravaju na želje kupca, a time ostvaruju lojalnost odnosno ponovnu kupovinu istog ili drugačijeg proizvoda.

Proizvođački poslovni model predstavlja jedan od najrizičnijih modela poslovanja na tržištu jer se poduzeće samostalno bori na tržištu protiv ostalih konkurenata koji nude iste ili slične proizvode. Ovaj model uglavnom predstavljaju poduzeća koja nude jedinstvene proizvode ili usluge te svojim radom pokušavaju ostvariti *brand* odnosno prepoznatljivost od strane kupaca.

U sljedećem poglavlju opisan je proizvođački poslovni model na primjeru poduzeća Modulos čije je sjedište u Zagrebu.

#### **4.4.1. Modulos**

Modulos ili punoga imena Modulos Sustavi Namještaja d.o.o. je hrvatski brand koji već tri generacije izrađuje namještaj po mjeri kupca. Kao svoju snagu ističu brigu i posvećenost detaljima kao dobar preduvjet za uspjeh među konkurencijom. Poduzeće teži stvaranju pametno osmišljenog namještaja ispunjavajući standarde i specifikacije prostora. Prate trend pravljenja personaliziranog namještaja koji daje posebnost svakom domu ispunjavajući želje klijenta za kreiranjem vlastitog okruženja kakvog oni žele, po vlastitoj mjeri, s pametnim i praktičnim namještajem koji ispunjava svoju formu i funkciju. Nit vodilja, koja prati ovaj

poslovni model, je da se svaki namještaj koji je izašao iz Modulos a prilagodi klijentu (naglasak na „tebi“ kao kupcu ne „Vama“!), životnom prostoru i životnim navikama što duži niz godina. Osim što osmišljavaju i izrađuju namještaj za područje Republike Hrvatske, svoje proizvode izvoze i u druge zemlje poput Austrije, Francuske, Slovenije, Nizozemske i Njemačke. Bez obzira odakle su im kupci, poduzeće svoje poslovanje temelji na sljedećem modelu:

- **Inicijalni kontakt** – prvi korak u uspješnom obavljanju posla je dobra komunikacija između prodavatelja i potencijalnog kupca. Modulos želi znati potrebe i želje kupca kako bi što bolje osmislili projekt koji će se jednoga dana realizirati.
- **Idejno rješenje** – uključuje analiziranje, razradu i procjenjivanje rješenja koristeći 3D vizualizaciju.
- **Izrada** – slijedi nakon kupčevog odobrenja i uplate pologa kojim se potvrđuje uklapanje projekta u prostor za koji je namještaj namijenjen. Nakon toga kreće postupak izrade dogovorenog namještaja.
- **Dostava i montaža** – uglavnom se dogovara unaprijed, ali uglavnom traje od dva do šest tjedana.

Poduzeće trenutno u svojoj ponudi ima pet kategorija proizvoda, a to su:

- **Conform desk** – vrsta unikatno osmišljenog stola koji je rješenje za organizaciju kablova koji moraju doći na površinu stola. Kanal za kablove (udubljenje u stolu) može se također koristiti i za uspravno odlaganje pametnih telefona kao i tablet uređaja. Profinjeni dizajn koji omogućava dvije opcije: bežično punjenje kojim se pune uređaji ako ih se samo odloži na stol te uredno skrivanje kablova u tekstilnu vreću s čičkom ispod površine stola.
- **Botanical linija stolića** – poznat još i pod nazivom *coffe table* jednostavnog, ali atraktivnog dizajna koji ima print na površini. Oblik samog postolja dozvoljava da se postolje uvuče ispod bilo kojeg drugog komada namještaja (kauča, kreveta...) čime se može promijeniti namjena i funkcionalnost proizvoda.
- **Modular by Modulos** – ovaj modul pruža kupcu različite vrste stolova koji imaju različite namjene: twist modul s utičnicama, modul za kabliranje, modul s držačem olovki, modul s tabletom, modul s rotirajućim tabletom te modul s bežičnim punjačem.

- **Conform proizvodi** – stolovi proizvedeni od visokokvalitetne hrastovine iz šuma Slavonije. Poduzeće nudi mogućnost u ovoj kategoriji proizvoda električno podešavanje postolja koje si kupac sam određuje.
- **Modulos namještaj po mjeri** – u posljednjoj kategoriji proizvoda poduzeće nudi mogućnost kompletnog opremanja interijera od kupaonice, spavaće sobe, kuhinje, poslovnih prostora pa sve do izrade ugradbenih ormara i polica.

Sljedeće poglavlje rada fokusirano je na SWOT analizi Modulos d.o.o. gdje su opisane uočene snage i slabosti poduzeća te prilike i prijetnje u poslovanju.

#### 4.5.SWOT analiza poduzeća Modulos d.o.o.

SWOT analiza predstavlja alat kojim poduzeće analizira trenutno stanje na tržištu i raspoložive resurse koje posjeduje. Iz perspektive internog okruženja poduzeća analiziraju se snage i slabosti poslovanja poduzeća, dok s druge strane, iz perspektive eksternog okruženja gledaju se prilike i prijetnje. Prema Byarsu i suradnicima (1996) postupak provođenja SWOT analize sastoji se od sljedećega:

- identifikacija snaga, slabosti, prilika i prijetnji,
- rangiranje prema važnosti i vjerojatnosti pojavljivanja,
- analiza međudnosa prilika sa snagama i slabostima te prijetnji sa snagama i slabostima,
- identifikacija strateških alternativa

Na temelju prikupljenih podataka izrađena je SWOT analiza za Modulos d.o.o. koja je prikazana u tablici 2.

Tablica 2: SWOT analiza Modulos d.o.o.

SNAGE	SLABOSTI
- duga tradicija poslovanja	- manjak ulaganja u oglašavanje
- kvalitetan i personaliziran namještaj	- neprepoznatljivost poduzeća u drugim dijelovima Hrvatske
- dostupnost narudžbe i izvan granica Republike Hrvatske	- skuplja cijena proizvoda

- kontinuirano ulaganje u strojeve za izradu namještaja
- kvalificirana radna snaga
- dobra lokacija (središnja Hrvatska)

#### **PRIILIKE**

#### **PRIJETNJE**

- |                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- omogućavanje dostave i u druge zemlje</li> <li>- poticaji za poduzetnike</li> <li>- dobra prometna povezanost Hrvatske</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- velika konkurencija (domaći i strani)</li> <li>- financijske neizvjesnosti u Hrvatskoj</li> <li>- životni standard</li> <li>- visoka porezna opterećenja</li> <li>- povećanje troškova zaposlenika</li> <li>- manjak zaposlenika na tržištu rada</li> <li>- niska cijena istih proizvoda kod konkurenata</li> </ul> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Izvor: izrada autorice

Kao glavna snaga poslovanja Modulosa istaknuta je tradicija poslovanja. Naime, poduzeće posluje već nekoliko generacija što dokazuje njihovu kvalitetu i prepoznatljivost na tržištu od strane kupaca koji su kupili njihove proizvode. Zbog mogućnosti personaliziranja namještaja i kreiranja po vlastitim potrebama i mogućnostima mnogi se kupci odlučuju upravo za ovakvu vrstu proizvoda. Poduzeće je istaknulo kako proširenje ponude i izvan granica Republike Hrvatske osigurava dobro financijsko stanje poslovanja. Kao i mnogim poduzećima fokus im je upravo na tehnologiji i radnoj snazi koja ima znanja u obradi namještaja po želji. I posljednja snaga koja je istaknuta je svakako dobra lokacija koja je u središnjem dijelu Hrvatske koja omogućuje brzu dostavu i na Jadran kao i u Slavoniju.

Slabosti poslovanja najčešći su razlog statusa quo tijekom poslovanja. Kao uočeni izazovi istaknuti su mala ulaganja u oglašavanje kao i neprepoznatljivost na domaćem tržištu. U ovom dijelu Modulos bi trebao svoj marketinški dio poboljšati pomoću jednog od oglašivačkih internetskih poslovnih modela koji su navedeni u prethodnim poglavljima. Kao posljednja slabost navedena je visoka cijena proizvoda jer danas na tržištu postoje slični proizvodi konkurenata po nižim cijenama.

Kao prilike poslovanja istaknuta je omogućavanje dostave i narudžbe za druge zemlje svijeta. U tom segmentu poslovanja sigurno bi doprinijeli i različiti poticaji za poduzetnike koje osigurava država i Europska unija.

Prijetnje poslovanja predstavljaju sve ono na što poduzeće ne može direktno niti indirektno utjecati pa iz toga razloga ovo su samo neke od uočenih. U ovoj djelatnosti veliki je broj konkurenata, a posebice Modulosu koji svoje proizvode nudi i na drugim tržištima. Zbog slabijeg životnog standarda u Hrvatskoj mnogima je cijena proizvoda visoka pa ne iznenađuje podatak kako većina njihovog namještaja završi u stranim zemljama. Jedan od ključnih izazova ovoga poduzeća je svakako i manjak radne snage na tržištu koja je kvalificirana za obradu i pravljenje namještaja.

#### 4.6. Usporedba odabranih primjera internetskih poslovnih modela

Zbog lakše i preglednije prezentacije prikupljenih podataka o primjerima internetskih poslovnih modela u nastavku rada prikazana je tablica 3 s osnovnim podacima.

Tablica 3: Usporedba odabranih internetskih poslovnih modela

	<b>Njuškalo</b>	<b>Ekupi</b>	<b>Modulos</b>
<b>Vrsta internetskog poslovnog modela</b>	Oglašivački	Trgovački	Proizvođački
<b>Vrsta proizvoda</b>	Tuđi	Tuđi	Vlastiti
<b>Broj kategorija proizvoda</b>	15	12	5
<b>Obavljanje kupovine na internetskoj trgovini</b>	Ne	Da	Da
<b>Vlastita dostava</b>	Ne	Ne	Ne
<b>Društvene mreže</b>	Da	Da	Da
<b>Oglašavanje drugih poduzeća na web-sjedištima</b>	Da	Da	Ne

Izvor: izrada autorice prema podacima primjera internetskih trgovina

U prethodnim poglavljima istaknuta su tri specifična internetska poslovna modela. Prvi je oglašivački gdje je kao odabrani primjer opisan oglašnik Njuškalo. Druga vrsta modela u radu je trgovački model gdje je opisan primjer poslovanja E-kupi. I posljednji model je proizvođački gdje je kao primjer odabrano poduzeće Modulos.

U kategoriji usporedbe proizvoda glavna razlika između odabranih poduzeća je ta što Njuškalo i Ekupi nemaju vlastite proizvode, nego ih prodaju putem interneta s vlastitih



internetskih trgovina, točnije imaju partnere/korisnike. Modulos po tom pitanju osmišljava, dizajnira i izrađuje vlastite proizvode prema unaprijed personaliziranim željama i potrebama kupaca.

Kod broja kategorija proizvoda zaključuje se da najviše kategorija ima Njuškalo koje svojim korisnicima nudi mogućnost oglašavanja odnosno prodaje njihovih proizvoda svrstavajući ih po vrsti proizvoda gdje pripadaju. Što je više korisnika određenog web mjesta time se povećava i broj kategorija i potkategorija proizvoda.

Obavljanje kupovine na internetskoj trgovini jedino nije moguće na Njuškalu pošto oni služe kao posrednik između potencijalnog kupca i prodavatelja određenog proizvoda i usluge. Cijenu kao i način dostave dogovaraju kupac i prodavatelj dok Njuškalo samo za određene kategorije proizvoda naplaćuje posredništvo. Njegov *core*-biznis je oglašavanje gdje ostvaruje najveću količinu prihoda.

Niti jedan od odabranih primjera nema vlastitu dostavu pošto takav način poslovanja iziskuje dodatne troškove, a uključivanjem dostavnih službi povezani su i dostupniji na području cijele Republike Hrvatske.

Društvene mreže sva tri poduzeća su dostupne potencijalnim kupcima odnosno korisnicima. Danas je imperativ imati uz web sjedište i društvene mreže kako bi okolina bila upoznata s novostima, proizvodima i načinom poslovanja poduzeća.

Pošto su oglašavanja drugih poduzeća jedan od ključnih izvora prihoda Njuškala i Ekupi, Modulos ne pruža mogućnost oglašavanjima drugima. Razlog tomu je zasigurno i manji broj posjetitelja na web-stranici i manja prepoznatljivost na tržištu Republike Hrvatske. Odabrani modeli poslovanja odnosno poduzeća međusobno se razlikuju po ponudi proizvoda, načinu oglašavanja te distribuciji.

## 5. Zaključak

U diplomskom radu „Analiza specifičnih internetskih poslovnih modela u Republici Hrvatskoj“ opisani su oglašivački, trgovački i proizvođački model poslovanja. Svako poduzeće ima svoj način poslovanja, bez obzira radi li se o istoj ili različitoj djelatnosti. Za svaki odabrani poslovni model ne postoji određena formula uspjeha nego se uspjeh poduzeća temelji na njegovoj prilagodbi na promjene u okruženju. Da bi poslovanje normalno funkcioniralo u okruženju, jedan od izazova koje poduzeće prihvaća u svoje poslovanje je i poslovanje putem interneta. Time poduzeća postaju dostupnija većem broju potencijalnih kupaca čime se pozicioniraju na tržištu. Niti jedno poduzeće danas ne koristi samo jedan oblik internetskog poslovnog modela, nego su to uglavnom kombinacije dva ili više modela poslovanja.

Oglašivački internetski poslovni model je poslovni model u kojem se napušta koncept masovne promocije i marketinga pa se stoga uvodi koncept promocija i direktnog marketinga. Plaćanjem oglašavanja od strane poduzeća na različitim internetskim stranicama dolazi se lakše do ciljane skupine kupaca. Za ovaj internetski poslovni model odabran je primjer Njuškala, poznatog hrvatskog oglasnika, koji pruža mogućnost oglašavanja različitih proizvoda za prodaju. Osim što se pruža mogućnost fizičkim osobama da lakše nađu kupce za svoje proizvode, Njuškalo pruža mogućnost i drugim poduzećima da svoje proizvode reklamiraju putem različitih pozicija. Cijene oglašavanja nisu iste za sve kategorije te trošak ovisi o različitim mogućnostima koje pozicija pruža korisnicima. Internom analizom Njuškala zaključeno je kako zaposlenici i tehnologija čine važan fokus poslovanja jer oglašivački način poslovanja stvara potrebu za kontinuiranim ulaganjem u informatičku opremu bez koje je nemoguće poslovati. S druge strane, eksterna okolina poslovanja uvelike utječe na interni dio poslovanja jer uglavnom donosi troškove (novi porezi, zakoni, financijska neizvjesnost, trendovi, tehnološki napredak te nova tržišta).

Trgovački internetski poslovni model je model u kojem trgovci kupuju proizvode od njihovih proizvođača te ih kasnije putem svojih internetskih trgovina prodaju na tržištu. Kako bi ovaj model bio uspješan potreban je velik broj posjetitelja, a time i kupaca, a jedan od najuspješnijih načina za postizanje toga cilja je oglašavanje putem oglašivačkih internetskih poslovnih modela. Kao primjer trgovačkog modela u radu je opisan E-kupi, internetska trgovina koja nudi različite kategorije proizvoda. Provedenom VRIO analizom odabrano je osam relevantnih resursa koji su ključ poslovanja poduzeća, a time se dolazi do zaključka da

E-kupi ima uglavnom vrijedne resurse što mu omogućava konkurentski paritet pred konkurencijom.

Proizvođački poslovni model je način poslovanja u kojem poduzeće samo proizvodi određene proizvode i/ili usluge te ih nudi putem vlastitih internetskih trgovina na tržištu. Iako ovakvi modeli poslovanja osiguravaju kupcu personalizirano iskustvo, a time i veće zadovoljstvo, s druge strane ovo je jedan od najrizičnijih modela poslovanja u današnjici. Kao primjer poslovanja u radu je opisano zagrebačko poduzeće Modulos koje prati trend kreiranja personaliziranog namještaja. Provedenom SWOT analizom zaključuje se da glavne snage Modulosu su svakako duga tradicija i kvaliteta poslovanja koja osigurava zadovoljstvo kupaca, kao slabosti svakako se mogu istaknuti izazovi s oglašavanjem kao i neprepoznatljivost u drugim dijelovima Hrvatske. Bitna prilika u poslovanju je svakako dobar geografski položaj (središnja Hrvatska) time i dobra prometna povezanost, dok prijetnje se vide u velikoj konkurenciji kao i u sve većim poreznim opterećenjima.

Zaključuje se da odabrani internetski poslovni modeli se razlikuju po proizvodima, načinu oglašavanja i distribuciji roba i/ili usluga te je nužno da se koristi više oblika modela poslovanja kako bi se poslovanje nesmetano realiziralo i bilo uspješno. Svaki uspješni poslovni model nalik je jedan na drugog, a svaki neuspješni model poslovanja neuspješan je na svoj način.

## Literatura

### Knjige i članci:

1. Babić R., Krajnović A., Radman Peša A. (2011) *Dosezi elektroničke trgovine u Hrvatskoj i svijetu* Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/75179> [11.05.2021.]
2. Barney J., Wright P. (2009) *On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage*, Centre for Advanced Human Resources Studies, Cornell University: New York
3. Barringer, B.R., Ireland, R.D. (2010) *Poduzetništvo: uspješno pokretanje novih poduhvata*, Centar za poduzetništvo Tuzla, Tuzla, BiH
4. Bavaro, R. (2020) *What is the purpose of a blog and do I need one?* Dostupno na: <https://www.smamarketing.net/blog/what-is-the-purpose-of-a-blog> [11.05.2021.]
5. Bezić H., Gašparini A., Bagarić L. (2009) *Elektronička trgovina u malim i srednjim poduzećima Republike Hrvatske* Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/41194316\\_Elektronicka\\_trgovina\\_u\\_malim\\_i\\_srednjim\\_poduzecima\\_Republike\\_Hrvatske](https://www.researchgate.net/publication/41194316_Elektronicka_trgovina_u_malim_i_srednjim_poduzecima_Republike_Hrvatske) [11.05.2021.]
6. Buble M. (2005): *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb
7. Byars L., Rue W., Zahra A. (1996) *Strategy in a changing environment*, Times Mirror Higher Education Group, Inc. company, United States of America
8. Combe, C. (2006) *Introduction to E-business*, Butterworth-Heinemann
9. Combe, C. (2017) *Introduction to Management*, Oxford
10. Delić A., Oberman Peterka S., Perić J. (2014): *Želim postati poduzetnik*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
11. Encyclopedia.com (2021) Merchant model Dostupno na: <https://www.encyclopedia.com/economics/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/merchant-model> [11.05.2021.]
12. Fisher G., Wisneski J.E., Bakker M.R. (2020) *Strategy in 3D: Essential Tools to Diagnose, Decide, and Deliver*, Oxford
13. Johnsons G., Whittington R., Scholes K. (2014) *Exploring strategy*, tenth edition, Harlow: Pearson Education Limited
14. Lane R.E. (2009) *The market experience*, Yale University Dostupno na: <https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=J1WpgsndH5MC&oi=fnd&pg=PP11&>

- [dq=personal+experience+in+e+market&ots=YbIFOXDEFR&sig=8HKCEoJ4QKGCjFKj\\_69MnHRcj\\_M&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://managementmania.com/en/vrio-analysis)
15. Management Mania (2020) *Vrio analysis* Dostupno na:  
<https://managementmania.com/en/vrio-analysis> [01.07.2021.]
  16. Market.hr (2014) *8 savjeta za sigurnost vašeg internet novčanika* Dostupno na:  
<https://marker.hr/blog/savjeti-sigurnost-internet-kupovine-247/> [11.06.2021.]
  17. Metzinger, Čedo T., Toth, M. (2020): *Metodologija istraživačkog rada za stručne studije* Veleučilište Velika Gorica Dostupno na:  
<https://www.vvg.hr/app/uploads/2020/03/METODOLOGIJA-ISTRA%C5%BDIVA%C4%8CKOG-RADA-ZA-STRU%C4%8CNE-STUDIJE.pdf>  
[21.06.2021.]
  18. Ministarstvo gospodarstva (2021) *Internetska trgovina* Dostupno na:  
<https://mingor.gov.hr/o-ministarstvu-1065/djelokrug/uprava-za-trgovinu-i-politiku-javne-nabave/digitalno-gospodarstvo/internetska-trgovina/7025> [25.05.2021.]
  19. Modulos (2021) Dostupno na: <https://www.modulos.hr/> [10.05.2021.]
  20. Nadrljanski Đ., Nadrljanski M. (2016) *Elektroničko poslovanje* Dostupno na  
<https://www.bib.irb.hr/832091> [12.05.2021.]
  21. Njuškalo (2021) *Oglašavanje* Dostupno na:  
[https://www.njuskalo.hr/index.php?ctl=help&topic\\_id=3](https://www.njuskalo.hr/index.php?ctl=help&topic_id=3) [10.07.2021.]
  22. Parsons, N. (2017) *What is a business model? Business models explained* Dostupno na:  
<https://articles.bplans.com/what-is-a-business-model-business-models-explained/>  
[28.04.2021.]
  23. Paymill (2020) *Merchant model* Dostupno na:  
<https://www.paymill.com/en/glossary/merchant-model/> [28.04.2021.]
  24. Payspace Magazin (2021) *B2B, B2C, C2C, C2B and other types of business* Dostupno na:  
<https://payspacemagazine.com/tech/b2b-b2c-c2c-c2b-etc/> [25.05.2021.]
  25. Pavić, Z. *Evo koji su najpopularniji hrvatski webshopovi i kako posluju*. Jutarnji.hr Dostupno na:  
<https://www.jutarnji.hr/naslovnica/evo-koji-su-najpopularniji-hrvatski-webshopovi-i-kako-posluju-samo-20-posto-nasih-online-trgovina-prima-kreditne-kartice-9616630> [25.05.2021.]
  26. Poduzetnik.biz (2019) Dostupno na: <https://poduzetnik.biz/novac/izabrane-najbolje-hrvatske-web-trgovine/> [25.05.2021.]
  27. PushYourRank.com (2013) *How to make money online: The merchant business model* Dostupno na:

- <http://www.pushyourrank.com/2013/09/OnlineMerchantBusinessModel.html>  
[20.05.2021.]
28. Rappa M. (2010) *Business models on the web*. Digital enterprise Dostupno na:  
<http://digitalenterprise.org/models/models.html> [28.04.2021.]
29. Ružić, D., Biloš, A., Turkalj, D.(2014): *E-marketing*, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
30. Spremić M. (2004) *Menadžment i elektroničko poslovanje*, Narodne novine, Zagreb
31. Starter Story (2021) Start a Paper Manufacturing Business Dostupno na:  
<https://www.starterstory.com/ideas/paper-manufacturing-business/pros-and-cons>  
[10.05.2021.]
32. Tomić, D. (2020) *Online trgovina u Hrvatskoj i dalje je vrlo mala*. ICT Business, Dostupno na: <https://www.ictbusiness.info/internet/online-trgovina-u-hrvatskoj-i-dalje-vrlo-mala> [25.05.2021.]
33. Ughade N. (2021) *All you need to know about the subscription business model*. Dostupno na: <https://www.chargebee.com/blog/subscription-business-model/>  
[28.04.2021.]
34. Vasić, Ž., Jevremović, M., Yordanova, M., & Basrak, D. (2011). *On line prodavaonice - prodavaonice današnjice* Dostupno na:  
<https://infoteh.etf.ues.rs.ba/zbornik/2011/radovi/E-IV/E-IV-14.pdf> [25.05.2021.]
35. WebAlive (2019) *72 Must-Have Features for Ecommerce Website* Dostupno na:  
<https://www.webalive.com.au/ecommerce-website-features/> [10.06.2021.]
36. Wikipedika.org (2021) *Is vrio internal or external* Dostupno na:  
<https://wikipedikia.org/hr/is-vrio-internal-or-external/> [01.07.2021.]

## POPIS SLIKA

Slika 1: Važne komponente za pokretanje poslovnog pothvata.....	4
Slika 2: Lanac vrijednosti poslovnog modela .....	4
Slika 3: Zaglavlje internetskog poslovnog modela E-kupi .....	10
Slika 4: Podnožje internetskog poslovnog modela E-kupi.....	11
Slika 5: Kategorija proizvoda na poslovnom modelu E-kupi .....	11
Slika 6: Stranica proizvoda na primjeru poslovnog modela E-kupi.....	12
Slika 7: Finalizacija kupnje na primjeru poslovnog modela E-kupi .....	13
Slika 8: Blog internetskog poslovnog modela Modulos .....	14

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1: VRIO analiza Ekupi .....	25
Tablica 2: SWOT analiza Modulos d.o.o. ....	30
Tablica 3: Usporedba odabranih internetskih poslovnih modela .....	32



## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1: Najprodavaniji proizvodi u Hrvatskoj putem internetske trgovine ..... 15