

# Obrasci poslovnih modela - primjeri iz okruženja

---

Filošević, Karlo

Master's thesis / Diplomski rad

2022

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:782344>

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

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



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

Karlo Filošević

**Obrasci poslovnih modela – primjeri iz okruženja**

Diplomski rad

Osijek, 2022.

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

Karlo Filošević

**Obrasci poslovnih modela – primjeri iz okruženja**

Diplomski rad

Student: Karlo Filošević

JMBAG: 0010224037

e-mail: [karlo.filosevic@gmail.com](mailto:karlo.filosevic@gmail.com)

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

Osijek, 2022.

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

Karlo Filošević

**Business model patterns - examples from the environment**

Graduate paper

Osijek, 2022.

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

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

**Ime i prezime studenta/studentice:** Karlo Filošević

**JMBAG:** 0010224037

**OIB:** 91778376125

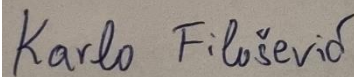
**e-mail za kontakt:** karlo.filosevic@gmail.com

**Naziv studija:** Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

**Naslov rada:** Obrasci poslovnih modela – primjeri iz okruženja

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

U Osijeku, 15. srpnja 2022. godine

Potpis: 

## **Obrasci poslovnih modela – primjeri iz okruženja**

### **SAŽETAK**

Poslovni model predstavlja konkurentsku prednost poduzeća. Premda postoje brojne definicije, oko kojih se istraživači nisu usuglasili, važnost poslovnih modela je u svakoj od njih posebno naglašena. U ovom diplomskom radu definiran je pojam poslovnog modela i detaljno su objašnjeni poslovni modeli prema Barringer i Ireland (2010), te poslovni model Osterwalder i Pigneur (2014). Brojni pogledi na poslovni model su zahtijevali i metodologiju koja bi omogućila njihovu usporedbu. Platno poslovnog modela predstavlja alat koji pomaže pri razumijevanju, vizualiziranju i komuniciranju suštine poslovanja sa zaposlenicima i interesno-utjecajnim skupinama. Svako poduzeće posluje po određenom obrascu poslovnog modela, a u radu su analizirani neki od najčešćih obrazaca koji se koriste u poduzećima, poput obrasca dugog repa, modela rastavljene organizacije, višestruke platforme, otvorenih i zatvorenih inovacija te besplatno kao poslovnog modela. Empirijski dio rada čini analiza obrazaca poslovnih modela poduzeća iz okruženja. Analizirana su tri poduzeća iz Republike Hrvatske, DotYourSpot, Kožul d.o.o. te Boxline. Kreirana su poslovna platna navedenih poduzeća te je opisan obrazac poslovnog modela analiziranih poduzeća.

**Ključne riječi:** poslovni model, obrazac poslovnog modela, platno poslovnog modela, kreiranje vrijednosti

## **Business model patterns - examples from the environment**

### **ABSTRACT**

Business models represent a company's competitive advantage. Although there are numerous definitions, on which researchers have not agreed, the importance of business models is particularly emphasized in each of them. In this thesis, the term business model is defined according to Barringer and Ireland (2010) and Osterwalder and Pigneur (2014). Numerous views on the business model also required a methodology that would enable their comparison. The canvas business model is a tool that helps in understanding, visualizing and communicating the essence of business with employees and interest-influential groups. Every company operates according to a specific business model pattern, and the paper analyzes some of the most common patterns used in companies, such as the long tail patterns, the patterns of dismantled organization, patterns of multiple platforms, patterns of open and closed innovations, and freemium as a business model. The empirical part of the work consists of an analysis of the patterns of business models of companies from the environment. Three companies from the Republic of Croatia were analyzed, DotYourSpot, Kožul d.o.o. and Boxline. The business canvases of the listed companies were created and the business model of the analyzed companies was described.

**Keywords:** business model, business model pattern, business model canvas, value creation

## Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Metodologija rada.....	2
2.1. Problem i predmet istraživanja .....	2
2.2. Svrha i ciljevi .....	2
2.3. Znanstvene metode .....	2
2.4. Struktura rada .....	2
3. Poslovni modeli .....	4
3.1. Poslovni model prema Barringer i Ireland .....	6
3.2. Poslovni model prema Osterwalder i Pigneur .....	15
4. Obrasci poslovnih modela.....	22
4.1. Model rastavljene organizacije .....	22
4.2. Obrazac dugog repa.....	24
4.3. Obrazac višestrukih platformi .....	25
4.4. Obrazac otvorenih i zatvorenih inovacija .....	26
4.5. Besplatno kao poslovni model.....	28
5. Primjeri obrazaca poduzeća iz okruženja .....	30
5.1. Poslovni model poduzeća DotYourSpot.....	30
5.2. Poslovni model poduzeća Kožul d.o.o.....	33
5.3. Poslovni model poduzeća Boxline.....	34
6. Zaključak.....	37



## 1. Uvod

Poslovni model je način na koji poduzeće stvara vrijednosti za sebe i za svoje kupce te prikazuje na koji način se poduzeće ponaša na tržištu. Ukoliko je poduzetnik dobro upoznat s poslovnim modelom svog poduzeća on stvara prednost nad konkurencijom, povezuje se s kupcima i na taj način ostvaruje bolju zaradu i prednost na tržištu. Dobro osmišljen poslovni model predstavlja razliku između dobrog i uspješnog proizvoda ili usluge. Autori Morić Milovanović, Srhoj i Krišto (2016) navode kako poslovni modeli svoju popularnost među poduzetnicima stječu u kasnim 1990-im kada se koncept poslovnog modela koristi u svrhu objašnjavanja novih poslovnih inicijativa. Poduzetnici nisu dovoljno informirani o prednostima koje im nudi poslovni model, putem poslovnog modela mogu lakše uvidjeti prednosti koje posjeduje njihovo poduzeće, te nedostatke koje trebaju poboljšati u budućem poslovanju. Osterwalder, Pigneur i Tucci (2005) ističu kako se poslovni modeli koriste u cilju formiranja suštine poslovanja poduzeća u datom trenutku, glavni razlog tomu je nedovoljno znanje poduzetnika i menadžera o kompleksnosti vlastitog modela. Poslovni model nije isto što i poslovni plan poduzeća, poslovni model prikazuje glavne prednosti koje poduzeće nudi svojim kupcima, koje ključne resurse posjeduje, objašnjava odnos između kupaca i poduzeća i ostale elemente koji su od velike važnosti za uspješno poslovanje poduzeća. Kreiranje poslovnog modela odvija se na samom početku poslovnog pothvata, jer poslovni model određuje budućnost poduzeća.

## 2. Metodologija rada

### 2.1. Problem i predmet istraživanja

Predmet istraživanja u ovom diplomskom radu su poslovni modeli poduzeća iz okruženja, koji predstavljaju njihovu konkurentsku prednost. Kroz analizu samog pojma poslovnog modela, kao i najčešćih obrazaca poslovnih modela, u radu će se pojasniti važnost dobrog, strateškog promišljanja prilikom definiranja poslovnog modela.

### 2.2. Svrha i ciljevi

Svrha i cilj ovog diplomskog rada je objasniti važnost kreiranja poslovnog modela pri pokretanju poduzetničkog pothvata te ukazati na prednosti koje poduzeće ostvaruje kreiranjem uspješnog poslovnog modela.

### 2.3. Znanstvene metode

U ovom radu koriste se znanstvene metode deskripcije, komparativna analiza, deduktivna, induktivna te znanstvena metoda dokazivanja. Metoda deskripcije korištena je za opisivanje činjenica i procesa. Pomoću komparativne analize opisane su sličnosti i razlike koje se navode u ovom diplomskom radu. Znanstvena metoda dokazivanja korištena je sa svrhom utvrđivanja točnosti određene spoznaje. Pomoću induktivne metode dolazi se do općih zaključaka diplomskog rada, dok je deduktivna metoda korištena za posebne i pojedinačne zaključke.

### 2.4. Struktura rada

Diplomski rad je strukturiran u šest poglavlja. Prvo poglavlje rada je uvod, u njemu je ukratko objašnjena tema rada. U drugom poglavlju opisana je metodologija rada, problem i predmet istraživanja, svrha i cilj diplomskog rada. Navedene su znanstvene metode koje su korištene u radu te je opisana struktura rada. Treće poglavlje, koje se usko bavi poslovnim modelima daje pregled najčešćih definicija i pogleda na same poslovne modele. Nadalje, u četvrtom poglavlju

pojašnjeni su najčešće korišteni obrasci poslovnih modela u našem okruženju, model rastavljene organizacije, obrazac dugog repa, obrazac višestrukih platformi, obrazac otvorenih i zatvorenih inovacije te besplatno kao poslovni model. Peto poglavlje predstavlja praktični, empirijski dio, u kojemu se daje pregled odabranih poslovnih modela poduzeća. U šestom poglavlju izveden je zaključak diplomskog rada.

### 3. Poslovni modeli

Poslovni model (engl. *business model*) premda vrlo raširen pojam, mnogi ne razumiju, posebice važnost i značaj dobrog poslovnog modela. Pomoću poslovnog modela definira se cijeli koncept poslovanja poduzeća. Svi poduzetnici imaju određeni poslovni model, iako ga često ne poznaju pod tim nazivom. Kada vlasnik poduzeća razumije svoj poslovni model to mu olakšava razumijevanje vlastitog poslovanja, njegovih kupaca i konkurencije. Mnogi vlasnici poduzeća zanemaruju važnost poslovnog modela i zbog toga se često znaju naći u problemima. Poslovni model obuhvaća sva poduzeća i sve gospodarske subjekte s kojima poduzeće posluje, a sve to ulazi u platno poslovnog modela (eng. *Business Model Canvas*). Prema Osterwalder i Pigneur (2010) poslovni model je alat pomoću kojeg se opisuje kako poduzeće stvara, isporučuje i ostvaruje vrijednost. Prema Allan Afuah (2004) poslovni model je jedan od čimbenika zbog kojeg su određena poduzeća uspješnija na tržištu u odnosu na konkurenciju. Chesbrough i Rosenbloom (2002) na primjeru poduzeća Xerox Corporation prikazuju kako je poduzeće raslo primjenom učinkovitog poslovnog modela. Autori poslovni model smatraju kao konceptualni alat koji povezuje razvoj proizvoda i potrebe kupaca. Iz toga se može vidjeti koliko je važno imati dobar poslovni model. Glavno obilježje poslovnih modela je da ne postoji standardni poslovni model, već bilo koji od njih poduzeća moraju sama kreirati na temelju vlastitih preferencija. Dobro osmišljen poslovni model značajno doprinosi razvoju poduzeća na tržištu, dok loše ustrojen poslovni model poduzeće može dovesti do zatvaranja.

Poslovni modeli su vrlo kompleksan pojam, po mnogima i prilično težak za objasniti. Premda postoji veliki broj definicija, ne postoji jedna jedinstvena definicija poslovnih modela. Prema Porter (2001) definicija poslovnog modela je u najboljem slučaju nejasna. Najčešće se čini da se odnosi na koncepciju kako poduzeće posluje i ostvaruje prihode. Ostvarivanje prihoda ne predstavlja nužno i stvaranje ekonomske vrijednosti za poduzeće. U nastavku se navode neke od najpoznatijih definicija s ciljem što lakšeg objašnjenja pojma poslovnog modela.

„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 2010:178)

Osterwalder, Pigneur i Tucci (2005) poslovni modeli definiraju kao alat koji pomaže pri razumijevanju, vizualiziraju i komuniciranju suštine poslovanja sa zaposlenicima i interesno-utjecajnim skupinama.

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

Prema Wirtz, Pistoia, Ullrich i Gottel (2015) poslovni model opisan je kao konceptijski okvir koji predstavlja poveznicu između strategije i poslovnih procesa, odnosno zadatak poslovnog modela je objasniti srž procesa formiranja vrijednosti poduzeća.

„Poslovni su modeli metode kojima se odvija održivo poslovanje poduzeća, a održivo poslovanje poduzeća implicira način na koji se generiraju prihodi.“ (Chesborough; Rosenbloom, 2002:529)

„Poduzeće dizajnira arhitekturu prijedloga vrijednosti organizacije, kako distribuira prijedlog vrijednosti te kako zahvaća mehanizme prijedloga vrijednosti.“ (Teece, 2010:172)

Poslovni model se može definirati i kao „metakoncept koji proizlazi iz strategije poduzeća, a u kojem su ključne karakteristike: kupci, odnos s kupcima, monetizacija, lanac vrijednosti i povezujući mehanizmi.“ (Baden-Fuller; Mangematin, 2013:418).

Iako postoji veliki broj definicija koje objašnjavaju poslovni model i prije svega, njegovu važnost za poduzeće, mnogi poduzetnici ga često zanemaruju pri definiranju poslovanja u svom

poduzeću. Dobar poslovni model ne garantira uspjeh poduzeća, ali svakako pomaže poduzeću u što boljem poslovanju.

Svaka navedena definicija je mišljenje stručnjaka koji na različit način definiraju poslovni model. Svaki stručnjak na svoj način shvaća pojam poslovnog modela, no svi se slažu kako je za uspješnost poduzeća neophodan kvalitetno razrađen poslovni model. Kako bi poslovni model predstavljao stvarno stanje poduzeća poduzetnik prije kreiranja poslovnog modela mora analizirati ključne elemente koji čine poslovni model, poput resursa koje posjeduje poduzeće, ključnih aktivnosti, odnosa s kupcima te odnosa s konkurencijom. U ovom poglavlju detaljnije su objašnjeni poslovni modeli prema Barringer i Ireland (2010 i 2015) te poslovni model prema Osterwalder i Pigneur (2014).

### 3.1. Poslovni model prema Barringer i Ireland

Bruce Barringer i Duane Ireland 2010. osmislili su poslovni model koji se sastoji od četiri ključna elementa, a to su: temeljna strategija, strateški resursi, mreža partnerstva i odnos prema kupcima. Cilj poslovnog modela je određivanje načina na koji poduzeće funkcionira na tržištu.

Temeljna strategija	Strateški resursi	Mreža partnerstva	Odnos prema kupcima
-Misija poduzeća	-Ključne kompetencije	-Dobavljači	-Ciljni kupci
-Domet proizvoda/tržišta	-Strateške prednosti	-Partneri	-Ispunjenje i podrška
-Osnove za diferencijaciju		-Drugi ključni odnosi	-Cjenovna struktura

Slika 1. Poslovni model Barringer i Ireland iz 2010. godine

Izvor: Barringer, B., R. i Ireland, R., D. (2010). Poduzetništvo, Uspješno pokretanje novih poduhvata

Temeljne strategije prema autorima Barringer i Ireland (2010) su misija poduzeća, domet proizvoda/tržišta te osnove za diferencijaciju.

U poslovnoj misiji objašnjava se misija poduzeća i što bi poduzeće trebalo postići. Ukoliko je misija poduzeća pažljivo napisana i pravilo korištena, može definirati svoje glavne prioritete i poslužiti kao financijski kompas. Definicija misije prema Škrtić i Mikić (2011) odgovara na

pitanje što radimo, za koga i kako radimo te ona čini detaljniju verziju vizije unutar koje se navode pravci poslovnog djelovanja. Pri struktuiranju misije potrebno je odgovoriti na sljedeća pitanja:

- „Koji je naš razlog postojanja?
- Koja je naša temeljna svrha?
- Koja je naša poslovna filozofija?
- Po čemu se razlikujemo od drugih?
- Na koji smo tržišni segment usmjereni?“ (Škrtić, Mikić, 2011:111)

Misija poduzeća prva je stvar koju treba ispuniti u platnu poslovnog modela. Dobro definirana misija poduzeća osigurava i povezanost svih elemenata u poslovnom modelu, kao i jačinu veze među pojedinim elementima. Postoji nekoliko pravila kojih se treba pridržavati pri pisanju misije poduzeća, a to su: potrebno je jasno definirati „razlog postojanja“ poduzeća, važno je opisati što poduzeće čini drugačijom, potrebno je da misija bude riskantna i izazovna, ali prije svega ostvariva, nadalje, treba koristiti stil koji predstavlja kulturu i vrijednost poduzeća, poželjno je prenijeti strast i držati pozornost čitatelja, te je potrebno biti pošten i iskren i ne tvrditi da je poduzeće nešto što ono zapravo nije.

Drugi element temeljne strategije je domet proizvoda/tržišta. U ovom dijelu poslovnog modela poduzeće definira proizvode i tržišta na koje će se koncentrirati u svom poslovanju. Potrebno je odrediti jasan početni opseg proizvoda/tržišta i osmisлити projekt budućeg širenja za narednih tri do pet godina poslovanja. Kao i u misiji poduzeća, vrlo je važno biti realan i objektivan pri pisanju dometa proizvoda/tržišta.

Posljednji element temeljne strategije su osnove za diferencijaciju. U ovom dijelu važno je da poduzeće jasno artikulira po čemu se njihovi proizvodi ili usluge razlikuju od konkurencije. „Oni koji se obraćaju “svima“ ili “pogrešnima“, zapravo se ne obraćaju nikome.“ (Pavičić, Alfirević, Aleksić, 2006:150) Osnova diferencijacije poduzeća je da vlasnik potakne potrošače da odaberu proizvode njegovog poduzeća, a ne konkurentskog. To je ono što rješava problem ili zadovoljava potrebe kupaca. Philip Kotler (1994) kao najvažnija pitanja za segmentaciju tržišta i istraživanje potrošača, navodi sljedeća pitanja na koja treba odgovoriti:

- Tko predstavlja tržište? (potencijalni kupci i korisnici)
- Što se na tržištu kupuje? (roba i usluge)
- Zašto se na tržištu kupuje (ciljevi)
- Tko sudjeluje u kupnji (organizacije, pojedinci)

- Kako se na tržištu kupuje? (postupci)
- Kada se na tržištu kupuje (okolnosti)
- Gdje se na tržištu kupuje (prodajna mjesta) (Info-Nik (2018), Segmentacija tržišta, <https://info-nik.info/2018/12/24/segmentacija-trzista/> , pristupljeno 26. rujna 2022.)

Pri određivanju diferencijacije poduzeća, preporuča se da se navedu dvije do tri točke te da se provjeri jesu li navedene točke lako razumljive. Uz to bitno je da se navedene točke odnose na prednosti proizvoda ili usluge, a ne na njihove značajke. Točke diferencijacije koje se fokusiraju na značajke manje su uvjerljivije od onih koje se fokusiraju na prednosti.

Drugi temeljni element poslovnog modela su strateški resursi, oni se sastoje od ključnih kompetencija i strateške prednosti.

Ključne kompetencije predstavljaju specijalizirana znanja koje poduzeće posjeduje te mogu predstavljati važnu konkurentsku prednost. „Ključna kompetencija je sredstvo ili sposobnost koja služi kao izvor konkurentske prednosti poduzeća. To je jedinstvena vještina ili sposobnost koja premašuje proizvode ili tržišta, daje značajan doprinos koristi koju kupac primijeti, i koju je teško oponašati.“ (Barringer i Ireland 2010:191). Autori ključnu kompetenciju objašnjavaju kao najveću vrijednost koju poduzeće posjeduje. Kako bi ključne kompetencije bile konkurentne i kako bi se razlikovale od konkurencije one trebaju biti jedinstvene, dragocjene kupcima, teške za oponašanje te primjenjive i u novim prilikama. Novoosnovana poduzeća trebaju navesti dvije ili tri ključne kompetencije u svom poslovnom planu. (<https://phantran.net/the-barringer-ireland-business-model-template/>, pristupljeno 14. kolovoza 2022.) Ključne kompetencije su najčešće tehničko znanje, učinkovit proces, odnos povjerenja s klijentima i sl. Strateške prednosti objašnjavaju koje prednosti posjeduje poduzeće u odnosu na svoju konkurenciju.

Mreža partnerstva je treći ključni element, a čine ga dobavljači, partneri i drugi ključni odnosi.

Dobavljači su pojedinci i organizacije koji opskrbljuju poduzeće potrebnim resursima, odnosno fizičkim, ljudskim, financijskim i informacijskim resursima. (Čičin-Šain 2017:30) Miočević (2017) navodi da uspješnost poslovanja poduzeća na tržištu ne ovisi samo o kvalitetnim odnosima s kupcima već da veliku ulogu uspješnosti predstavljaju odlični odnosi s dobavljačima. Dobavljači često postaju partneri poduzećima što je sljedeći element mreže



partnerstva. Uz dobavljače partneri poduzeću mogu biti određeni kupci, banke i slično. Poslovni partneri je zajednički naziv za sve partnere koji se koriste u poslovanju određenog poduzeća. Poslovni partneri su iznimno važni za nova poduzeća koja nemaju dovoljno resursa za obavljanje svih zadataka, te im je potrebno znanje i iskustva pomno odabranih partnera. Razlog odabira partnera ne leži samo u nedostatku resursa, nego ponekad neke stvari izlaze iz područja stručnosti poduzeća te se iz toga odlučuju za partnere. Prva partnerstva se uvijek sklapaju s dobavljačima. Svako uspješno poduzeće posluje sa svojim pouzdanim dobavljačima koji igraju ključnu ulogu u radu poduzeća. Uz dobavljače, poduzeća sklapaju partnerstva i s drugim poduzećima.

Najčešći oblici odnosa su:

- Zajednička ulaganja (engl. *joint ventures*)
- Konzorciji
- Strateški savez
- Trgovinska udruženja (Phantran, HKT Consultant: The Barringer/Ireland Business Model Template, <https://phantran.net/the-barringer-ireland-business-model-template/>, pristupljeno 14. kolovoza 2022.)

„Zajednička ulaganja predstavljaju najviši oblik poslovne suradnje. Riječ je o ulaganju kapitala (ili drugih proizvodnih faktora) dvaju ili više ekonomskih subjekata u zajedničko poduzeće u jednoj ili više zemalja uz zajedničko upravljanje i sudjelovanje u dobiti. Najčešći oblik zajedničkih ulaganja su podružnice i koncesije.“ (Lolić Čipčić 2015:86)

Konzorcij je grupa poduzeća sa sličnim potrebama koje se udružuju kako bi stvorile novi subjekt za rješavanje tih potreba.

Strateški savez je sporazum između dvaju ili više poduzeća kojim se uspostavlja trgovinski odnos, ali nema zajedničkog vlasništva.

Trgovinska udruženja predstavljaju organizacije (obično neprofitne) koje osnivaju poduzeća u istoj industriji za prikupljanje i širenje trgovinskih informacija, pružanje pravnih i tehničkih savjeta, osposobljavanje vezano uz industriju te osiguravanje platforme za kolektivno lobiranje. Prilikom ispunjavanja Barringer i Ireland (2010) poslovnog modela potrebno je identificirati primarna partnerstva s dobavljačima i druga

partnerstva ukoliko ona postoje. Nova poduzeća najčešće u poslovni pothvat ulaze s malim brojem partnera koji s vremenom raste.

Posljednji temeljni element poslovnog modela Barringer i Ireland (2010) je odnos prema kupcima, a on se dijeli na ciljane kupce, ispunjenje i podršku te cjenovnu strukturu.

Ciljni kupci su zapravo ciljano tržište na kojem poduzeće želi poslovati te ono treba biti jasno iskazano u poslovnom modelu. „Ciljno tržište je grupa pojedinaca ili poduzeća čiju pažnju poduzeće pokušava privući.“ (Barringer i Ireland 2010:195)

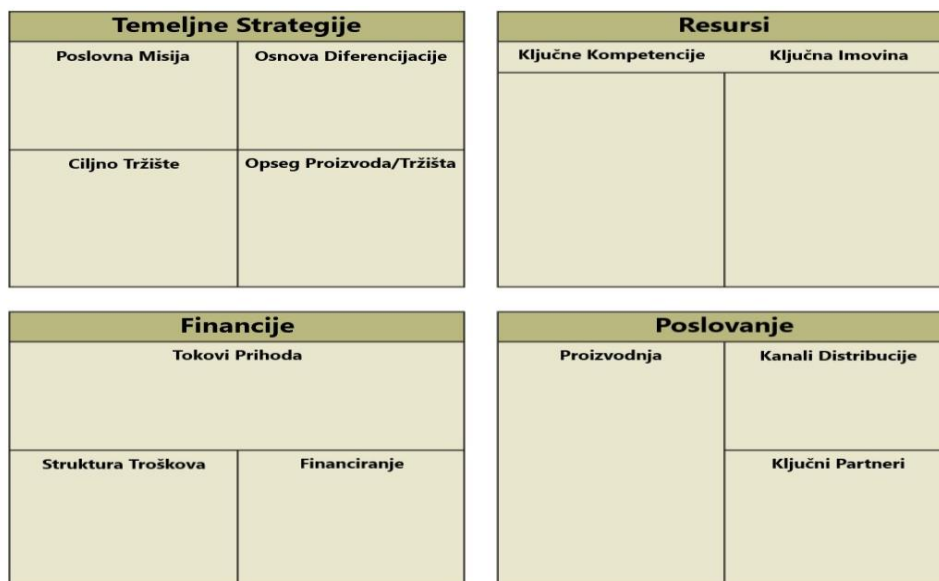
„Ciljno tržište dijeli se na:

- Koncentracija na jedan segment
- Selektivna specijalizacija
- Specijalizacija proizvoda
- Specijalizacija prema tržištu
- Pokrivanje cijeloga tržišta“ (Info-Nik (2018), Segmentacija tržišta, <https://info-nik.info/2018/12/24/segmentacija-trzista/> , pristupljeno 14. kolovoza 2022.)

Ispunjenje i podršku Barringer i Ireland (2010) opisuju kao način na koji se proizvod prezentira tržištu te kako dolazi do svojih kupaca.

Određivanje cijena ovisi o ciljanom tržištu poduzeća i filozofiji određivanja cijena.

Barringer i Ireland 2015. godine osmislili su novi poslovni model koji se u određenim elementima podudara s poslovnim modelom iz 2010. godine. Poslovni model Barringer i Ireland iz 2015. godine, uz model Osterwaldera i Pigneura, jedno je od najčešće korištenih u praksi i iz tog razloga njihova definicija je jedna od najprihvaćenijih.



Slika 2. Poslovni model prema Barringer i Ireland iz 2015. godine

Izvor: Phantran,

<https://phantran.net/the-barringer-ireland-business-model-template/>, pristupljeno 7. kolovoza 2022.

Njihov poslovni model alat je koji poduzetniku omogućuje lakše upravljanje poduzećem kroz četiri glavna elementa na koja se dijeli, a glavni elementi se dijele na dvanaest dijelova od kojih je svaki podjednako bitan za poduzetnika.

Prva komponenta poslovnog modela su temeljne strategije. One se dijele na četiri dodatna elementa, a to su: poslovna misija, osnova diferencijacije, ciljno tržište i opseg proizvoda/tržišta.

Temeljne strategije su u potpunosti jednake kao i u modelu iz 2010. godine, jedina razlika je što se ciljno tržište u modelu iz 2015. godine smatra temeljnom strategijom, a ne više kao odnos prema kupcima kako su autori naveli u modelu iz 2010. godine.

Drugi glavni segment poslovnog platna prema Barringer i Ireland (2015) su resursi. Resursom se smatra "... sredstva, mogućnosti, zalihe, rezerve, izvor, prirodna bogatstva ..." (Anić 1994:893) Poduzeće koristi resurse za proizvodnju, prodaju i distribuciju. Resursi se razvijaju i akumuliraju tijekom godina.

Resursi u poslovnom modelu dijele se na materijalne i nematerijalne resurse. Materijalni resursi su jedna od najvažnijih komponenti u poslovanju. Materijalni resursima smatraju se zgrade, zemljišta, oprema, strojevi i sirovine i tako dalje.

Nematerijalni resursi su svi oni resursi u poduzeću koji su neopipljivi, primjerice mreža kontakata, poslovnih partnera, pristup resursima i slično.

Poduzeće mora imati dovoljnu količinu resursa kako bi poslovni model mogao biti ispravno osmišljen. Resursi mogu biti materijalni i nematerijalni. Najvažnije za poduzeće je da posjeduje sredstva kojima je teško pronaći zamjenu kako bi poslovni model poduzeća dugoročno bio konkurentan.

Ključne kompetencije su objašnjene u poslovnom modelu Barringer i Ireland iz 2010. godine.

Ključna imovina koje posjeduje poduzeće omogućuje funkcioniranje njenog poslovnog modela. Dijeli se na fizičku, financijsku, intelektualnu i ljudsku. Fizička imovina obuhvaća prostor, opremu, vozila i sl., financijska imovina uključuje gotovinu, kredite, dionice i obveze ulagača, intelektualna imovina može poduzeće često razlikovati od konkurencije i često je ključna u poslovanju poduzeća. Intelektualnom imovinom smatraju se stvari poput patenta, zaštitnih znakova, brenda poduzeća, njezinog ugleda i poslovne tajne poduzeća. Prilikom ispunjavanja ovog elementa poslovnog modela Barringer i Ireland (2015), poduzeće bi trebalo navesti tri do četiri kriterija ključne imovine, no ponekad je potreban samo jedan ključni resurs o kojem će ovisiti uspjeh poduzeća.

U financijskom segmentu poslovnog modela opisuje se način na koji poduzeće zarađuje svoj novac, te je s toga izuzetno važan. Većini poduzeća način na koji zarađuju novac je najosnovniji aspekt oko kojeg grade svoj poslovni model. Element financija dijeli se na tri aspekta, a to su: tokovi prihoda, struktura troškova i financiranje.

Tokovi prihoda u poduzeću opisuju načine na koje poduzeće zarađuje. Poduzeća mogu imati jedan tok prihoda, a isto tako mogu imati i nekoliko izvora prihoda. Primjerice određeni restorani nude svoje ponudu svojih obroka u svojim prostorijama, kupci dođu, naruče i plate što su pojeli, takav restoran ima jedan tok prihoda. Drugi restorani uz klasičnu uslugu posluživanja u restoranu, nude i usluge cateringa, mogu prodavati svoje specijalne umake i slično i to je primjer restorana koje ima nekoliko izvora financiranja, jer nisu ograničeni samo na prodaju hrane unutar restorana.

Najčešći tokovi prihoda su:

- Prodaja proizvoda
- Prodaja usluga
- Oglašavanje
- Provizija
- Licenciranje
- Iznajmljivanje/lizing
- Pretplata ( Phantran, HKT Consultant: The barringer/ireland business Model template, <https://phantran.net/the-barringer-ireland-business-model-template/> ,pristupljeno 14. kolovoza 2022.)

Tok prihoda od prodaje proizvoda i usluga je najčešći oblik prihoda u poduzećima. Označava prodaju robe u maloprodajnoj trgovini ili na web stranici ili prodaju usluga poput popravka automobila ili taxi usluge. Izdavači časopisa ili novina najčešći su primjer poduzeća koja ostvaruju prihod putem oglašavanja. Primjer ostvarivanja prihoda putem provizije je Ebay. Ebay od svake prodaje na svojim web stranicama ostvaruje određeni postotak provizije od prodaje koja predstavlja prihod poduzeća. Prihod ostvaren licenciranjem je novac koji poduzeće zaradi od naplate korištenja zaštićenog intelektualnog vlasništva. Iznajmljivanje ili lizing predstavlja prihod ostvaren iznajmljivanjem ili lizingom imovine poput automobila, stroja, poslovnog prostora i sl. Prihod od pretplate se ostvaruje prodajom pretplate na usluge koje poduzeće nudi, primjerice Netflix.

Struktura troškova opisuje najvažnije troškove koje poduzeće stvara. Cilj strukture troškova u poslovnom modelu prema Berringer i Ireland (2015) je utvrditi prirodu troškova i prepoznavanje glavnih kategorija troškova poduzeća. Osnovna podjela troškova je na fiksne i na varijabilne troškove. Fiksne troškove poduzeće stvara bez obzira na obujam poslovanja, odnosno to su stalni troškovi. Primjerice, amortizacija, troškovi administracije, uprave, najam prostora, plaće zaposlenika i sl. Varijabilni troškovi su razliku od fiksnih troškova reagiraju na promjene u razini aktivnosti poduzeća. Oni rastu ili padaju ovisno o porastom ili padom iskorištenosti kapaciteta. Primjer varijabilnih troškova je utrošak materijala, energije, rada i sl.

Ukoliko poduzeće ne ostvaruje dovoljno financijskih sredstava tijekom svog poslovanja neće moći nastaviti s poslovanjem, te je iz tog razloga pri samom početku poslovanja potrebno utvrditi način financiranja poduzeća. Ako poduzetnik ne odredi dobar način na koji će financirati poduzeće, vrlo brzo će imati probleme s rastom i razvojem poslovanja. Orsag (1997) izvore financiranja dijeli prema vlasništvu na financiranje putem vlastitih izvora kod kojih ne postoji obveza vraćanja te nemaju rok dospijeca, a poduzeće ih koristi za ulaganje sredstava na neodređeno vrijeme, te na tuđe izvore koji se moraju vratiti vjerovnicima u određenom roku.

Posljednji element ovog poslovnog modela je poslovanje. Ono predstavlja sastavni dio poslovnog modela, a dijeli se na tri elementa, a to su: proizvodnja, kanali distribucije i ključni partneri.

Element proizvodnje opisuje način na koji poduzeće proizvodi svoje proizvode ili način na koji pružaju usluge. Ukoliko se poduzeće bavi prodajom proizvoda, oni mogu biti proizvedeni unutar poduzeća ili ih mogu proizvesti vanjski proizvođači. Odluka na koju će se poduzeće odlučiti ima veliki utjecaj na budućnost njenog poslovanja i na sami poslovni model. Ukoliko se odluči na vlastitu proizvodnju, poduzeće će morati razviti ključne kompetencije u proizvodnji i nabaviti ključne resurse koji će im pomoći u tome. Ovaj način je puno skuplji u odnosu na odabir vanjskog proizvođača proizvoda. Ako se poduzeće odluči za taj način proizvodnje, tada je od iznimne važnosti odabrati odgovarajućeg proizvođača. Često je jako teško pronaći odgovarajućeg proizvođača i zbog toga u poslovnom modelu nije dovoljno napisati da će proizvodnju izvršiti vanjski proizvođač, već je potrebno što detaljnije opisati način na koji će on to obavljati.

Kanali distribucije objašnjavaju način na koji poduzeće isporučuje proizvode ili usluge svojim kupcima. Postoje tri vrste kanala distribucije, a to su izravna distribucija, distribucija putem posrednika ili kombinacija ta dva kanala. Izravna distribucija označava direktnu prodaju proizvoda u svojim maloprodajnim trgovinama ili putem web shop-a. Distribucija putem posrednika je prodaja svojih proizvoda putem distributera i veletrgovaca. Odabir kanala distribucije uvelike utječe i na ostale aspekte poslovnog modela.

Poslovni model prema Barringer i Ireland (2015) jedan je od najčešće korištenih poslovnih modela u poslovanju. Prema autorima Barringer i Ireland (2015) za uspješan poslovni model poduzetniku je važno odrediti temeljnu strategiju poduzeća, odrediti koje resurse posjeduje poduzeće u odnosu na konkurenciju, potrebno je odrediti način financiranja poduzeća te definirati odnos poduzeća prema kupcima.

Pisanju poslovnog modela potrebno je pristupiti iskreno i objektivno, bez uljepšavanja trenutnog stanja u poduzeću. Prije kreiranja poslovnog modela poduzetnik treba detaljno i ispravno analizirati tržište, konkurenciju, troškove i ciljnu grupu kupaca. Na temelju procjene poduzetnik ispunjava poslovni model poduzeća. Ukoliko je procjena navedenih elemenata obavljena na ispravan način, povećava se potencijalni uspjeh poduzeća na tržištu na kojem posluje, no ukoliko procjena nije napravljena na zadovoljavajući način postoji mogućnost da se poduzeća ne prilagodi tržištu.

### 3.2. Poslovni model prema Osterwalder i Pigneur

Poslovni model koji su 2014. godine osmislili belgijski poduzetnik Alexander Osterwalder i švicarski računalni znanstvenik Yves Pigneur sastoji se od 9 elemenata:

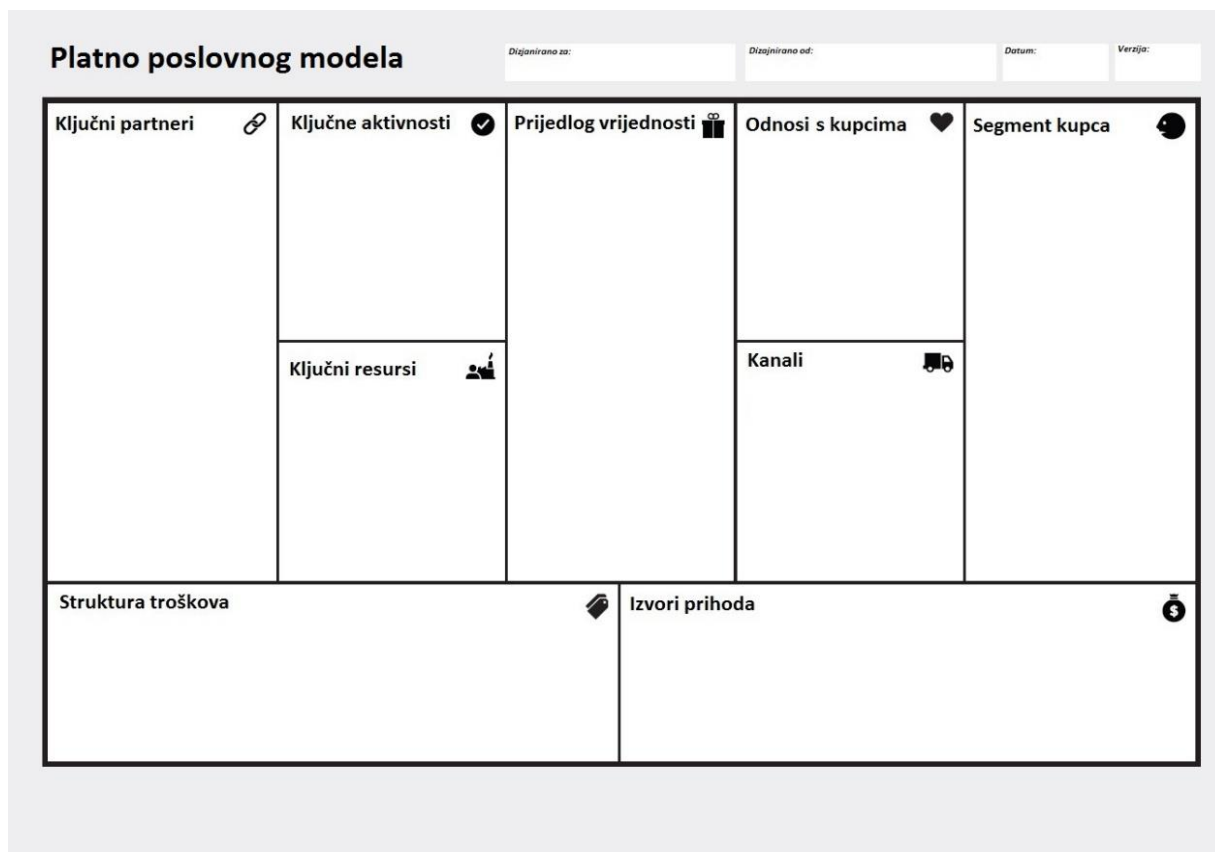
- Ključni partneri
- Ključne aktivnosti
- Ključni resursi
- Prijedlog vrijednosti
- Odnosi s kupcima
- Distribucijski kanali
- Segment kupaca
- Struktura troškova
- Izvor prihoda

Vidljivo je da se njihovi poslovni model u nekoliko elemenata podudara s poslovnim modelom prema Barringer i Ireland (2015). Elementi u kojima se ova dva modela podudaraju su: ključni partneri, resursi, kanali distribucije, struktura troškova i izvor prihoda. Ovi su elementi detaljno pojašnjeni u prethodnom poglavlju.

Platno poslovnog modela, prema Osterwalder i Pigneur (2014) se sastoji se od devet elemenata:

- Ključni partneri
- Ključne aktivnosti
- Ključni resursi
- Prijedlog vrijednosti

- Odnosi s kupcima
- Distribucijski kanali
- Segment kupaca
- Struktura troškova
- Izvor prihoda



Slika 2. Platno poslovnog modela prema Osterwalder i Pigneur

Izvor: <https://plaviured.hr/wp-content/uploads/2016/09/Platno-poslovnog-modela.jpg>

(pristupljeno 15. kolovoza 2022.)

Poslovni model prema Osterwalder i Pigneur (2014) predstavlja alat koji poduzetniku pomaže pri razumijevanju, vizualiziranju i komuniciranju poslovanja između zaposlenika i interesno-utjecajnih skupina. Navedeni autori navode kako poslovno platno koje su osmislili pomaže poduzeću da što lakše razumije procese koji se događaju unutar poduzeća. S ciljem utvrđivanja uporabljivosti njihovog poslovnog platna, autori su proveli brojna istraživanja u različitim industrijama i različitim poduzećima. Neka od poduzeća koja koriste platno su IBM, Ericsson, Deloitte, Public works i kanadska Vlada..



Prvi element koji se popunjava u platnu poslovnog modela je segmentacija kupaca. U ovom odjeljku potrebno je odgovoriti na pitanje „Tko su kupci kojima bi poduzeće prodavalo svoju ideju?“, odnosno potrebno je odrediti koji su najveći problemi i izazovi s kojima se oni susreću, te što koriste kao rješenje za svoje probleme. Prilikom odabiranja segmenata kupaca, možemo si postaviti sljedeća pitanja:

- „Za koga stvaramo vrijednost?
- Tko su naši najvažniji kupci?“ (Osterwalder, Pigneur, 2014:21)

Segmentacija tržišta dijeli se na nekoliko kategorija:

- „Masovno tržište
- Tržišna niša
- Međusobno odijeljeni segmenti
- Diverzificirani segmenti
- Višestruke platforme“ (Osterwalder, Pigneur, 2014:21)

Masovno tržište odnosi se na tržište koje se sastoji od potrošača koji pripadaju različitim dobnim skupinama, životnim stilovima i preferencijama. (<https://www.marketing91.com/mass-market/>, pristupljeno 21. rujan 2022.)

„Tržišna niša je određena, uže definirana skupina ljudi unutar tržišnog segmenta čije potrebe nisu zadovoljene – to može biti iz bilo kakvih razloga, ovisno o vrsti proizvoda. Tržišna niša jesu ljudi koji imaju drugačije karakteristike i potrebe, te koji traže specijalizaciju.“ (Kotler, 2001:251)

„Određena poduzeća segmente kupaca razlikuju na temelju različitih potreba kreirajući pri tome međusobno odijeljene segmente pružajući pri tome slične usluge različitim klijentima“ (Osterwalder i Pigneur; 2014:21)

Diverzificirani segmenti kupaca kreiraju se u poslovnim modelima koji se fokusiraju na međusobno različite segmente kupaca sa različitim potrebama i problemima stvarajući model koji pruža usluge koje nisu međusobno povezane (Osterwalder i Pigneur; 2014:21)

Prema Osterwalder i Pigneur (2014) poduzeća višestruke platforme koriste ukoliko se poslovanje temelji na dva ili više međuovisnih tržišnih segmenata.

Zaključno, u ovom dijelu poslovnog platna potrebno je odrediti ciljano tržište poduzeća te prilagodi strategiju zahtjevima ciljanih kupaca.

Nakon segmentacije kupaca, potrebno je opisati prijedlog vrijednosti. Osterwalder i Pigneur (2014) prijedlog vrijednosti određuju kao skup proizvoda i usluga koji stvaraju vrijednost za određeni segment kupaca. Odnosno bitno je što detaljnije opisati proizvod/uslugu koju poduzeće nudi. Autori navode kako je za pravilno pisanje prijedloga vrijednosti potrebno zadovoljiti neke od sljedećih elemenata:

- Novost
- Performanse
- Prilagođavanje
- „Obavljanje kupčevog posla“
- Dizajn
- Brand/status
- Cijena
- Smanjivanje troškova
- Smanjivanje rizika
- Dostupnost
- Pogodnost/upotrebljivost

Novost se očituje kao potpuno novi skup potreba koje kupci prije nisu uočili jer nije bilo slične ponude. Najčešće je to povezano s tehnologijom, primjerice mobilni telefoni. Poboljšavanje performansi proizvoda ili usluga klasičan je način stvaranja vrijednosti, a iskazuje se kroz neprekidno usavršavanje proizvoda ili usluga kreirajući novu vrijednost istih. Prilagođavanje proizvoda ili usluga specifičnim potrebama pojedinih kupaca ili korisničkih segmenata stvara dodatnu vrijednost proizvoda. Posljednjih godina su koncepti masovne prilagodbe i zajedničkog stvaranja s kupcima dobili na važnosti. Element „obavljanje kupčevog posla“ označuje pomaganje kupcu pri obavljanju njegove kupovine. Dizajn je vrlo važan, ali isto tako i jako teško mjerljiv element, posebice je bitan u modnoj industriji gdje je od iznimne važnosti kao dio ponude vrijednosti. Brand odnosno status odnosi se na korištenje određenog branda koji stvara poseban osjećaj kod kupaca prilikom uporabe, primjerice nošenje modne marke Yves Saint Laurent označava bogatstvo i luksuz. Ponuda slične vrijednosti po nižoj cijeni je uobičajen način da se zadovolje potrebe cjenovno osjetljivih elemenata kupaca, ali ponude niske cijene imaju važne posljedice na ostatak poslovnog modela. Smanjivanje troškova se odnosi na pomoć kupcu pri smanjivanju njegovih troškova kako bi mu proizvod bio

pristupačniji. Kupci jako cijene ukoliko im poduzeće pomogne pri smanjivanju rizika kojima se oni izlažu prilikom kupovine proizvoda ili usluge, poduzeće to može postići ako im ponudi određeni broj godina jamstva na njihov proizvod. Ukoliko poduzeće učini svoje proizvode dostupnima onim kupcima kojim isti ti proizvodi nisu bili dostupni još jedan je od kvalitetnih načina stvaranja vrijednosti proizvoda. Ako poduzeće svojim kupcima nudi proizvode koje su im praktičnije ili lakše za korištenje stvara značajnu vrijednost svom proizvodu. Nije bitno koliko elemenata će poduzeće koristiti, najbitnije je da svoj proizvod uspiju dobro prezentirati potencijalnim kupcima.

Treći element su odnosi s kupcima, važno je promisliti na koji način će poduzeće komunicirati sa svojim kupcima, te na koji način će zadržati postojeće kupce, a na koji način će privući nove kupce i kako će povećati prodaju svojih proizvoda ili usluga. Važno je ispitati način komunikacije s kupcima kakav oni vole i prilagoditi se takvom načinu komunikacije.

Vrste odnosa s kupcima dijele na sljedeće kategorije:

- „Osobna pomoć
- Posvećena osobna pomoć
- Samoposluživanje
- Automatizirane usluge
- Zajednice korisnika/društvene mreže
- Sukreacija“ (Osterwalder i Pigneur, 2014:29)

Osterwalder i Pigneur (2014) osobnu pomoć opisuju kao kontakt u kojem kupac uspostavlja direktnu komunikaciju s predstavnikom poduzeća sa svrhom dobivanja stručne pomoći prilikom ili nakon obavljanje kupnje. Osobna pomoć se može odviti na nekoliko načina, izravno na prodajnom mjestu, putem telefona, putem elektroničke pošte i sl. Posvećena osobna pomoć slična je običnoj pomoći, a jedina razlika je u tome što se u ovom slučaju kupcu dodjeljuje poseban osobni referent. To je najosobniji odnos koji se može dodijeliti kupcu, najčešće se pojavljuje u bankarskom sustavu (osobni bankar). Samoposluživanje je odnos u kojem ne postoji izravan kontakt između kupca i poduzeća. automatizirane usluge su oblik procesa koji je povezan sa samoposluživanjem. U ovom odnosu omogućava se prepoznavanje određenih kupaca uz pomoć njihovih profila na web stranicama te na taj način poduzeće je upoznato s njihovim potrebama. Društvene mreže su sjajan način za povezivanje s kupcima. One mogu poslužiti kao kanal za razmjenu informacija, znanja, iskustava, rješavanje problema

te razumijevanje kupaca. Sukreacija je uključivanje samih kupaca u proces stvaranja vrijednosti proizvoda.

Sljedeći element koji je potrebno objasniti su kanali distribucije, kako je ovaj element prethodno već objašnjen u modelu Barringer i Ireland (2015). Važno je ponoviti samo kako je u ovom elementu najbitnije objasniti način na koji će poduzeće isporučiti svoje proizvode kupcima. Izvor prihoda je također objašnjen u prethodnom opisanom poslovnom modelu, a ovaj element se određuje nakon kanala distribucije. Potrebno je opisati načine na koji poduzeće zarađuje, točnije potrebno je odrediti model naplate.

Ključne aktivnosti objašnjavaju što je potrebno poduzeti kako bi poduzeće poslovalo onako kako je zamišljeno. Zadaća ključnih aktivnosti je pomoći poduzeću prilikom kreiranja i isporuke ponude vrijednosti, prilikom održavanja odnosa s kupcima, također pomažu poduzeću pri prilagodbi na tržište te prilikom ostvarivanja prihoda. Prilikom opisivanja ključnih aktivnosti, autori Osterwalder i Pigneur (2014) navode kako je potrebno odgovoriti na sljedeća pitanja:

- „Koje ključne aktivnosti su potrebne za stvaranje naše ponude?
- A naši kanali distribucije?
- Odnosi s kupcima?
- Izvori prihoda?“ (Osterwalder i Pigneur, 2014:37)

Nadalje, autori poslovnog plana Osterwalder i Pigneur (2014) ključne aktivnosti dijele na tri kategorije:

- Proizvodnja
- Rješavanje problema
- Platforma/mreža

Proizvodnja se odnosi na sve aktivnosti koje su povezane s proizvodnjom, a to su izrada i isporuka proizvoda u određenim količinama i razne kvalitete. Rješavanje problema odnosi se na rješavanje individualnih problema kupaca. U poduzećima u kojima je ključna aktivnost platforma/mreža dominiraju ključne aktivnosti povezane s određenom platformom ili mrežom. Platforme se mogu pojaviti u obliku softwera, platformi za povezivanje, a čak je moguće da i sami brandovi funkcioniraju kao platforma. Za poduzeće su bitne ključne aktivnosti koje se

provode na toj platformi, a to je upravljanje platformom, pružanje usluga uz pomoć platforme te promocija same platforme.

.

Ključni resursi su detaljnije objašnjeni u prethodnom analiziranom poslovnom modelu, a u ovom segmentu je najbitnije odlučiti koji je to ključni resurs koji poduzeće posjeduje, kako bi se razlikovao od konkurencije.

U elementu pod nazivom ključni partneri, važno je odrediti partnera bez kojeg poduzeće ne može neometano poslovati.

Struktura troškova je posljednji element o kojem je potrebno razmisliti prilikom određivanja poslovnog modela prema Osterwalder i Pigneur (2014), a objašnjava se način na koji nastaju troškovi u poduzeću.

Poslovni model prema Osterwalder i Pigneur (2014) također je jedan od korištenijih poslovnih modela kojima se poduzetnici služe pri izradi vlastitog poslovnog modela. U radu su uz poslovni model Osterwalder i Pigneur (2014), opisana i dva poslovna modela prema Barringer i Ireland (2010, 2015) te se s toga može zaključiti kako se sva tri poslovna modela ne razlikuju u puno elemenata. Glavna svrha analiziranih poslovnih modela je opisati način rada i ponašanje poduzeća na tržištu.

## 4. Obrasci poslovnih modela

Poduzeća razvijaju svoje poslovne modele i prilagođavaju ih djelatnostima kojima se bave, sve sa svrhom pridobivanja što veće baze kupaca i ostvarivanja većih profita. Svako poduzeće svoj poslovni model prilagođava ovisno o svojim stavovima i ciljevima. Osterwalder i Pigneur (2014:55) poslovne modele dijele na temelju sličnih svojstva, sličnog rasporeda njihovih sastavnih dijelova ili sličnih načina djelovanja. Poslovnim modelom poduzeće opisuje način na koji posluje, te kako želi poslovati u budućnosti. Određivanjem obrasca poslovnog modela moguće je rekonstruirati poznate poslovne koncepte u standardiziranom obliku. „Definiranjem i opisivanjem obrazaca poslovnih modela želimo rekonstruirati dobro znane poslovne koncepte u standardiziranom obliku.“ (<http://www.efos.unios.hr/upravljanje-marketingom/wp-content/uploads/sites/440/2013/04/Obrasci-poslovnih-modela.pdf> ,\_pristupljeno 20. kolovoza 2022.)

U praksi postoje mnogi obrasci poslovnih modela, no oni najčešći će se analizirati u ovome radu, a to su:

- Model rastavljene organizacije
- Model dugog repa
- Obrazac višestrukih platformi
- Obrazac otvorenih i zatvorenih inovacija
- Besplatno kao poslovni model

Obrasci poslovnog modela pokazuju način poslovanja poduzeća te kako se nose s konkurencijom na tržištu. Zadatak poduzetnika je odabrati odgovarajući poslovni model za njegovo poduzeće kako bi poduzeće lakše ostvarilo uspjeh na tržištu na kojem posluje.

### 4.1. Model rastavljene organizacije

Model rastavljene organizacije bazira se na konceptu autora Hagel i Singer (1999). Navedeni autori su do otkrića ovog modela došli tako što su poduzeće podijelili na tri različita entiteta koja odgovaraju na kulturne, tržišne i ekonomske zahtjeve. Kulturni entitet temelji se na održavanju odnosa prema kupcima, tržišni entitet bazira se na inovacijama dok se ekonomski entitet zasniva se na odnosu prema konkurenciji. Prema Osterwalder i Pigneur (2014:59) poduzeća se trebaju okrenuti prema jednoj od triju temeljnih ponuda vrijednosti:

- „Operativnoj ponudi vrijednosti – najjeftinije poslovanje
- Najboljem proizvodu
- Bliskim odnosima i prilagođavanju kupcima“ (Osterwalder i Pigneur, 2014:59)

	<b>Inovacija proizvoda</b>	<b>Upravljanje odnosa s kupcima</b>	<b>Upravljanje infrastrukturom</b>
<b>Ekonomika</b>	Rani ulazaka na tržište omogućuje uvođenje premium-cijena i ostvarivanje visokoga tržišnog udjela; ključna je brzina.	Visoki troškovi pridobivanja kupaca moraju rezultirati velikom bazom kupaca; važna je ekonomija dosega	Nužna je proizvodnja velikih količina zbog visokih fiksnih troškova, a radi postizanja niskih jediničnih troškova ključna je ekonomija razmjera.
<b>Odnosi prema konkurenciji</b>	Bitka za talent; male zapreke za ulazak, uspijeva mnogo malih igrača.	Bitka za proširenje, brza konsolidacija, dominira malo velikih igrača.	Bitka za razmjer, brza konsolidacija, dominira malo velikih igrača.
<b>Kultura</b>	Usredotočenost na zaposlenike; briga za kreativne ljude.	Usredotočenost na pružanje usluga; kupac je na prvom mjestu.	Usredotočenost na trošak; naglasak na standardizaciji, predvidivosti i učinkovitosti.

Tablica 1. Model rastavljene organizacije

Izvor: Hagel, J., Singer, M. (1999), Unbundling the Corporation, Harvard Business Review, (preuzeto na: <http://www.efos.unios.hr/kreiranje-poslovnih-modela/nastavni-materijali/> „Obrasci poslovnih modela“, pristupljeno 20. kolovoza 2022.)

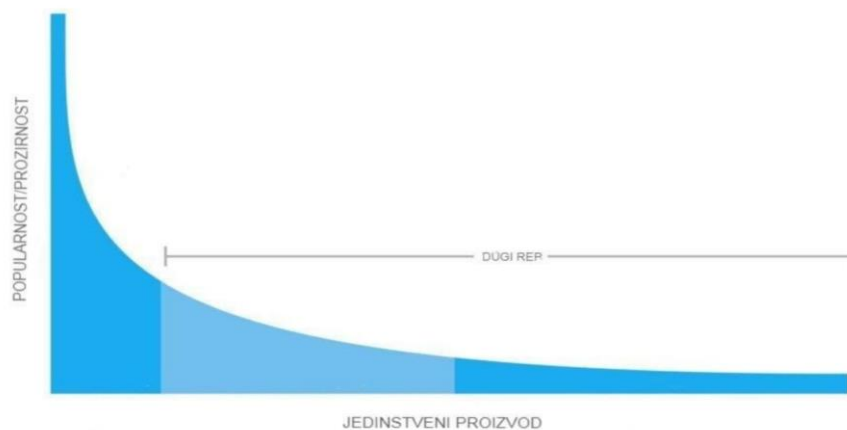
Sukladno djelatnosti kojom se poduzeće bavi potrebno je fokusirati se na jednu temelju ponudu vrijednosti s ciljem što uspješnijeg poslovanja poduzeća.

Svaka organizacija ima različite interese i ciljeve svog poslovanja. Iz toga razloga svaka organizacija mora posjedovati i svoj poslovni model koji će biti prilagođen njezinim ciljevima

i interesima. Model rastavljene organizacije svoj fokus stavlja na ključne resurse i/ili ključne resurse te sukladno tome u praksi se preporuča koristiti navedeni model ukoliko poduzeće konkurentsku prednost želi graditi na resursima poduzeća.

## 4.2. Obrazac dugog repa

Obrazac dugog repa (engl. *Long Tail Business Models*) uveo je Chris Anderson (2004), a on se svodi na prodaju što velikog broja proizvoda u malim količinama. Fokus se stavlja na ponudu velike količine nišnih proizvoda od kojih se svaki prodaje prilično rijetko. Anderson (2004) tvrdi kako proizvodi s niskim obujmom prodaje zajedno mogu činiti dovoljno velik tržišni udio koji će se suprotstaviti najbolje prodavanim proizvodima ukoliko imaju dovoljno dobar i velik distribucijski kanal. Za uspješno korištenje obrasca dugog repa najzaslužniji je Internet jer on poduzećima pruža velike mogućnosti distribucije i prodajnog kanala. Neke od najpopularnijih internetskih poduzeća poput Amazona, eBay-a i Netflix-a koriste upravo obrazac dugog repa.



Slika 3. Model dugog repa

Izvor: Business model analyst, <https://businessmodelanalyst.com/long-tail-business-model/>, pristupljeno 20. kolovoza 2022.

Anderson (2004), pojašnjava kako tradicionalni proizvodi na početku dosežu velik broj prodaje, ali isto tako takvi proizvodi imaju i visoke početne troškove. Dok se proizvodi s modelom dugog repa duže zadržavaju na tržištu uz niske troškove distribucije i proizvodnje. Ključni element ovog modela su dobavljači, odnosno ključni partneri koji poduzeće konstantno opskrbljuju s nišnim proizvodima koje zatim poduzeće prodaje putem vlastite platforme.



Ponudu proizvoda u ovom modelu čine sami kupci jer se upravo zbog kupaca prodaju određeni nišni proizvodi.

### 4.3. Obrazac višestrukih platformi

Višestruke platforme postoje već dugi niz godina, no njihov ubrzani rast započeo je razvojem interneta i ICT tehnologije. Obrazac višestrukih platformi objašnjava način na koji se spajaju dva ili više različitih, ali opet međusobno ovisnih skupina kupaca, a posrednik između takvih skupina su platforme. Svrha ovog obrasca je stvoriti snažnu platformu koja će spajati različite skupine kupaca. Odgovorna je također za privlačenje skupine kupaca i stvaranjem vrijednosti istima.

Slika broj 5. prikazuje način na koji funkcionira obrazac višestrukih platformi.



Slika 4. Model višestruke platforme

Izvor: Business model analyst, <https://businessmodelanalyst.com/multisided-platform-business-model/>, pristupljeno 20. kolovoza 2022.

Uloga platforma je posredništvo između potražnje i ponude s ciljem smanjenja troškova traženja i smanjenjem troškova transporta.

Kako bi se kreirala uspješna platforma potrebno je odgovoriti na sljedeća pitanja:

- „Možemo li privući dovoljan broj korisnika?
- Koja je strana više osjetljiva na cijene?

- Može li se ta strana pridobiti subvencioniranjem?“  
(<http://www.efos.unios.hr/upravljanje-marketingom/wp-content/uploads/sites/440/2013/04/OBRASCI-POSLOVNIH-MODELA-2.pdf>, pristupljeno 20. kolovoza 2022.)

Za provođenje uspješnog modela višestruke platforme važno je imati dobro kreiranu platformu koja je u ovom modelu ključni resurs. Ključne aktivnosti modela su upravljanje i održavanje platforme, njezino servisiranje i promidžba platforme. Cilj platforme je osiguravanje prihoda svim segmentima koji koriste navedenu platformu.

#### 4.4. Obrazac otvorenih i zatvorenih inovacija

Obrazac otvorenih inovacija uveo je Henry Chesbrough u svojoj knjizi *Otvorena inovacija: novi imperativ za stvaranje i profitiranje tehnologije* (2003). Autor navodi kako otvorene inovacije predstavljaju korištenje priljeva i odljeva znanja u svrhu ubrzavanja unutarnjih inovacija i širenja tržišta za vanjsko korištenje inovacija. Dakle, poduzeća koja se koriste obrascem otvorenih inovacija nove ideje dobivaju iz okoline. Otvorene inovacije odnose se na podjelu procesa istraživanja novog proizvoda zajedno s njezinim vanjskim suradnicima. Karakteristike otvorenih inovacija shvaćaju se kao razmjena ideja između poslovnih partnera, kupaca, sveučilišta, javnih institucija te zajedničko pravo korištenja intelektualnog vlasništva, ugovor o licenci i sl. Autori Gassman i Enkel (2006) otvorene inovacije dijele na sljedeće modele:

- Izvana prema unutra – korištenja znanja izvan korporacije
- Iznutra prema van – dijeljenje znanja korporacije s okruženjem za dobrobit korporacije
- Kombinacija – kolaboracija partnera na kreiranju inovacija

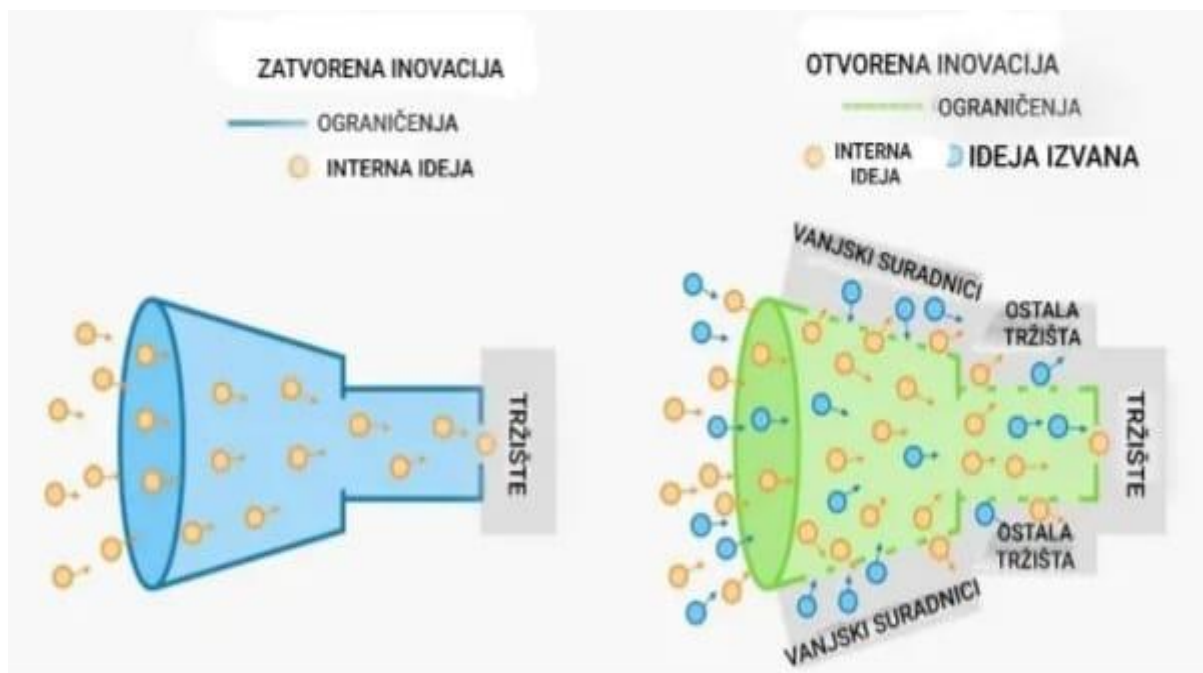
„Prednosti modela otvorenog inoviranja su:

- “uvoz” novih ideja radi povećanja vlastitih inovacija
- “izvoz” inovativnih ideja omogućuje njihovu komercijalizaciju te nagrađivanje i ohrabrivanje vlastitih talenata na nove pokušaje
- “izvoz” inovativnih ideja omogućuje njihovu tržišnu valorizaciju

- “izvoz” i “uvoz” inovativnih ideja omogućuju korporaciji otkrivanje vlastite konkurentske prednosti, i redefiniciju strategije“  
([http://www.efos.unios.hr/korporacijsko-poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/245/2020/03/Korp\\_2020\\_Vrste.pdf](http://www.efos.unios.hr/korporacijsko-poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/245/2020/03/Korp_2020_Vrste.pdf), pristupljeno 20. kolovoza 2022.)

Kod modela zatvorenih inovacija poduzeće se oslanja na svoje zaposlenike koji će biti začetnici novih ideja unutar poduzeća. Zaposlenici ne samo da započinju novu inovaciju već je oni u cijelosti provode i u konačnici završavaju. „Proces kreiranja inovacija odvija se unutar odjela za istraživanje i razvoj, korporacija kontrolira cijeli proces nastajanja inovacija, te štiti intelektualno vlasništvo nad kreiranom inovacijom.“ ([http://www.efos.unios.hr/korporacijsko-poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/245/2020/03/Korp\\_2020\\_Vrste.pdf](http://www.efos.unios.hr/korporacijsko-poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/245/2020/03/Korp_2020_Vrste.pdf), pristupljeno 26. rujna 2022.)

Slika 6. Odnos između otvorenih i zatvorenih inovacija.



Slika 5. Otvorene i zatvorene inovacije

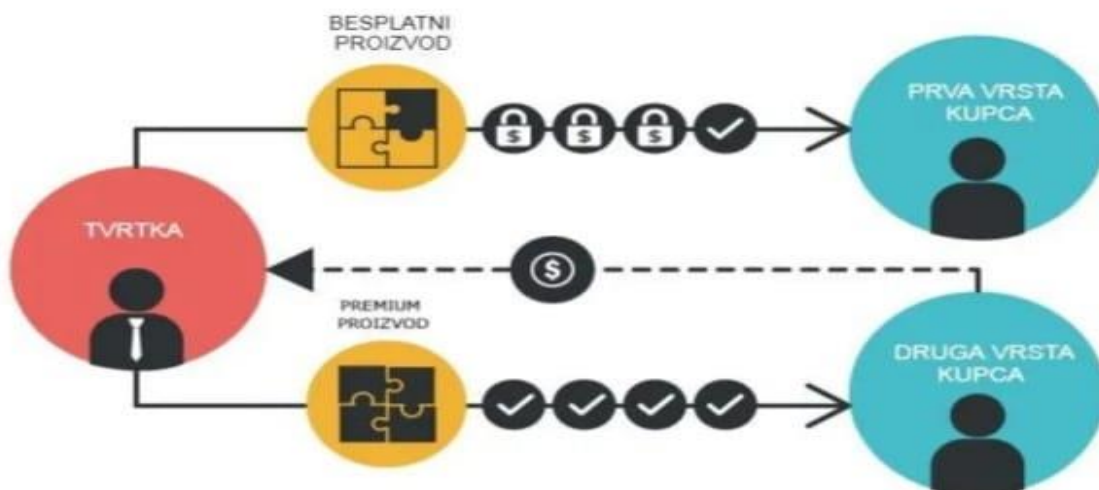
Izvor: Franjić, N. (2020.) Obrasci poslovnih modela, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:449730>, pristupljeno 20. kolovoza 2022.

Za model zatvorenih inovacija potrebna je samo interna ideja, odnosno ideja unutar poduzeća. Kako bi ideja zaživjela potrebno je imati educirane zaposlenike, motivirane za kreiranje inovacija i dovoljno financijskih sredstava kako bi se ideja sprovela u djelo i plasirala na tržište. Dok je kod modela otvorenih inovacija situacija potpuno obrnuta. Pri stvaranju otvorene inovacije sudjeluju vanjski suradnici koji mogu doprinijeti intelektualno ili svojim znanjem.

#### 4.5. Besplatno kao poslovni model

U novije vrijeme besplatno kao poslovni model dobiva sve više na značaju i sve više poduzeća se odlučuje upravo za ovakav model pri svome poslovanju. Kada poduzeće koristi besplatno kao poslovni model to ne znači da on cjelokupni svoj proizvod nudi besplatno već samo određeni njegov dio. Kada kupci mogu koristiti barem jedan tržišni segment nekog proizvoda, tada poduzeće koristi besplatno kao svoj poslovni model. Ukoliko kupci žele dodatne mogućnosti određenog proizvoda ili usluge oni će morati platiti, a osnovni dio im se nudi besplatno. U engleskom jeziku ovaj model se naziva *freemium*, a to je kombinacija riječi *free* (besplatno) i *premium* što označava dodatan sadržaj. Ako poduzeće nudi svoj proizvod besplatno, potražnja za istim je višestruko veća od potražnje za proizvodima koji koštaju jednu lipu. Prema Gassmann, Frankenberger i Csik (2015) poslovni model besplatno temelji se na velikom broju kupaca koji koriste osnovni model proizvoda ili usluge koji poduzeće nudi besplatno, dok se manji broj kupaca odlučuje platiti dodatne usluge proizvoda ili usluge i tako ostvaruju pravo mogućnosti korištenja svih mogućnosti koje nudi proizvod ili usluga.

Slika broj 6. Način poslovanja poduzeća koja koriste besplatno kao svoj poslovni model.



## Slika 6. Besplatno kao poslovni model

Izvor: Javorek D. (2021.) Platno poslovnog modela na praktičnom primjeru poduzeća iz nogometne industrije, Diplomski rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:092839>, pristupljeno 20. kolovoza 2022.

Poduzeća u modelu besplatno svoje kupce dijeli na dvije vrste. Prva vrsta kupaca je ona vrsta koja kupuje samo osnovni, odnosno besplatni proizvod i od njih se poduzeće ne može naplatiti. Prihod poduzeća dolazi od druge vrste kupaca, a to su kupci koji kupuju premium verziju istog proizvoda. Kupnjom takve verzije kupci dobivaju dodatne mogućnosti u odnosu na besplatnu verziju. Ovakav model često se pojavljuje u video igrama, kada kupci preuzmu igru besplatno, a za pristup dodatnim nagradama i mogućnostima koje nudi video igra, moraju dodatno platiti, najčešće na mjesečnoj bazi.

Svaki navedeni poslovni model ima svoje prednosti kao i nedostatke. Prilikom pokretanja poslovnog pothvata jedna od poduzetnikovih zadaća je utvrditi način na koji će funkcionirati njegovo poduzeće. U nastavku rada slijedi praktični dio u kojem se navode primjeri poduzeća iz okruženja te poslovni modeli koje su njihovi vlasnici odlučili koristiti u svome poslovanju.

## 5. Primjeri obrazaca poduzeća iz okruženja

Posljednje poglavlje diplomskog rada je empirijski dio u kojemu su analizirani poslovni modeli poduzeća iz okruženja. Istraživanje uključuje tri poduzeća, DotYourSpot, Boxline i Kožul. Sva tri poduzeća su iz različitih djelatnosti i s različitih tržišta. U svrhu ovog rada obavljani su razgovori s odgovornim osobama u navedenim poduzećima te im je pobliže objašnjen pojam poslovnog modela.

### 5.1. Poslovni model poduzeća DotYourSpot

Zlatko Kovačić, Karlo Đuderija i Mario Azinović 2022. godine u Splitu su osnovali poduzeće DotYourSpot d.o.o. U poduzeću je zaposleno 14 zaposlenika, a osnovna djelatnost digitalizacija ugostiteljstva. Poduzeće nudi tri glavna proizvoda, a to su:

- QR kodovi za prikaz digitalnih cjenika
- *Reservation Management System*
- *Inventory Control System*

QR kodovi za prikaz digitalnih cjenika prvi su proizvod koji je poduzeće DotYourSpot d.o.o. osmislilo. Kako bi gosti ugostiteljskih objekata pristupili digitalnom cjeniku potrebno je skenirati jedinstveni QR kod uz pomoć mobilnog telefona. Nakon skeniranja QR koda, na mobilnom uređaju prikazuje se cjenik ugostiteljskog objekta. Svaki QR kod je jedinstven i posebno kreiran za svaki ugostiteljski obrt koji koristi digitalne cjenike poduzeća DotYourSpot d.o.o. Vlasnici ugostiteljskih objekata digitalne cjenike mogu uređivati, prilagođavati i ažurirati prema svojim potrebama, što uključuje mijenjanje cijena, dodavanje novih artikala, izrađivanje specijalnih ponuda, odabir pozadinske boje cjenika, odabir jezika, valute i slično. Naljepnica na kojoj se nalazi QR kod za prikaz digitalnog cjenika, vlasnik uređuje prema svojim željama te se najčešće na naljepnici prikazuje i logo ugostiteljskog objekta. Digitalni cjenici vlasnicima ugostiteljskih objekata nude analitiku koja omogućava vlasniku pregled osnovnih podataka o korištenju cjenika, uključujući najpopularnije proizvode, kategorije i slično.

*Reservation Management System* je druga aplikacija koju je proizvela ekipa iz DotYourSpot-a, ona služi kako bi se digitaliziralo rezerviranje u ugostiteljskim objektima, kako rezervacije više ne dolaze putem telefona i zapisivanjem u knjigu, nego da se uz pomoć mobilne aplikacije može kupiti karta i/ili rezervirati svoje mjesto u određenom restoranu, noćnom klubu ili eventu. A rezervacija koja se obavi putem mobilnog uređaja prikazuje se vlasnicima ugostiteljskih

objekata na njihovim tablet uređajima na posebnoj aplikaciji i oni u svakom trenutku imaju uvid u popunjenost objekta, broj prodanih ulaznica i slično.

Treća aplikacija koju nudi DotYourSpot d.o.o. je *Inventory Control System*. Ona uz pomoć radio frekventnih valova, čipova koji su zalijepljeni za boce i *wireless dozera* koji u sebi imaju ugrađene posebne ventile, može u roku od jedne sekunde napraviti cijelu inventuru u ugostiteljskom objektu. Ova aplikacija štedi sate, pa ponekad i dane koji su potrebni za provođenje inventure. Tehnologija koju je razvilo ovo poduzeće predstavlja potpuno novi način bavljenja ugostiteljstvom.

Epidemija COVID-19 je u nekim stvarima pomogla novoosnovanom poduzeću jer bilo je zabranjeno korištenje tradicionalnih, papirnatih cjenika i tu na scenu stupaju QR kodovi DotYourSpot-a. Za vrijeme epidemije ugostiteljski objekti nisu smjeli raditi i takve mjere su sprječavale DotYourSpot d.o.o. u testiranju svojih cjenika u praksi, no DotYourSpot d.o.o. je to vrijeme iskoristio kako bi dodatno radili na svojoj aplikaciji i doveli ju do savršenstva.

Trenutno digitalne cjenike poduzeća DotYourSpot d.o.o. koristi preko 200 restorana, caffe barova i noćnih klubova u Republici Hrvatskoj.



Slika 7. Osnivači i zaposlenici DotYourSpot-a

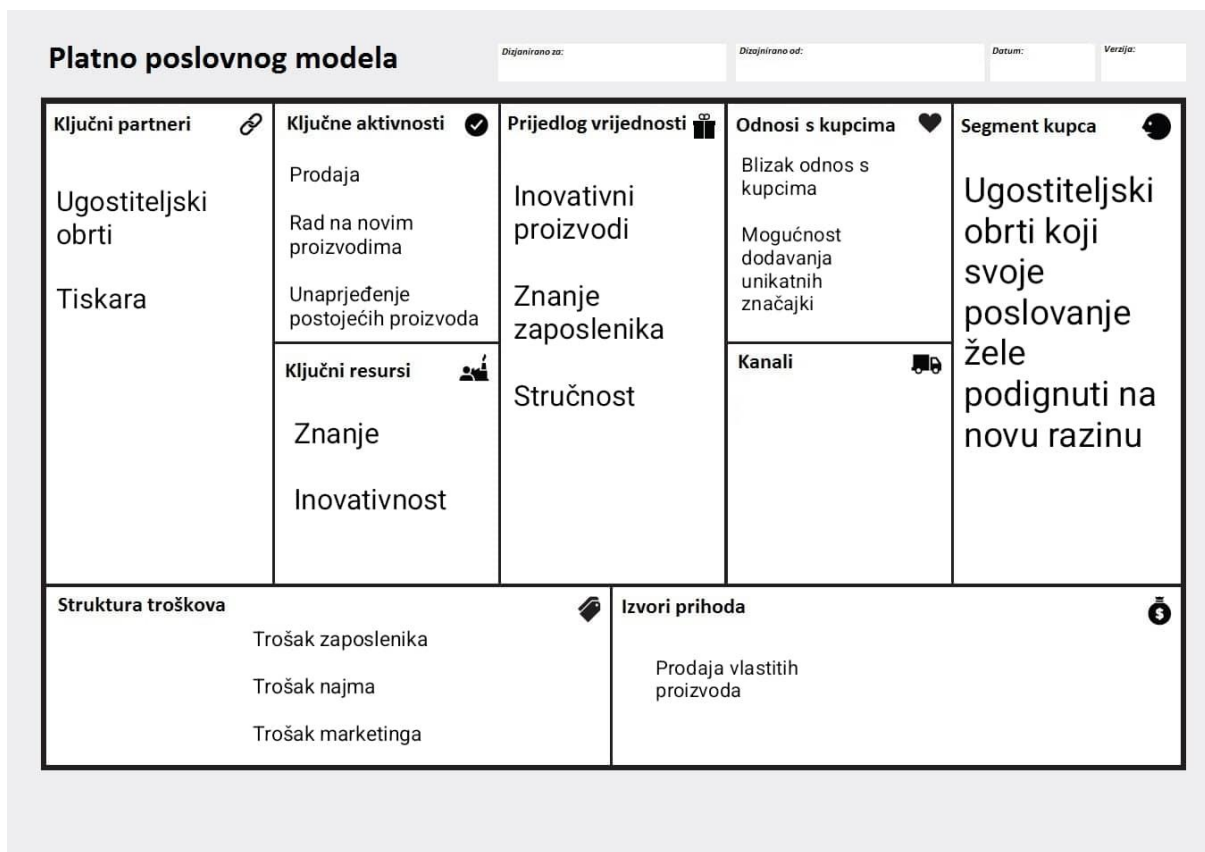
Izvor: Slobodna Dalmacija, <https://slobodnadalmacija.hr/vijesti/hrvatska/zahvaljujuci-5g-mrezi-ova-splitska-ekipa-planira-potpuno-digitalizirati-ugostiteljstvo-procitajte-kako-1167710>, pristupljeno 23. kolovoza 2022.



Slika 8. QR kod cjenik poduzeća DotYourSpot d.o.o.

Izvor: Zimo , <https://zimo.dnevnik.hr/clanak/kako-je-ekipa-dotyourspot-domace-ugostiteljstvo-dovela-na-visu-razinu---658969.html>

U svrhu istraživanja, jedan od osnivača DotYourSpot-a, Zlatko Kovačić, ispunio je poslovno platno poduzeća, a isto je prikazano na slici broj 10.



Slika 9. Poslovno platno poduzeća DotYourSpot d.o.o.

Izvor: Obrada autora



Ekipa unutar poduzeća DotYourSpot d.o.o. konstantno radi na inoviranju unutar poduzeća. Njihove ideje su inovativne u svijetu ugostiteljstva i zacijelo će se u budućnosti još više proširiti u ugostiteljskim krugovima zbog unikatnosti ideja.

Poduzeće DotYourSpot d.o.o. primjer je poduzeća rastavljene organizacije koje svoje poslovanje temelji na inoviranju proizvoda.

## 5.2. Poslovni model poduzeća Kožul d.o.o.

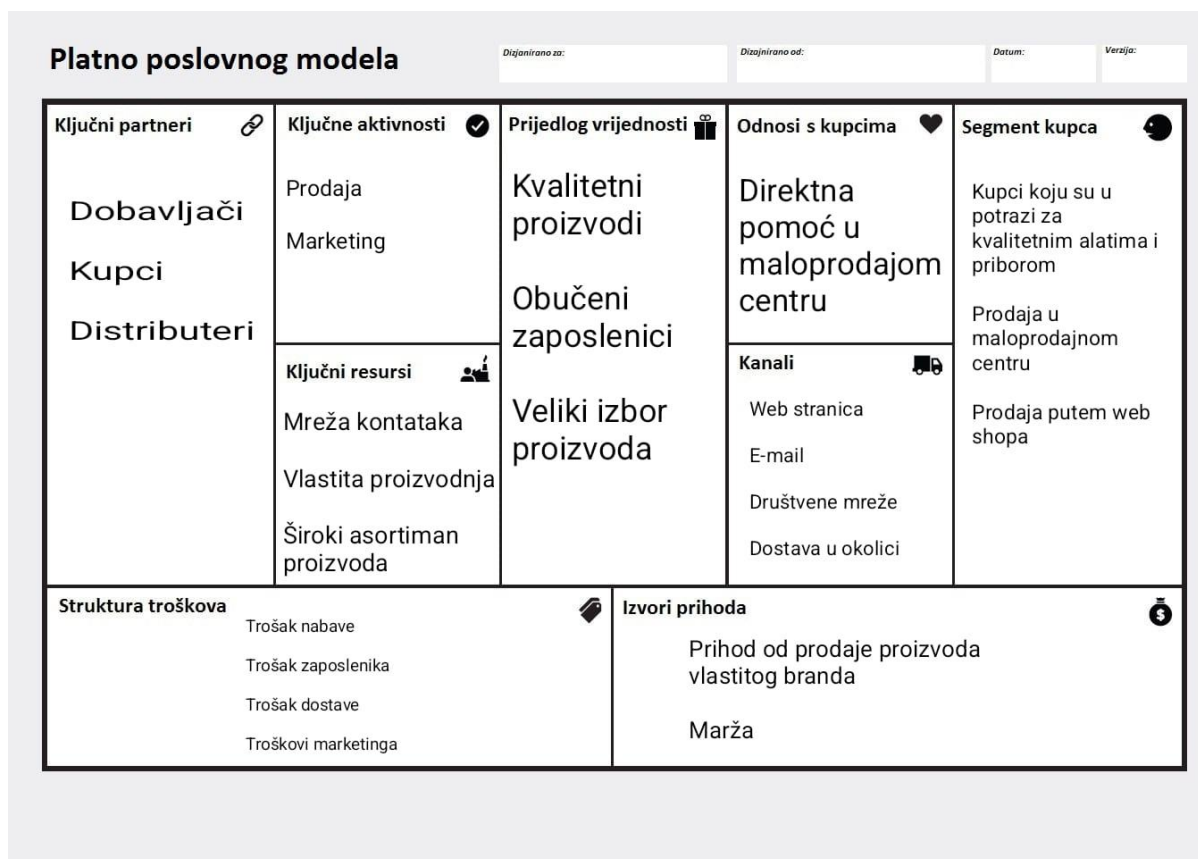
Sljedeće poduzeće koje je sudjelovalo u istraživačkom dijelu ovog diplomskog rada je Kožul d.o.o. Kožul grupa uspješni je distributer ručnih alata i pribora u regiji. Poduzeće Kožul d.o.o. osnovao je 1994. godine Ivica Kožul u Slavonskom Brodu. Kontinuiranim razvojem i pravilno postavljenom strategijom, poduzeće je postalo simbol za kvalitetne proizvode profesionalnih alata i pribora. Godine 2003. u Slavonskom Brodu izgrađen je maloprodajni centar koji se proteže na više od 1200 m<sup>2</sup> prodajnog prostora. Iste godine poduzeće je odlučilo osnovati svoj brand i koncept alata pod nazivom MAX koji trenutno nudi više od 1500 različitih artikala. Poduzeće je počelo aktivno sudjelovati i na tržištu građevinskih poslova te su iz tog razloga akvizirali poduzeće Cromax d.o.o. u Kožul grupu. Kožul d.o.o. ne prestaje sa širenjem te se 2009. godine šire i na inozemno tržište osnivanjem poduzeća Kožul BH d.o.o. sa sjedište u Orašju u Bosni i Hercegovini. Njihov odličan rad nagrađen je osvajanjem drugog mjesta na natjecanju za najboljeg poslodavca godine u kategoriji srednjih poduzeća 2010. godine. Isti uspjeh ponavljaju i 2011. godine. Dvadeset godina su proslavili 2014. godine s preko 100 zaposlenih i 9 milijuna eura konsolidiranog prometa. Do 2019. godine su ostvarili promet veći od 13 milijuna eura. Ovako uspješni podatci pokazatelj su kvalitetnog razvoja na području ručnih alata i pribora.



Slika 10. Hobi centar Kožul d.o.o.

Izvor: <https://www.kozul.hr/wp-content/uploads/2018/07/web1onama-1.jpg>, pristupljeno 23.

kolovoza 2022.



Slika 11. Platno poslovnog modela Kožul d.o.o.

Izvor: Obrada autora

Promatrajući poslovno platno poduzeća Kožul d.o.o. dolazi se do zaključka kako poduzeće posluje prema modelu dugog repa. Poduzeće je specijalizirano za prodaju ručnog alata i pribora i u toj djelatnosti su jedni od vodećih na tržištu u Republici Hrvatskoj i susjednim zemljama. Ručni alat i ostali pribor su nišni proizvodi poduzeća koje oni nude u svom maloprodajnom centru i putem web shopa koji je poduzeće otvorilo za vrijeme pandemije COVID-19.

### 5.3. Poslovni model poduzeća Boxline

Boxline je obrt koji se bavi kožnom galanterijom, a osnovao ju je Zoran Krznarić 1991. godine u Slavonskom Brodu. Iako se Boxline od svojih početaka bazirao isključivo na proizvodima od prirodne kože, razvojem tehnologije i otkrivanjem novih materijala, u svoj proizvodni katalog dodaju i proizvode od umjetnih sirovina, eko kože i knjigovežnih materijala. Boxline u svom asortimanu trenutno nudi preko 160 vrsta proizvoda, a u svojoj proizvodnji koriste više

od 60 različitih materijala. Proizvodni program Boxline-a dijeli se u četiri osnovne grupe asortimana:

- Promidžbena (reklamna) galanterija
- Poslovna galanterija
- Ugostiteljska galanterija
- Personalizirana galanterija

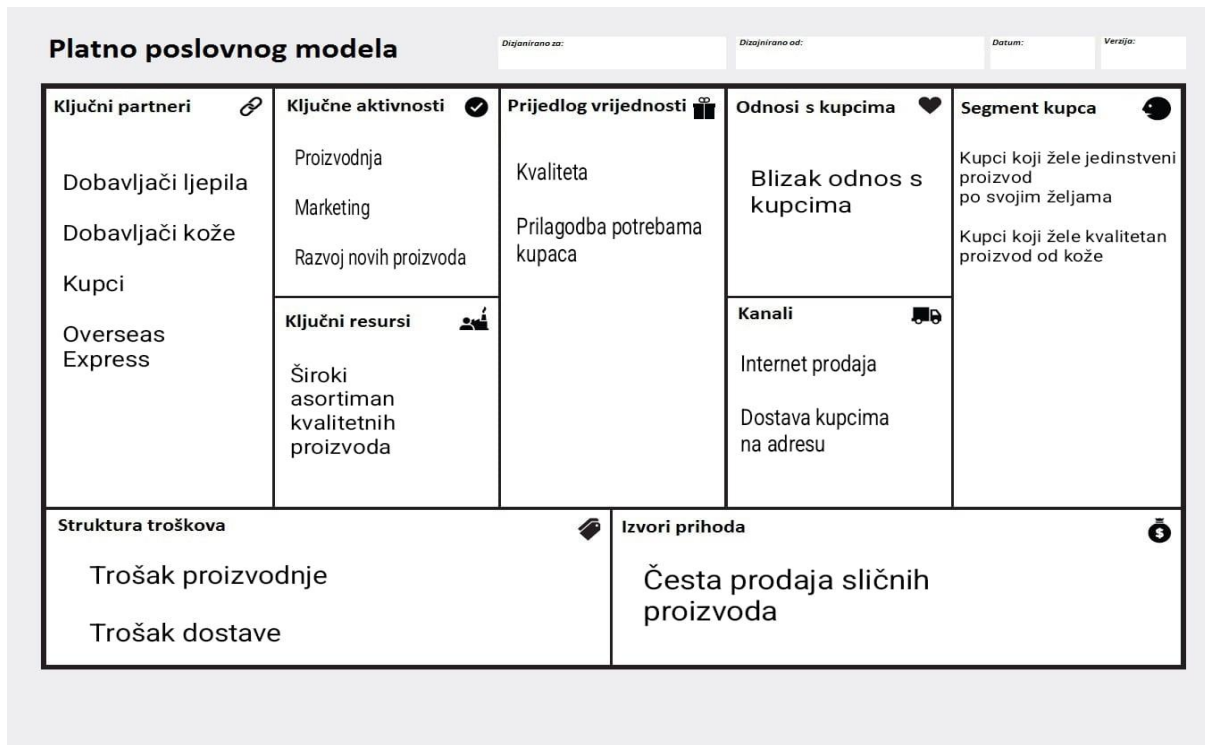
Poznati su po bliskom odnosu s kupcima jer kao svoju glavnu prednost ističu izradu proizvoda po narudžbi u kojima kupac ima apsolutnu slobodu u mogućnosti izbora modela, materijala te detalja na naručenim proizvodima. Vlasnik Krznarić ističe kako je svaka unikatna narudžba poseban izazov koji sa zadovoljstvom prihvaćaju. Dugogodišnje iskustvo, jamstvo kvalitete proizvoda, ustrajnost i zadovoljstvo kupaca, snaga su koja održava Boxline.



Slika 12. Primjer proizvoda poduzeća Boxline

Izvor: Facebook stranica kožne galanterije Boxline, <https://www.facebook.com/boxlineSB/>, pristupljeno 23. kolovoza 2022.

Primjeri proizvoda koje nudi Boxline: novčanici, jelovnici, privjesci za ključeve, remeni, torbice od kože i sl.



Slika 13. Platno poslovnog modela obrta Boxline

Izvor: Obrada autora

Sudeći po platnu poslovnog modela Boxline posluje po principu poslovnog modela dugog repa. U svojoj ponudi nude personalizirane proizvode koji su prilagođeni potrebama njihovih kupaca. Boxline prodaje veliki broj nišnih proizvoda, a upravo je to glavna karakteristika modela dugog repa.

Analizirana poduzeća posluju na različitim tržištima što primjećuje u njihovim poslovnim modelima. Poduzeće Kožul d.o.o. i poduzeće Boxline svoje proizvode nude direktno kupcima te su se s toga njihovi vlasnici odlučili na poslovanje prema poslovnom modelu dugog repa, dok poduzeće DotYourSpot svoje poslovanje temelji na modelu rastavljene organizacije s fokusom na inoviranje proizvoda.

## 6. Zaključak

Ukoliko poduzeće želi ostvariti uspjeh na tržištu neophodno je kreiranje poslovnog modela poduzeća, koji će mu omogućiti zauzimanje pozicije na tržištu. Dobro definiran poslovni model ukazuje na ključne resurse poduzeća, njihove ključne aktivnosti te glavne aktivnosti. Poslovni model je alat koji poduzetniku pomaže pri stvaranju uspješnog poduzeća. Najkorištenije definicije poslovnih modela u literaturi su poslovni model prema Barringer i Ireland (2010 i 2015) i poslovni model prema Osterwalder i Pigneur (2014). Premda se razlikuju, obje definicije poslovnih modela imaju za cilj opisati način na koji poduzeće posluje na tržištu. Poslovni modeli poduzeća se, kako bi ih se lakše analiziralo, najčešće promatra pomoću platna poslovnog modela, koji predstavlja najčešće korištenu metodologiju za njihovu analizu. Iako nema "standardnog" poslovnog modela, poduzeća imaju određene sličnosti, koje se ogledaju kroz slično stvaranje partnerstava, korištenje resursa, tržišne ili ciljne skupine. Stoga je u radu stavljen naglasak i na obrasce poslovnih modela, kojima se opisuje sličnost među poduzetima u načinu njihova poslovanja.

U empirijskom dijelu diplomskog rada, analizirana su tri poduzeća iz okruženja.

DotYourSpot d.o.o., Kožul d.o.o. te obrt Boxline su tri različita poduzeća koja prikazuju raznolikost u odabiru obrazaca poslovnih modela. DotYourSpot d.o.o. je mlado poduzeće koje vode mladi, perspektivni poduzetnici koji su upoznati s važnosti kvalitetnog obrasca poslovnog modela. Poduzeće posluje po obrascu rastavljene organizacije s fokusom na inoviranje proizvoda.

Kožul d.o.o. je poduzeće koje se uvelike razlikuje od poduzeća DotYourSpot d.o.o., poduzeće uspješno posluje gotovo 28 godina, a vlasnik poduzeća u vrijeme kada je otvorao poduzeće, nije bio posebice upoznat s obrascima poslovnih modela, no kroz godine vlasnik je uočio kako je za nastavak uspješnog poslovanja potrebno definirati konkretan obrazac poslovnog modela. Poduzeće posluje prema modelu dugog repa, zbog raznovrsnosti koju nude u svom asortimanu.

Obrt Boxline poput poduzeća Kožul d.o.o. posluje po modelu dugog repa. Iako je Boxline strukturno puno manji od poduzeća Kožul d.o.o. obrazac im je jednak. To se ogleda u velikom broju nišnih proizvoda koji nude kupcima.

Tri analizirana poduzeća su vrlo različita, prije svega, posluju na različitim tržištima i nude različite proizvode svojim krajnjim kupcima. Poduzeće Kožul d.o.o. i obrt Boxline svoje poslovanje temelje prema obrascu dugog repa zbog velike količine nišnih proizvoda, dok se poduzeće DotYourSpot u potpunosti razlikuje. Oni trenutno nude samo tri proizvoda, no ti

proizvodi su nastali zahvaljujući inovacijama unutar poduzeća. Sva tri poduzeća izuzetno dobro posluju na svojim tržištima te se s toga može zaključiti kako su vlasnici itekako dobro upoznati s obrascima poslovnih modela, a to je velika prednost u odnosu na konkurenciju.

## Literatura

### 1. Knjige:

1. Barringer, B, Ireland, R., (2010) Poduzetništvo: uspješno pokretanje novih pothvata, Tuzla, Bosna i Hercegovina: Centar za poduzetništvo
2. Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2010/2014): Stvaranje poslovnih modela: priručnik za vizionare, one koji mijenjaju pravila igre i ljubitelje izazova, Zagreb: Školska knjiga
3. Pavičić, Alfirević, Aleksić, (2006): Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti, Zagreb: Masmedia
4. Vladimir A., (1994): Rječnik hrvatskoga jezika, Drugo dopunjeno izdanje, Zagreb: Novi Liber
5. Orsag S.,(1997): Financiranje emisijom vrijednosnih papira, Zagreb: RIFIN
6. Marković I., (2000): Financiranje: teorija i praksa financiranja trgovačkih društava, Zagreb: RriF plus
7. Vidučić L., (2004): Financijski menadžment, Zagreb: RriF
8. Barringer B., Ireland R., (2015): Entrepreneurship: successfully launching new ventures, SAD: Pearson; 5th edition
9. Treacy M., Wiersema F., (1993): Customer intimacy and other value disciplines, SAD: Harvard business review
10. Wirtz, B. W. (2010): Business model management. Wiesbaden: Gabler
11. Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2004): „An ontology for e-business models“. Value creation from e-business models
12. Porter, M. E., (2001): Strategy and the Internet, SAD: Harvard Business Review
13. Chesbrough H., Rosenbloom R. (2002): The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. Industrial and corporate change
14. Baden-Fuller, C.; Mangematin, V. (2013): Business models: A challenging agenda. Strategic Organization
15. Margretta, J. (2002): Why Business Models Matter. SAD: Harvard Business Review
16. Afuah A. (2004): Business Models: A Strategic Management Approach, SAD: McGraw-Hill/Irwin

17. Kotler P. (1994): Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control, Prentice Hall
18. Arbutina, H., Ott, K., (1999): Porezni leksikon s višejezičnim rječnikom, Zagreb: Institut za javne financije
19. Hagel, J., Singer M., (1999): Unbundling the Corporation, SAD: Harvard Business Review
20. Anderson, C., (2004): The Long Tail Offsite Link, Wired magazin
21. Gassmann O., Frankenberger K., i Csik M., (2015): The Business Model Navigator, St. Gallen: University of St. Gallen
22. Škrtić, M. i Mikić, M.(2011): Poduzetništvo, Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o
23. Wirtz, B. W.; Pistoia, A.; Ullrich, S.; Göttel, V. (2015): Business models: Origin, development and future research perspectives, Long Range Planning, Elsevier
24. Morić Milovanović, B.; Srhoj, S.; Krišto, T., (2017): Strateški pristup inoviranju poslovnih modela, Ekonomska misao i praksa, Dubrovnik, Sveučilište u Dubrovniku
25. Čičin-Šain, D., (2017): Predavanje iz menadžmenta, Zadar, Sveučilište u Zadru
26. Šerić, N., (2003), Importance of remodeling of marketing strategies for the market in the countries in transition - Conference proceedings 5th international conference Enterprise in Transition, Sveučilište u Splitu, Split
27. Kotler P. (2001): Upravljanje marketingom, Zagreb: MATE

## 2. Internetski izvori:

1. Phantran, HKT Consultant: The barringer/ireland business Model template, <https://phantran.net/the-barringer-ireland-business-model-template/> (pristupljeno 30. lipnja 2022.)
2. Poslovni savjetnik (2015.), Poslovni modeli, <https://www.bib.irb.hr/755804> (pristupljeno 30. lipnja 2022.)
3. Seddon P., Lewis G., (2003.), Strategy and Business Models: What's the difference?, <https://core.ac.uk/download/pdf/301340932.pdf> (pristupljeno 2. srpnja 2022.)
4. Marketing Fancier (2017.), Ciljno tržište, <https://marketingfancier.com/ciljno-trziste-kako-odabrati-kupce/> (pristupljeno 2. srpnja 2022.)



5. Info-Nik (2018.), Segmentacija tržišta, <https://info-nik.info/2018/12/24/segmentacija-trzista/> (pristupljeno 2. srpnja 2022.)
6. Plavi ured, Uz 10 koraka do ciljnog tržišta, <https://plaviured.hr/uz-10-koraka-do-ciljanog-trzista/> (pristupljeno 2. srpnja 2022.)
7. Entrepreneur (2016.), 10 ways to learn about your target audience, <https://www.entrepreneur.com/slideshow/307880> (pristupljeno 2. srpnja 2022.)
8. Myubi.tv, <https://hr.myubi.tv/1325-what-are-the-four-types-of-resources> (pristupljeno 3. srpnja 2022.)
9. Drljača M. (2004.) Resursi kao strukturi element upravljanja, <https://www.bib.irb.hr/521276?rad=521276> (pristupljeno 3. srpnja 2022.)
10. Erceg A., Perić J., (2020.), Poduzetništvo: Poslovni model, [http://www.efos.unios.hr/poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/206/2021/01/PODUZETNI%C5%A0TVO\\_13\\_poslovni-model.pdf](http://www.efos.unios.hr/poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/206/2021/01/PODUZETNI%C5%A0TVO_13_poslovni-model.pdf) (pristupljeno 3. srpnja 2022.)
11. Pierce A., (2021.), Business model canvas: Osterwalder-Pigneur and alternatives, <https://blog.imagineer.co/en-us/business-model-canvas-osterwalder-pigneur-and-alternatives> (pristupljeno 3. srpnja 2022.)
12. Plavi ured (2016.), Platno poslovnog modela, <https://plaviured.hr/wp-content/uploads/2016/09/Platno-poslovnog-modela.jpg> (pristupljeno 7. srpnja 2022.)
13. Štreberaj (2018.), Platno poslovnog modela, <https://streberaj.hr/blog/toolday-platno-poslovnog-modela> (pristupljeno 7. srpnja 2022.)
14. Osterwalder A., Pigneur Y., (2009.), Business model generation, <https://books.google.hr/books?id=Bjj8G3ttLWUC&printsec=frontcover&hl=hr#v=onepage&q&f=false> (pristupljeno 7. srpnja 2022.)
15. Liveagent, Segmentacija tržišta, <https://www.liveagent.hr/akademija/segmentacija-kupaca/> (pristupljeno 8. srpnja 2022.)
16. Kitanović M., (2022.), Razvoj efikasnog poslovnog modela, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efos:4465> (pristupljeno 8. srpnja 2022.)
17. Cloud School, Ključne aktivnosti da bi poslovna ideja zaživjela, <https://www.cloudschool.org/activities/ahFzfmNsb3Vkc2Nob29sLWFwcHI5CxlEVXNlchiAgICApejLCwwLEgZDb3Vyc2UYgICAgIDyiAoMCxIIQWN0aXZpd>

- [HkYgICAgJjVmAkMogEQNTcyODg4NTg4Mjc0ODkyOA](#) (pristupljeno 8. srpnja 2022.)
18. EFOS, Obrasci poslovnih modela, <http://www.efos.unios.hr/upravljanje-marketingom/wp-content/uploads/sites/440/2013/04/Obrasci-poslovnih-modela.pdf> (pristupljeno 8. srpnja 2022.)
  19. Vtiger (2019.), Uvidi u „Tri stupa odnosa s kupcima“, <https://www.vtiger.com/hr/blog/insights-from-three-pillars-of-customer-relationship/> (pristupljeno 8. srpnja 2022.)
  20. EFOS, Kreiranje poslovnih modela, <http://www.efos.unios.hr/kreiranje-poslovnih-modela/nastavni-materijali/> (pristupljeno 8. srpnja 2022.)
  21. Jazani M., (2009.), A road map for unbundling the corporation, <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1030752/FULLTEXT01.pdf> (pristupljeno 8. srpnja 2022.)
  22. Andrei A., (2011.), Economics of long tail, a challenge for branding, [https://www.researchgate.net/publication/227576334\\_ECONOMICS\\_OF\\_LONG\\_TAIL\\_A\\_CHALLENGE\\_FOR\\_BRANDING](https://www.researchgate.net/publication/227576334_ECONOMICS_OF_LONG_TAIL_A_CHALLENGE_FOR_BRANDING) (pristupljeno 8. srpnja 2022.)
  23. The business model analyst (2022.), Multisided platform business model, <https://businessmodelanalyst.com/multisided-platform-business-model/> (pristupljeno 9. srpnja 2022.)
  24. EFOS, Obrasci poslovnih modela (2), <http://www.efos.unios.hr/upravljanje-marketingom/wp-content/uploads/sites/440/2013/04/OBRASCI-POSLOVNIH-MODELA-2.pdf> (pristupljeno 9. srpnja 2022.)
  25. Franjić N., (2020.) Obrasci poslovnih modela, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:449730> (pristupljeno 9. srpnja 2022.)
  26. Hojsak T., (2021.), Platno poslovnog modela na praktičkom primjeru Agrokluba, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efos:4370> (pristupljeno 9. srpnja 2022.)
  27. The business model analyst (2022.), Long tail business model, <https://businessmodelanalyst.com/long-tail-business-model/> (pristupljeno 9. srpnja 2022.)
  28. Chesbrough H. (2012.), Open innovation, [https://www.jstor.org/stable/26586624?saml\\_data=eyJzYW1sVG9rZW4iOiJkMTI4MjExMC1lYTc5LTRhYjEtYjQwYS0xOGU5ZWZlODkzMTUuLCJlbWFpbCI6](https://www.jstor.org/stable/26586624?saml_data=eyJzYW1sVG9rZW4iOiJkMTI4MjExMC1lYTc5LTRhYjEtYjQwYS0xOGU5ZWZlODkzMTUuLCJlbWFpbCI6)

- [ImtmaWxvc2V2aWNAZWZvey5ociIsImluc3RpdHV0aW9uSWRzIjpbIjM2MjI5OWYyLTk0NjctNGYxNy1hMjBiLWI2MTkN2YwNjRiNiJdfQ](#) (pristupljeno 9. srpnja 2022.)
29. Javorek D. (2021.) Platno poslovnog modela na praktičnom primjeru poduzeća iz nogometne industrije, Diplomski rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:092839> (pristupljeno 9. srpnja 2022.)
30. Pavlek, Z. (2016.) Na čemu počiva uspjeh poslovnog modela Canvas?, [https://www.zvonimirpavlek.hr/wp-content/uploads/2017/03/Pavlek-Canvas-ST\\_6\\_2016.pdf](https://www.zvonimirpavlek.hr/wp-content/uploads/2017/03/Pavlek-Canvas-ST_6_2016.pdf) (pristupljeno 9. srpnja 2022.)
31. Slobodna Dalmacija, (2022.), Zahvaljujući 5G mreži ova splitska ekipa planira potpuno digitalizirati ugostiteljstvo, pročitajte kako!, <https://slobodnadalmacija.hr/vijesti/hrvatska/zahvaljujuci-5g-mrezi-ova-splitska-ekipa-planira-potpuno-digitalizirati-ugostiteljstvo-procitajte-kako-1167710> (pristupljeno 12. srpnja 2022.)
32. Zimo, (2021.), Kako je ekipa DotYourSpot domaće ugostiteljstvo dovela na višu razinu?, <https://zimo.dnevnik.hr/clanak/kako-je-ekipa-dotyourspot-domace-ugostiteljstvo-dovela-na-visu-razinu---658969.html> (pristupljeno 12. srpnja 2022.)
33. Službena stranica poduzeća DotYourSpot, <https://www.dotyourspot.com/> (pristupljeno 12. srpnja 2022.)
34. Službena stranica poduzeća Kožul, <http://www.kozul.hr/> (pristupljeno 12. srpnja 2022.)
35. Fotografija Maloprodajnog centra Kožul, (2018.) <https://www.kozul.hr/wp-content/uploads/2018/07/web1onama-1.jpg> (pristupljeno 12. srpnja 2022.)
36. Službena stranica poduzeća Boxline, <https://www.boxline.hr/> (pristupljeno 12. srpnja 2022.)
37. Facebook stranica poduzeća Boxline, <https://www.facebook.com/boxlineSB/> (pristupljeno 12. srpnja 2022.)
38. EFOS, Poslovni model: Komponente poslovnog modela, [http://www.efos.unios.hr/poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/206/2013/04/P15\\_Poslovni-model\\_2013\\_14.pdf](http://www.efos.unios.hr/poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/206/2013/04/P15_Poslovni-model_2013_14.pdf) (pristupljeno 29. kolovoza 2022.)

39. Miočević, D., (2017): Upravljanje odnosima s ključnim dobavljačima na primjeru velikih i srednjih hrvatskih prerađivačkih poduzeća, <https://hrcak.srce.hr/74450> (pristupljeno 22. rujan 2022.)
40. Marketing91, (2017): Mass Market – Definition of Mass market and explanation (pristupljeno 22. rujan 2022.)
41. Gassman, O. i Enkel E. (2006) Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes, [https://www.alexandria.unisg.ch/274/1/Gassmann\\_Enkel.pdf](https://www.alexandria.unisg.ch/274/1/Gassmann_Enkel.pdf) (pristupljeno 26. rujan 2022.)
42. EFOS, Vrste korporacijskog poduzetništva, [http://www.efos.unios.hr/korporacijsko-poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/245/2020/03/Korp\\_2020\\_Vrste.pdf](http://www.efos.unios.hr/korporacijsko-poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/245/2020/03/Korp_2020_Vrste.pdf) (pristupljeno 26. rujan 2022.)

## **Popis tablica**

Tablica 1. Model rastavljene organizacije .....	23
---	----

## **Popis slika**

Slika 1. Poslovni model Barringer i Ireland iz 2010. godine .....	6
Slika 2. Platno poslovnog modela prema Osterwalder i Pigneur .....	16
Slika 3. Model dugog repa .....	24
Slika 4. Model višestruke platforme .....	25
Slika 5. Otvorene i zatvorene inovacije .....	27
Slika 6. Besplatno kao poslovni model .....	29
Slika 7. Osnivači i zaposlenici DotYourSpot-a .....	31
Slika 8. QR kod cjenik poduzeća DotYourSpot .....	32
Slika 9. Poslovno platno poduzeća DotYourSpot .....	32
Slika 10. Hobi centar Kožul .....	33
Slika 11. Platno poslovnog modela Kožul d.o.o. ....	34
Slika 12. Primjer proizvoda poduzeća Boxline .....	35
Slika 13. Platno poslovnog modela poduzeća Boxline .....	36