

# METODE KREIRANJA POSLOVNIH MODELA

---

Zubčić, Martina

Master's thesis / Diplomski rad

2023

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:494651>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-30**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Martina Zubčić

## **METODE KREIRANJA POSLOVNIH MODELA**

Diplomski rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Martina Zubčić

## **METODE KREIRANJA POSLOVNIH MODELA**

Diplomski rad

Kolegiji: Kreiranje poslovnih modela

JMBAG: 0010218038

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

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

Osijek, 2023.

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

Martina Zubčić

## **BUSINESS MODEL CREATION METHODS**

Graduate paper

Osijek, 2023.

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je 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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Martina Zubčić

**JMBAG:** 0010218038

**OIB:** 43972723452

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

**Naziv studija:** Diplomski studij, smjer Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

**Naslov rada:** Metode kreiranja poslovnih modela

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

U Osijeku, \_\_\_\_\_ 4.9.2023. \_\_\_\_\_ godine

Potpis Martina Zubčić

## Metode kreiranja poslovnih modela

### SAŽETAK

Poslovni model predstavlja strateški plan poduzeća koji opisuje način na koji poduzeće ostvaruje svoje prihode od prodaje svojih proizvoda i/ili usluga. Dobar je pokazatelj načina na koji se poduzeće planira boriti sa konkurencijom prisutnom na tržištu. Metode kreiranja poslovnih modela za svoj krajnji cilj imaju promjene u modelima poslovanja i stvaranje dodanih vrijednosti što razlikuje poduzeća prisutna na tržištu.

U ovom diplomskom radu pobliže je definiran je pojam poslovnog modela. Iako postoji veliki broj raznih definicija, u ovom radu poslovni model će biti objašnjen prema tumačenju poslovnog modela Barringera i Irelanda (2010) i Osterwaldera i Pignuera (2014). Nakon toga, objašnjen je pojam platna poslovnog modela, kao i svi njegovi elementi. Pojašnjeni su i obrasci poslovnog modela i njihove karakteristike, a potom su navedene i objašnjene metode kreiranja poslovnih modela. Nadalje, posljednji dijelovi rada, opisuju manje poznate, ali kreativne i inovativne metode u kreiranju poslovnih modela, a to su *design thinking* i *Jugaad*. U praktičnom dijelu rada prikazana je i primjena navedenih tehnika kreiranja novih poslovnih modela..

**Ključne riječi:** poslovni model, platno poslovnog modela, obrasci kreiranja poslovnih modela, metode kreiranja poslovnih modela, *design thinking*, *Jugaad*.

## **Business model creation methods**

### **ABSTRACT**

The business model represents the strategic plan of the company that describes the way in which the company generates its revenues from the sale of its products and/or services. It is a good indicator of the way in which the company plans to fight with the competition present on the market. The methods of creating business models have as their ultimate goal changes in business models and the creation of added values that distinguish companies present on the market.

In this thesis, the term business model is defined in more detail. Although there are a large number of different definitions, in this paper the business model will be explained according to the interpretation of the business model by Barringer and Ireland (2010) and Osterwalder and Pigneur (2014). After that, the concept of the business model canvas was explained, in the sense that all its parts were separately defined and explained. After the business model canvas, the business model forms and their characteristics are listed, and then the methods of creating business models are listed and explained. Furthermore, the last parts of the paper describe less well-known, but creative and innovative methods in creating business models, namely design thinking and Jugaad, and finally the paper ends with a conclusion.

**Key words:** business model, business model canvas, forms of the business model, business model creation methods, *design thinking*, *Jugaad*.

# Sadržaj

<b>1. Uvod</b> .....	1
<b>1.1. Cilj i metodologija istraživanja</b> .....	1
<b>2. Poslovni model- pojam i definicija</b> .....	3
<b>3. Platno poslovnog modela</b> .....	7
<b>3.1. Segmenti kupaca</b> .....	8
<b>3.2. Ponuda vrijednosti</b> .....	9
<b>3.3. Kanali</b> .....	12
<b>3.4. Odnosi s kupcima</b> .....	14
<b>3.5. Izvor prihoda</b> .....	15
<b>3.6. Ključni resursi</b> .....	16
<b>3.7. Ključne aktivnosti</b> .....	17
<b>3.8. Ključni partneri</b> .....	17
<b>3.9. Struktura troškova</b> .....	18
<b>4. Obrasci poslovnog modela</b> .....	20
<b>4.1. Model dugog repa</b> .....	20
<b>4.2. Obrazac višestrukih platformi</b> .....	21
<b>4.3. Model besplatno</b> .....	22
<b>5. Metode kreiranja poslovnih modela</b> .....	24
<b>5.1. Informacije od kupaca</b> .....	24
<b>5.2. Formiranje ideje</b> .....	27
<b>5.3. Vizualno razmišljanje</b> .....	28
<b>5.4. Stvaranje prototipa</b> .....	29
<b>5.5. Pripovijedanje priče (storytelling)</b> .....	30
<b>5.6. Scenarijo metoda</b> .....	30
<b>6. <i>Design thinking</i></b> .....	32
<b>7. <i>JUGAAD</i></b> .....	33



<b>8. Design thinking i JUGAAD na primjerima iz prakse (empirijski dio rada)</b> .....	34
<b>9. Zaključak</b> .....	37
<b>10. Literatura</b> .....	38
<b>10.1. Popis knjiga i stručnih radova:</b> .....	38
<b>10.2. Korištene Internet stranice:</b> .....	38

# 1. Uvod

Svaki put kad netko odluči postati poduzetnikom, započinje poduzetnički proces. Prvi korak u tom procesu je donošenje odluke da se postane poduzetnikom. Nakon toga, poduzetnik razvija svoju ideju, analizira je kako bi provjerio je li provediva te je pokušava transformirati u konkretan poslovni pothvat. U cijelom ovom procesu, ključan korak je izrada poslovnog modela, jer često je ono što razlikuje jedan poslovni pothvat od drugog upravo način na koji je postavljen poslovni model. Sve više investitora i ostalih zainteresiranih strana zahtijeva od poduzeća da jasno i precizno objasne kako njihov poslovni model funkcionira. Taj model je esencijalan za razumijevanje kako poduzeće generira prihod, kako ostvaruje konkurentske prednosti i kako se nosi s izazovima na tržištu. Stoga, izrada i komunikacija poslovnog modela postaju ključni aspekti uspješnog poslovnog pothvata (Morris et al., 2006).

Poslovni model predstavlja strateški plan poduzeća koji opisuje način na koje će poduzeće ostvariti svoje prihode prodajom proizvoda i /ili usluga, stoga ne postoji standardizirani oblik poslovnog modela koji određuje kako bi se poduzeća u određenim industrijama trebala boriti protiv konkurencije. Zapravo, vrlo je opasno prilikom pokretanja vlastitog poduzetničkog pothvata pretpostaviti da će ostvariti uspjeh jer je preuzet poslovni model drugog, uspješnog poduzeća. Prvi razlog tome je što je najčešće teško razumjeti sve komponente tuđeg poslovnog modela, a drugi razlog je što se poslovni model određenog poduzeća razlikuje s obzirom na dostupne resurse, mogućnosti i sposobnosti koje su mu dostupne. Shodno tome, „sva poduzeća, implicitno ili eksplicitno razvijaju poslovne modele koji u osnovi podrazumijevaju pretpostavke menadžmenta o tome što kupci žele, na koji način to žele i kako se poduzeće može organizirati da bi zadovoljilo te potrebe kupaca, a da pri tome ostvari profit“ (Teece, 2010:172).

Svrha ovog diplomskog rada je objasniti metode kreiranja poslovnih modela te naglasak staviti na one rjeđe pojašnjene u teoriji i praksi: *design thinking* i *Jugaad*, analizirati njihov utjecaj na okruženje i dati prijedloge za primjenu istih.

## 1.1. Cilj i metodologija istraživanja

U ovom poglavlju pojasnit će se metodologija rada, odnosno pojasniti cilj i struktura rada, te metode korištene pri kreiranju istoga.

„ U širem smislu metodologija je znanost o cjelokupnosti svih oblika i postupaka istraživanja pomoću kojih se dolazi do sustavnog i objektivnog znanstvenog znanja, ili znanstvena disciplina u kojoj se kritički ispituju i eksplicitno izlažu različite opće i posebne znanstvene metode, naziva se metodologija“ (Zelenika, 2000.).

Tema ovog diplomskog rada je objasniti i analizirati odabrane metode kreiranja poslovnih modela. U diplomskom radu objašnjen je općeniti pojam poslovnog modela, navedeni su i razrađeni elementi platna poslovnog modela. Navedeni su obrasci poslovnih modela, te metode kreiranja poslovnih modela. Kao posebno izvođene metode, opisane su *design thinking* i *jugaad*. Svrha i cilj ovog rada je objasniti, poučiti i istaknuti postojeće metode kreiranja poslovnih modela.

U radu su je korištena kombinacija različitih metoda kako bi se postigla potpunija slika teme istraživanja. Korištene metode su: deskriptivna metoda koja uključuje sustavno prikupljanje relevantnih znanstvenih radova, knjiga, članaka i drugih izvora koji se odnose na temu istraživanja. Komparativna metoda uključuje proučavanje sličnosti i razlika između različitih poslovnih modela kako biste identificirali njihove prednosti, nedostatke i obilježja. Primjena teorija na primjere iz prakse uključuje primjenu općih teorijskih okvira na specifične situacije kako biste izveli zaključke ili donijeli analize (Zelenika, 2000.).

Rad je nastao korištenjem sekundarnih izvora informacija, odnosno informacijama i podacima prikupljenih iz znanstvene i stručne literature – knjige i članci.

Rad je podijeljen u 10 poglavlja koja uključuju uvod, zaključak i popis literature.

Cilj poglavlja Poslovni model pojam i definicija je uz pomoć analizirane literature istaknuti najbitnije pojmove i definiciju te postaviti teorijske okvire za nastavak rada. Platno poslovni model poglavlje je koje za cilj ima definirati pojam i svrhu vizualnog alata za opisivanje poslovnog modela organizacije kroz devet ključnih komponenti. Obrasci poslovnog modela važan su dio poslovnog modela s toga je cilj navedenog poglavlja prikazati obrasce poslovnog modela i staviti naglasak na model dugog repa, obrazac višestrukih platformi i model besplatno. Kako bi stvorili poslovni model veoma je važno znati metode kreiranja s tim ciljem u navedenom poglavlju analizirani su pojedinačni koraci u kreiranju. U nastavku poglavlja *Design thinking* i *JUGAAD* osmišljena su s ciljem približavanja teme te su zbog lakšeg razumjevanja iste prikazane na primjerima iz prakse.

## 2. Poslovni model- pojam i definicija

Poslovni model kao pojam prvi puta je spomenut u radovima Bellmana koji datiraju iz 1957.godine (Bellman i sur.,1957.) i naslovu te sažetku članka Jonesa iz 1960. (Jones, 1960). Pojam poslovnog modela počinje se češće upotrebljavati u kasnim 90-ima te se povezuje s pojmom e-poslovanje i pojavom tzv. nove ekonomije (Wirtz i sur., 2015), tek se kasnije, pojavom Interneta u poslovnom svijetu i rasta vrijednosti američkih tehnoloških poduzeća na NASDAQ burzi vrijednosnica češće počinje koristiti koncept poslovnog modela (Osterwalder, Pigneur i Tucci, 2005).

Poslovni model je opis načina na koji organizacija stvara, isporučuje i stvara profit. Koncept poslovnog modela obuhvaća elemente kao što su ciljno tržište, proizvodi/usluge, distribucijski kanali, prihodi, troškovi i resursi potrebni kako bi organizacije postizale svoje ciljeve. U suštini, poslovni model predstavlja plan organizacije za ostvarenje profita. Definira način na koji će organizacija pružati vrijednosti kupcima, kako će generirati prihode, kako će kontrolirati troškove i kako će se boriti protiv konkurencije na tržištu.

Poslovni model je važan za svaku organizaciju jer pomaže u postizanju ciljeva i maksimiziranju profita. Također omogućava organizacijama da se prilagode sve bržim promjenama na tržištu i da budu sposobne identificirati postojeće ili stvoriti nove prilike za rast i razvoj.

Jasno definiran poslovni model ima nekoliko ključnih razloga koji naglašavaju njegovu važnost (Barringer i Ireland, 2010):

- Analiza izvodljivosti: Poslovni model igra ulogu tekućeg nastavka analize izvodljivosti poslovnog pothvata. On omogućuje dublje razumijevanje kako bi poslovna ideja mogla biti ostvarena u stvarnosti te provjerava njezinu izvedivost na različitim razinama.
- Uklapanje elemenata poslovanja: Poslovni model stavlja naglasak na to kako se različiti elementi poslovanja međusobno povezuju i oblikuju radnu cjelinu. To znači da poslovni model definira kako će se proizvodi, usluge, resursi, partnerstva i ostali aspekti organizacije uskladiti da bi postigli zajedničke ciljeve.
- Suradnja i mreže sudionika: Poslovni model opisuje kako će različiti sudionici, koji su ključni za održivost poslovne ideje, surađivati i raditi zajedno. To može uključivati dobavljače, distributere, partnerstva i druge dionike u ekosustavu poduzeća.
- Temeljne politike poduzeća: Poslovni model izražava temeljne politike i pristupe koje poduzeće ima prema svim svojim dionicima. To obuhvaća način na koji će poduzeće

komunicirati s korisnicima, zaposlenicima, investitorima i drugim interesnim skupinama.

Ukupno gledano, poslovni model je ključan alat za jasno definiranje i komunikaciju načina na koji poduzeće planira generirati prihod, ostvariti konkurentske prednosti i uspostaviti suradnju s različitim dionicima. Ovaj okvir pomaže organizacijama da bolje razumiju svoju strategiju, oblikuju svoj put ka uspjehu te osiguraju dugoročnu održivost (Barringer i Ireland, 2010).

Morris et al.(2006) ističu kako je poslovni model važan za poduzetnika jer mu pomaže da:

- dizajnira i vodi vlastito poduzeće na logičan i dosljedan način,
- komunicira s vlastitim dionicima,
- inovira kombinirajući ključne varijable,
- privuče potencijalne investitore,
- ispita strateške alternative,
- prilagodi se promjenama u poslovanju.

Iako postoje različita mišljenja i stajališta kada su u pitanju komponente poslovnog modela, većina se autora slaže kako postoje određene karakteristike koje su iste u svim uspješnim poslovnim modelima. Prema Barringeru i Irelandu (2010), glavne komponente koje čine temelj poslovnog modela su: “temeljne strategije, strateški resursi, mreža partnerstva i odnosi prema kupcima.“ Prema toj podijeli, svaka od prethodno navedenih komponenti ima svoje podkomponente.

Tablica 1. Komponente poslovnog modela

TEMELJNA STRATEGIJA	STRATEŠKI RESURSI	MREŽA PARTNERSTVA	ODNOS PREMA KUPCIMA
<ul style="list-style-type: none"><li>• Misija poduzeća</li><li>• Domet proizvoda/tržišta</li><li>• Osnove za diferencijaciju</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ključne kompetencije</li><li>• Strateške prednosti</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dobavljači</li><li>• Partneri</li><li>• Drugi ključni odnosi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ciljani kupci</li><li>• Ispunjenje i podrška</li><li>• Cjenovna struktura</li></ul>

Izvor: Bruce R. Barringer, R. Duane Ireland: Poduzetništvo, Uspješno pokretanje novih poduhvata, 2010., str. 188.

Temeljne strategije opisuju način na koji se poduzeće bori sa konkurencijom. Strateški resursi predstavljaju resurse poduzeća koji značajno utječu na poslovni model, a dijele se na ključne kompetencije i strateške prednosti. Ključne kompetencije su izvor prednosti nad konkurentima, a strateške prednosti predstavljaju ono što je rijetkost, odnosno ono što je u poduzeće drugačije u odnosu na konkurente. Mreža partnerstva kao treća komponenta poslovnog modela je slika svih važnih odnosa koji su od ključnog značaja u poslovanju. Odnos prema kupcima je način na koji poduzeće ostvaruje interakciju sa svojim kupcima. S obzirom da je svaka od navedenih komponenti izrazito važna, kako bi bio ostvaren uspjeh novog poduzeća potrebno je zasebno pratiti i analizirati svaku od navedenih komponenti.

Poslovni model je način na koji poduzeće stvara i dijeli vrijednost. Osterwalder i Pigneur (2014) su predložili da se poslovni model sastoji od devet dijelova koji opisuju što poduzeće nudi, kome, kako i po kojoj cijeni. Oni su također predložili pet vrsta poslovnih modela koji se razlikuju po svojim karakteristikama. Dijelovi poslovnog modela prema Osterwalderu i Pigneuru (2014) su:

- Ponuda vrijednosti: opisuje koje probleme ili potrebe kupaca poduzeće rješava ili zadovoljava svojim proizvodima ili uslugama.
- Segmenti kupaca: opisuje za koga poduzeće stvara vrijednost, tj. koje grupe kupaca cilja i služi.
- Odnosi s klijentima: opisuje kako poduzeće privlači, zadržava i razvija odnose sa svojim kupcima.
- Kanali: opisuje kako poduzeće dostavlja svoju ponudu vrijednosti do svojih kupaca, tj. koje kanale komunikacije, distribucije i prodaje koristi.
- Izvori prihoda: opisuje kako poduzeće ostvaruje prihode od svoje ponude vrijednosti, tj. koje cijene i načine naplate primjenjuje.
- Ključna partnerstva: opisuje s kojim drugim poduzećima ili organizacijama poduzeće surađuje kako bi ojačalo svoj poslovni model, tj. koje aktivnosti ili resurse dobiva od svojih partnera.
- Ključni resursi: opisuje koje fizičke, intelektualne, ljudske ili financijske resurse poduzeće treba da bi izvršilo svoje ključne aktivnosti i isporučilo svoju ponudu vrijednosti.
- Ključne aktivnosti: opisuje što poduzeće mora raditi da bi stvorilo i isporučilo svoju ponudu vrijednosti, tj. koje procese ili zadatke obavlja.

- Struktura troškova: opisuje koje su glavne vrste troškova koje poduzeće ima zbog svog poslovnog modela, tj. koliko koštaju njegovi ključni resursi i aktivnosti.

Zaključno, može se reći da postoji više načina definiranja poslovnog modela, ovisno o perspektivi i ciljevima autora. Međutim, zajedničko svim definicijama je da poslovni model opisuje logiku stvaranja vrijednosti za poduzeće i njegove dionike.

### 3. Platno poslovnog modela

Platno poslovnog modela, poznato i kao *Business Model Canvas*, vizualni je alat za opisivanje poslovnog modela organizacije. Svrha platna poslovnog modela je pomoći organizacijama da bolje razumiju svoj poslovni model i identificiraju potencijalne prilike za inovacije i unaprjeđenja. Korištenjem platna, organizacije mogu jasno prikazati kako će kreirati vrijednost za kupce, kako će ostvarivati prihode te koji su ključni resursi i aktivnosti potrebni za ostvarivanje ciljeva.

Glavna karakteristika platna poslovnog modela je naglašavanje međusobne povezanosti između različitih elemenata. Važno je razumjeti da nije dovoljno samo opisivati svaki pojedinačni element sam za sebe, već je ključno fokusirati se na načine na koje ti elementi međusobno djeluju i ojačavaju se kako bi se stvorio koherentan i čvrst poslovni model. To znači da poduzetnici trebaju razmišljati o tome kako kombinirati različite komponente poslovanja kako bi se postigao optimalan sklad i sinergija, što će rezultirati uspješnijim i održivijim poslovnim modelom (Thomas Byers, Richard Dorf i Andrew Nelson, 2015).

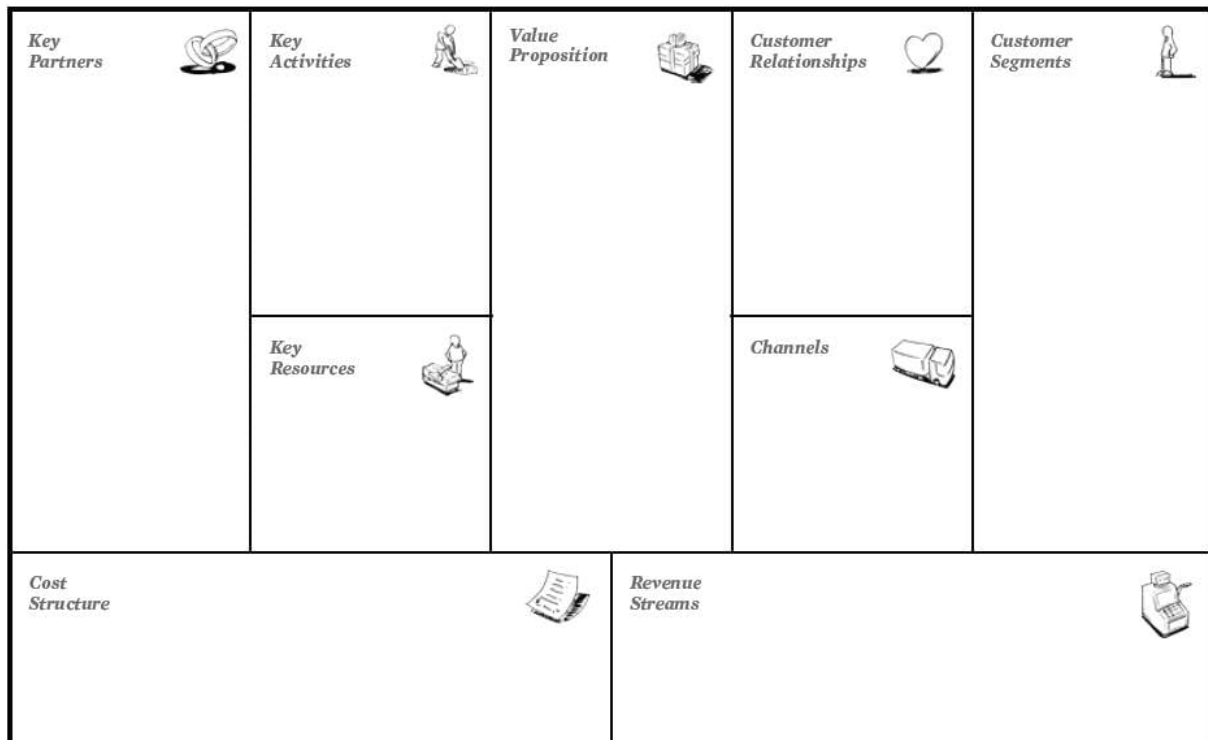
Prema jednom od najpoznatijih prikaza poslovnog modela, autora Osterwaldera i Pigneur (2014), poslovni se model sastoji od sljedećih devet ključnih komponenti (Osterwalder i Pigneur, 2014:16-17):

1. Segmenti kupaca
2. Ponuda vrijednosti
3. Kanali
4. Odnosi s kupcima
5. Izvori prihoda
6. Ključni resursi
7. Ključne aktivnosti
8. Ključna partnerstva
9. Struktura troškova

Autori smatraju kako se kroz ovih devet komponenti najbolje može opisati poslovni model s obzirom da ukazuju na logiku kojom poduzeće planira ostvariti profit. Navedeni model obuhvaća četiri glavna elementa: kupce, ponudu, infrastrukturu i financijsku održivost. Grafički prikaz platna poslovnog modela vidljiv je na slici 1.



Slika 1. Platno poslovnog modela (Business Model Canvas)



Izvor: <https://www.smartinsights.com/wp-content/uploads/2013/05/online-startup-business-model-template.jpg>, pristupljeno 10.5.2023.

U nastavku rada, svaki od devet dijelova poslovnog modela (Business Model Canvas) bit će opisan prema viđenju autora Osterwaldera i Pigneura (2014).

### 3.1. Segmenti kupaca

Segmenti kupaca (engl. *Customer Segments*) predstavljaju element koji opisuje ciljane skupine potrošača koje organizacija želi privući i zadovoljiti svojim proizvodima i uslugama. Segmenti kupaca se mogu definirati na temelju različitih kriterija kao što su demografija, potrebe, preferencije ili ponašanje. Razumijevanje segmentacije kupaca ključno je za uspješno targetiranje i prilagođavanje poslovnog modela kako bi se zadovoljile specifične potrebe i preferencije različitih grupa potrošača, što će dovesti do uspješnog poslovnog modela. Iz toga proizlazi da su segmenti kupaca središte svakog poslovnog modela te da oni odlučuju hoće li poslovni model opstati ili neće. Prema Carter i Carter (2020) segmentacija kupaca je način koji pomaže tvrtkama da bolje upoznaju vlastite kupce i prilagode im svoje proizvode ili usluge. Ciljana publika je opća skupina ljudi koja bi mogla biti zainteresirana za vašu ponudu. Segment je podskupina ciljane publike koja ima slične karakteristike ili potrebe. Kohorta je još uža skupina koja je povezana nekim zajedničkim događajem ili vremenom.

Poznato je kako postoje različite vrste segmenata kupaca. Masovno tržište, tržišna niša, međusobno odijeljeni segmenti, diverzificirani segmenti i na poslijetku višestruke platforme. Poslovni model koji je usmjeren na masovno tržište koristi strategiju koja se temelji na privlačenju i zadovoljavanju velikog broja potrošača. Poslovna strategija temelji se na ideji da organizacija cilja na široku publiku umjesto na specifične segmente ili niše. Za razliku od strategija koje su usmjerene ka tržišnoj niši s obzirom da im je cilj opslužiti određene, specijalizirane segmente kupaca. Međusobno odijeljeni segmenti u poslovnom modelu se odnose na situaciju u kojoj se organizacija fokusira na potpuno različite segmente kupaca koji su jasno odvojeni i nemaju preklapanja. To znači da svaki segment ima specifične potrebe, preferencije i zahtjeve koji se međusobno razlikuju. Ova strategija može biti korisna kada organizacija želi maksimizirati zadovoljstvo kupaca i pružiti posebno prilagođena rješenja za svaki segment. Diverzificirani segmenti u poslovnom modelu odnose se na situaciju u kojoj organizacija cilja na više različitih segmenata kupaca koji imaju neke zajedničke karakteristike, ali također imaju i značajne razlike. Poslovni model višestruke platforme se odnosi na dva ili više segmenata tržišta koja su međusobno ovisna. Važno je pažljivo upravljati višetrakim platformama kako bi se osigurala dosljednost i integracija između njih. Kako bi na poslijetku poslovni model bio uspješan, potrebna je prisutnost u oba ili svim segmentima.

### **3.2. Ponuda vrijednosti**

Ponuda vrijednosti (engl. *Value proposition*) je ključni element poslovnog modela koji opisuje koje konkretne koristi i vrijednosti organizacija pruža svojim kupcima. To je kombinacija proizvoda, usluga, benefita i rješenja koju organizacija nudi kako bi zadovoljila potrebe i riješila probleme svojih ciljnih kupaca. Ponuda vrijednosti odgovara na pitanje: "Zašto bi kupci trebali odabrati našu organizaciju i naše proizvode/usluge umjesto konkurencije?"

Prema Carter i Carter (2020) platno ponude vrijednosti je alat koji pomaže dizajnirati i testirati vlastitu ponudu vrijednosti, što je razlog zašto kupci biraju određeni proizvod ili uslugu u odnosu na druge. Sastoji se od dva dijela: profila kupca i karte vrijednosti. Profil kupca opisuje poslove, probleme i dobitke vašeg ciljanog segmenta kupaca. Karta vrijednosti opisuje kako proizvod ili usluga stvaraju vrijednost za klijente ublažavajući njihove boli i stvarajući im dobitke. Cilj je postići usklađenost između profila kupca i karte vrijednosti, tako da ponuda vrijednosti odgovara potrebama i željama kupca.

„Osnovna podjela ponude vrijednosti koja pridonosi stvaranju vrijednosti je:

- Novost,
- Funkcionalnost,
- Prilagodba,
- „Obavljanje posla kupaca“,
- Dizajn,
- Brand/status,
- Cijena,
- Rezanje troškova,
- Smanjivanje rizika,
- Dostupnost,
- Praktičnost/jednostavnost korištenja“ (Osterwalder i Pigneur, 2014:23).

Novost kao element ponude vrijednosti odnosi se na inovativne aspekte ili jedinstvene karakteristike proizvoda ili usluge koje organizacija nudi. To se odnosi na stvaranje nečega novog i drugačijeg, što se razlikuje od postojećih rješenja na tržištu.

Inovacija može biti u obliku novog proizvoda s jedinstvenim značajkama, novog načina pružanja usluga koji je revolucionaran ili primjene tehnologije koja mijenja igru. Novost može biti i u obliku poboljšanja postojećih proizvoda ili usluga kako bi se postigla bolja kvaliteta, funkcionalnost ili korisničko iskustvo. U velikom broju slučajeva novosti su vezane uz tehnologiju (primjer, Apple iPhone s Face ID tehnologijom).

Funkcionalnost kao element ponude vrijednosti odnosi se na sposobnost proizvoda ili usluge da pruži praktične i korisne značajke koje zadovoljavaju potrebe i zahtjeve kupaca. Odnosi se na ono što proizvod ili usluga može učiniti ili kako ih korisnici mogu koristiti na praktičan način. Funkcionalnost kao element ponude vrijednosti osigurava da proizvod ili usluga ispunjavaju praktične potrebe i omogućuju korisnicima da postignu željene rezultate na učinkovit i praktičan način. Ona stvara osnovu na kojoj se gradi dodatna vrijednost i razlikuje organizaciju od konkurencije.

Nadalje, prilagodba kao element ponude vrijednosti odnosi se na sposobnost organizacije da pruži personalizirano iskustvo ili prilagodi proizvode ili usluge prema individualnim potrebama, preferencijama ili zahtjevima kupaca. To znači da organizacija ima fleksibilnost i sposobnost prilagodbe kako bi zadovoljila različite potrebe svojih kupaca.

Element „obavljanje posla“ odnosi se na sposobnost organizacije da obavi određene zadatke, poslove ili aktivnosti umjesto kupaca kako bi im pružila praktičnost, uštedu vremena ili olakšala postizanje njihovih ciljeva. Ovaj element ponude vrijednosti fokusira se na izvršavanje radnji koje kupci inače moraju obaviti sami.

Dizajn kao element ponude vrijednosti odnosi se na estetski, funkcionalni i intuitivni dizajn proizvoda, usluga ili korisničkog iskustva koji pružaju dodatnu vrijednost kupcima. Dizajn igra ključnu ulogu u stvaranju pozitivnog dojma, privlačenju pažnje kupaca i pružanju zadovoljstva u korištenju proizvoda ili usluga.

*Brand* kao element ponude vrijednosti odnosi se na identitet, reputaciju i percepciju organizacije, proizvoda ili usluge među kupcima. *Branding* igra važnu ulogu u stvaranju dodatne vrijednosti jer može utjecati na percepciju kvalitete, pouzdanosti, ugleda i diferencijacije od konkurencije. *Brand* s dobrim ugledom i povjerenjem može pružiti dodatnu vrijednost kupcima. Kupci su skloniji povjerovati i preferirati *brandove* koji su poznati po visokoj kvaliteti, pouzdanosti i izvrsnom korisničkom iskustvu.

Cijena kao element ponude vrijednosti odnosi se na vrijednost koju kupci dobivaju u zamjenu za novčani iznos koji plaćaju za proizvod ili uslugu. Cijena može biti ključni faktor koji utječe na percepciju vrijednosti i privlačnost ponude za kupce. Obzirom da postoje ponude proizvoda ili usluga prilično istih vrijednosti, kupci su najčešće skloniji za onu jeftiniju ponudu vrijednosti.

Rezanje troškova kao element ponude vrijednosti odnosi se na mogućnost organizacije da smanji cijenu svojih proizvoda ili usluga putem efikasnijeg poslovnog modela, optimizacije procesa ili smanjenja nepotrebnih troškova. Važno je napomenuti da rezanje troškova ne bi smjelo negativno utjecati na kvalitetu proizvoda ili korisničko iskustvo. Cilj je pružiti kupcima istu ili bolju vrijednost uz nižu cijenu, čime se poboljšava konkurentnost i privlačnost organizacije na tržištu.

Smanjivanje rizika kao element ponude vrijednosti ima za cilj pružiti kupcima sigurnost, pouzdanost i zaštitu tijekom njihove interakcije s organizacijom i korištenja njenih proizvoda ili usluga. Smanjenje rizika pridonosi zadovoljstvu kupaca i izgradnji dugoročnih odnosa s organizacijom. Ovaj element je usmjeren ka garanciji za kupljene proizvode ili usluge evojem segmentu kupaca. Poznato je kako su kupci skloniji kupnji proizvoda koji imaju dulju garanciju, bez obzira na cijene.

Visoka dostupnost pruža kupcima dodatnu vrijednost. Dostupnost kao element ponude vrijednosti se odnosi na to koliko je jednostavno i lako kupcima pristupiti proizvodima ili uslugama.

Praktičnost ili jednostavnost korištenja kao element ponude vrijednosti ima za cilj olakšati korisnicima postizanje svojih ciljeva na jednostavan, brz i efikasan način. Ovaj element pruža dodatnu vrijednost kupcima tako što im omogućuje da iskoriste proizvod ili uslugu bez muke ili poteškoća, što dovodi do većeg zadovoljstva i dugoročne suradnje s organizacijom.

### **3.3. Kanali**

Kanali kao elementi poslovnog modela odnose se na načine putem kojih organizacija komunicira, dostavlja i pruža vrijednost svojim kupcima. Kanali su ključni za povezivanje organizacije s ciljnom publikom i omogućavaju efikasnu isporuku proizvoda ili usluga kupcima. U tom se segmentu poduzeća mogu odlučiti za maloprodaju, veleprodaju, Internet trgovinu ili neki drugi način, važno je samo da svoje kanale prodaje prilagode uvjetima na tržištu. Kombinacija različitih kanala može pružiti organizaciji veću pokrivenost tržišta, veću dostupnost i poboljšati korisničko iskustvo.

Prema Osterwalder i Pigneur (2014) kanali su načini na koje poduzeće komunicira i dostavlja svoju ponudu vrijednosti do svojih kupaca. Kanali imaju nekoliko funkcija koje pomažu poduzeću da privuče i zadrži kupce, kao što su:

- Podizanje svijesti: što znači da poduzeće koristi različite kanale (npr. oglašavanje, društvene mreže, preporuke) da informira potencijalne kupce o svojim proizvodima i uslugama i da ih zainteresira za njih.
- Pomoć kod procjenjivanja: ovo znači da poduzeće koristi različite kanale (npr. web stranice, katalozi, savjetnici) da pomogne kupcima pri usporedbi i ocjeni svoje ponude vrijednosti s konkurencijom i da odaberu onu koja najbolje odgovara njihovim potrebama i željama.
- Omogućavanje kupovine: ovo znači da poduzeće koristi različite kanale (npr. prodavaonice, online trgovine, telefonska prodaja) da omogući kupcima da jednostavno i sigurno kupe svoje proizvode i usluge.
- Isporuka ponude vrijednosti: ovo znači da poduzeće koristi različite kanale (npr. dostava, instalacija, preuzimanje) da isporuči svoje proizvode i usluge kupcima na način koji je za njih prikladan i zadovoljavajući.

- Korisnička potpora: ovo znači da poduzeće koristi različite kanale (npr. servis, jamstvo, povrat, kontakt centar) da pruži kupcima pomoć i podršku nakon što su kupili njihove proizvode i usluge, kako bi riješili eventualne probleme ili pitanja i poboljšali njihovo iskustvo i zadovoljstvo.

U svom radu Carter i Carter (2020) analizirali su poslovni model na umjetničkom poslovnom pothvatu te je prema njima kanal dio poslovnog modela koji opisuje kako umjetnik dostavlja svoje proizvode ili usluge svojoj publici i kako ostvaruje prihod od njih. To uključuje odabir najprikladnijih mjesta i načina za prezentiranje i prodaju umjetničkih djela, kao što su galerije, sajmovi, internetske platforme, društveni mediji, izravna prodaja itd. Također uključuje odlučivanje o tome tko će biti uključen u proces prodaje, kao što su kustosi, agenti, kritičari, kolekcionari, sponzori itd.

Vlastiti i partnerski kanali su dva koncepta koji se odnose na načine putem kojih organizacija komunicira, distribuira i pruža svoje proizvode ili usluge kupcima. Vlastiti kanali se odnose na kanale koje organizacija kontrolira i upravlja izravno. To mogu biti vlastiti prodajni prostori, trgovine ili online trgovine koje organizacija posjeduje i upravlja. Vlastiti kanali pružaju organizaciji veću kontrolu nad iskustvom kupaca, prodajnim procesom i distribucijom. Organizacija ima potpunu autonomiju nad tim kanalima i može ih prilagoditi prema svojim specifičnim potrebama. Partnerski kanali se odnose na suradnju organizacije s drugim poslovnim partnerima ili posrednicima kako bi se proširila distribucija i dostupnost proizvoda ili usluga. To mogu biti distributeri, veletrgovci, maloprodajni lanci, franšize ili drugi poslovni partneri koji preuzimaju ulogu distribucije, prodaje ili promocije proizvoda ili usluga organizacije. Partnerski kanali omogućuju organizaciji da dosegnu širu publiku, iskoriste postojeću infrastrukturu partnera i iskoriste njihove resurse i znanje. Ova vrsta kanala često se koristi kako bi se organizacija proširila na nova tržišta ili ciljne segmente. Kombinacija vlastitih i partnerskih kanala može pružiti organizaciji veću pokrivenost tržišta, širi doseg i prilagodljivost, te omogućiti bolje ispunjavanje potreba i preferencija različitih kupaca. Važno je da organizacija pažljivo razmotri vlastitu strategiju kako bi odabrala najprikladnije kanale koji podržavaju njezine ciljeve i poslovni model.

Slika 2 Faze stvaranja poslovnih modela, kanali



Izvor: Prilagođeno prema A. Osterwalder i Y. Pigneur (2014.), Stvaranje poslovnih modela, Kanali, str.27

Kada se govori o fazama stvaranja poslovnih modela (kanali), one su jednake kako za vlastite tako i za partnerske kanale. U početnoj se fazi pokušava privući pažnja potencijalnih kupaca i stvoriti svijest o svojoj ponudi. Zatim, u idućoj fazi kupci procjenjuju vrijednost ponude i na temelju informacija koje su im pristupačne donose odluku o kupnji. Prilikom faze kupnje proizvoda i usluga kupcima je potrebno predstaviti ponudu vrijednosti, te nakon što konačno odluče na kupnju proizvoda i usluga, ne dolazi do kraja procesa već se faza predstavljanja tada nastavlja kroz pružanje korisničke podrške.

### 3.4. Odnosi s kupcima

Odnosi s kupcima su dio poslovnog modela koji opisuje kako tvrtka uspostavlja i održava interakciju sa svojim kupcima. To uključuje odabir najprikladnijih vrsta odnosa za svaki segment kupaca, kao što su osobni, automatizirani, zajednički, ko-kreativni itd. (Carter i Carter, 2020). Odnos s kupcima predstavlja vrlo važan element poslovnog modela koji se odnosi na način na koji poduzeće gradi, održava i unapređuje odnose sa svojim odabranim segmentom kupaca. Važno je da poduzeće odredi vrstu odnosa koju želi uspostaviti s kupcima. Kvalitetni odnosi s kupcima su ključni za uspjeh poduzeća jer utječu na zadovoljstvo kupaca, njihovu lojalnost, preporuke i dugoročnu vrijednost. Bob Hooey (2018) je rekao: „Ako vi ne budete vodili brigu o svojim kupcima, konkurencija to zasigurno hoće.“

Za poduzeće koje prodaje proizvod ili nudi određenu uslugu bitno je da ima informacije o preferencijama, željama i potrebama kupaca. Stoga je prethodno vrlo važno da uspostavi određeni odnos koji se temelji na lojalnosti, zadovoljstvu i povjerenju. Ukoliko poduzeće ostvari takav odnos sa kupcima njegov pristup kupcu kao pojedincu će biti lakši, a isto tako dobit će korisne informacije za kreiranje i odabir vrste poslovnog modela.

Odnosi s kupcima dijele se na sljedeći način:

- „Osobna pomoć
- Samoposluživanje
- Automatizirane usluge
- Zajednice korisnika/društvene mreže
- Sukreacija“ (Osterwalder i Pigneur,2014:19).

### **3.5. Izvor prihoda**

Prema Carter i Carter (2020) izvor prihoda je dio poslovnog modela koji opisuje kako tvrtka zarađuje novac od svoje ponude vrijednosti. To uključuje odabir najprikladnijih načina naplate za svaki segment kupaca, kao što su prodaja, najam, pretplata, provizija, oglašavanje itd. Izvori prihoda čine važan element poslovnog modela svakog poduzeća. Oni definiraju na koji način će poduzeće generirati svoje prihode i ostvariti profit. Vrlo je važno da poduzeće donese odluku na koji način će formirati cijene i prikupiti prihod od strane segmenta svojih kupaca. Prema Štefaniću (2015) postoji šest činitelja koji utječu na donošenje odluke o formiranju cijene proizvoda ili usluge, a to su :

1. „Cijenu određuju troškovi
2. Cijenu određuje tržište
3. Psihološko određivanje cijene
4. Cijenu određuje model naplate
5. Cijenu određuju financije, jamstva, osiguranje
6. Hibridni model određivanja cijena“ (Štefanić,2015:197).

Cijenu također određuju ponuda i potražnja prisutna na tržištu. Niti jedna odluka o formiranju i određivanju cijene ne bi trebala biti donešena naglo i bez razmišljanja, s obzirom da takav način može donijeti dugoročne posljedice za uspjeh, zapravo neuspjeh poduzeća. Poduzeće si može dozvoliti definiranje više cijene ukoliko na tržištu postoji puno veća potražnja od ponude, no ukoliko je situacija obratna, poduzeće će morati definirati nižu cijenu.

Postoji nekoliko načina stvaranja izvora prihoda:

- Prodaja proizvoda - kada kupac dobije vlasništvo nad proizvodom koji je platio (npr. automobil)



- Naknada za korištenje - kada kupac plaća za korištenje usluge koju pruža poduzeće (npr. dostava)
- Pretplata - kada kupac plaća redovitu naknadu za pristup određenoj usluzi (npr. mobilna mreža)
- Posudba/leasing/najam - kada kupac plaća za korištenje proizvoda ili usluge na određeno vrijeme (npr. jedrilica)
- Licenciranje - kada kupac plaća za korištenje intelektualnog vlasništva koje je zaštićeno patentom (npr. tehnologija)
- Naknada za brokerske djelatnosti/posredovanje - kada poduzeće zarađuje proviziju od spajanja dviju ili više strana koje su zainteresirane za suradnju (npr. agent za nekretnine)
- Oglašavanje - kada poduzeće zarađuje od promoviranja brenda, proizvoda ili usluge drugih poduzeća (npr. reklama) (Osterwalder i Pigneur,2014).

### **3.6. Ključni resursi**

Carter i Carter (2020) ističu kako su ključni resursi dio poslovnog modela koji opisuje koje su imovine i sposobnosti potrebne tvrtki da bi stvorila i isporučila svoju ponudu vrijednosti. To uključuje odabir najvažnijih resursa za svaki segment kupaca, kao što su fizički, intelektualni, ljudski ili financijski resursi. Ključni resursi se odnose na sve resurse, materijalne i nematerijalne, koji su potrebni poduzeću kako bi ono bilo sposobno provesti svoje aktivnosti i postići svoje ciljeve te biti konkurentan na tržištu i svoj poslovni model održati uspješnim. Potrebni su poduzeću kako bi ono kreiralo i isporučilo svoju ponudu vrijednosti odabranom segmentu kupaca, svojoj ciljnoj skupini, održali s njima odnose te na kraju ostvarili profit.

Alexander Osterwalder i Yves Pigneur (2010.) smatraju da postoje četiri kategorije ključnih resursa: fizički, intelektualni, ljudski i financijski.

- Fizički su resursi oni koji načešće podrazumijevaju fizičku imovinu kao što su zgrade, prijevozna sredstva i sl., ali i tehnologiju ,
- Intelektulani resursi predstavljaju patente, autorska prava i različite patente i sl. Poduzeća iznimno ulažu u te resurse s obzirom da ih ona razlikuju od drugih i omogućavaju im posjedovanje konkurentske prednosti na tržištu,
- Ljudski resursi su suma znanja, vještina, kreativnosti, motiviranosti i sposobnosti koja je pristupa u određenom poduzeću. Ako se osvrnemo na mnoge izvore, ljudski resursi

predstavljaju najznačajniji resurs s obzirom da se smatra da su kvalitetni i motivirani zaposlenici ključni resurs za uspješno poslovanje,

- Financijski resursi su nezaobilazni resurs svakog poduzeća. Poduzeća s bilo kojom vrstom poslovnog modela imaju potrebu za financijskim resursima, na samom početku kao početni kapital, a kasnije za podmirivanje svojih tekućih obveza

Svako poduzeće bi trebalo posjedovati navedene ključne resurse, ali u različitim omjerima, a to bi trebalo biti određeno ovisno o vrsti posla, odnosno djelatnošću kojom se poduzeće bavi.

### **3.7. Ključne aktivnosti**

Ključne aktivnosti kao element poslovnog modela se odnose na sve glavne aktivnosti koje poduzeće treba provesti kako bi uspješno isporučilo svoju ponudu vrijednosti i ostvarilo svoje ciljeve. Isporka ponude vrijednosti, nije jedina aktivnost koju poduzeće treba provoditi. Aktivnosti se također odnose i na stvaranje i održavanje odnosa s kupcima i dobavljačima te profitabilnost.

Prema Carter i Carter (2020) ključne aktivnosti su one aktivnosti koje poduzeće mora obavljati da bi ostvarilo svoj prijedlog vrijednosti, doseglo svoje kupce i ostvarilo prihode. One predstavljaju najvažnije stvari koje poduzeće radi da bi bilo uspješno i konkurentno na tržištu. Ključne aktivnosti se mogu podijeliti u tri kategorije:

- Proizvodne aktivnosti: one koje se odnose na dizajn, izradu i isporuku proizvoda ili usluge.
- Rješavanje problema: one koje se odnose na pronalaženje i uklanjanje problema ili potreba kupaca.
- Mrežne aktivnosti: one koje se odnose na izgradnju i održavanje odnosa s ključnim partnerima, dobavljačima ili distributerima.

### **3.8. Ključni partneri**

Carter i Carter ističu kako su ključni partneri su oni subjekti s kojima poduzeće surađuje da bi ostvarilo svoj poslovni model. To mogu biti dobavljači, distributeri, pružatelji usluga, saveznici, komplementarni proizvođači ili drugi.

Postoje četiri ključne vrste partnerstava u poslovnom modeliranju (Osterwalder i Pigneur,2014):

1. Strateška partnerstva izvan konkurencije: Suradnja između tvrtki koje nisu konkurencija kako bi zajedno radile na projektima ili inicijativama.
2. Koopetitivnost: Partnerstvo među tvrtkama koje nisu konkurencija, ali dijele slične interese i surađuju na projektima.
3. Zajedničko ulaganje za razvoj: Udruživanje resursa i znanja tvrtki kako bi se zajednički razvile nove poslovne prilike.
4. Odnos kupca - dobavljač za opskrbu: Partnerstvo između kupaca i dobavljača radi osiguranja stabilne opskrbe i smanjenja rizika.

Ove vrste partnerstava pružaju organizacijama različite načine za bolje iskorištavanje resursa, suradnju i osiguravanje dugoročne održivosti poslovanja.

Uspostavljanje dugoročnih i kvalitetnih odnosa s kupcima i dobavljačima smatra se ključem uspjeha svakog poduzeća. Takvi odnosi su ključni pokazatelji vrijednosti i konkurentске prednosti za obje strane.

Da bi poduzeće bilo sigurno tko su njegovi ključni partneri u isporuci ponude vrijednosti, bitno je da odgovori na sljedeća pitanja:

1. „Tko su naši ključni partneri?“,
2. Tko su naši ključni dobavljači?“,
3. Koje ključne resurse dobivamo od partnera?“,
4. Koje ključne aktivnosti provode naši partneri?.“ (Osterwalder i Pigneur,2014:39)

### **3.9. Struktura troškova**

Struktura troškova je dio platna poslovnog modela koji opisuje najvažnije financijske posljedice unutar određenog poslovnog modela. To su troškovi koje poduzeće mora snositi da bi ostvarilo svoj prijedlog vrijednosti, doseglo svoje kupce i ostvarilo prihode (Carter i Carter, 2020). Troškovi nastaju u trenutku korištenja ograničenih resursa prilikom postizanja određenih ciljeva. Troškovi kao element poslovnog modela podrazumijevaju sve troškove koji nastaju i pomažu prilikom procesa provođenja poslovnog modela.

Dvije su osnovne grupe troškova: fiksni i varijabilni troškovi. Fiksni troškovi su troškovi koji se ne mijenjaju ovisno o količini proizvedenih dobara ili pruženih usluga. Neovisno o razini proizvodnje ili prodaje, fiksni trošak ostaje nepromijenjen. Primjer takvih troškova su: najam

prostora, plaće stalno zaposlenih radnika, troškovi osiguranja i slično. S druge strane, varijabilni troškovi predstavljaju troškove koji se mijenjaju proporcionalno s promjenama u količini prozedenih proizvoda ili pruženih usluga. Kako se povećava proizvodnja ili prodaja, varijabilni se troškovi također povećavaju. U grupu varijabilnih troškova primjerice ulaze, utrošak za materijal, radnu snagu sirovine, troškovi isporuke i slično. Troškovi su važni jer utječu na profitabilnost poduzeća pa je svakom poduzeću želja da ima što manje troškove.

## 4. Obrasci poslovnog modela

Svako poduzeće razvija svoj poslovni model te ga prilagođava ovisno o djelatnosti kojom se bavi, a sve sa svrhom da ostvari što veću bazu kupaca i ostvari veći profit. Ovisno o vlastitim ciljevima i stavovima, poduzeća kreiraju svoje poslovne modele na način da taj model savršeno opiše način na koji ono djeluje trenutno i kako želi djelovati u budućnosti. Prilikom kreiranja poslovnih modela, poduzeća istražuju okolinu u kojoj se nalaze, ali isto tako promatraju i procese koji se odvijaju unutar samog poduzeća. Temeljem tih podataka, poduzeća kreiraju vlastite poslovne modele kojima očekuju ostvariti svoje ciljeve i biti konkurentni na tržištu. Skupine poslovnih modela koji imaju slične zajedničke karakteristike nazivaju se obrascima poslovnih modela. Osterwalder i Pigneur (2014:55) poslovne modele su podijelili temeljem sličnih svojstava, rasporeda njihovih sastavnih dijelova ili temeljem njihovih sličnih načina djelovanja. Putem obrazaca poslovnih modela moguće je rekonstruirati poznate poslovne modele i stvoriti vlastiti, onaj koji najbolje odgovara poduzeću. „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 24. lipnja 2023.)

Postoje mnogi obrasci poslovnih modela, no u ovom radu će se staviti naglasak na njih nekoliko: model dugog repa, obrazac višestrukih platformi i model besplatno kao onih koje najčešće možemo susresti u okruženju

### 4.1. Model dugog repa

Model dugog repa, poznat i kao *Long Tail model* je način poslovanja koji se oslanja na prodaju mnogo različitih proizvoda koji nisu jako popularni. Umjesto da se fokusira na nekoliko hitova koji se prodaju u velikim količinama, ovaj model nudi širok izbor nišnih proizvoda koji se prodaju u malim količinama. Ovaj koncept je prvi put opisao Chris Anderson kao promjenu u medijskoj industriji koja je omogućila veću raznolikost sadržaja za potrošače (<http://www.efos.unios.hr/upravljanje-marketingom/wp-content/uploads/sites/440/2013/04/Obrasci-poslovnih-modela.pdf>, pristupljeno 24. lipnja 2023.). S obzirom da su u ovom modelu u fokusu nišni proizvodi za kojima ne postoji velika potreba za njihovom količinom, ključne partnere čine dobavljači. Dobavljači konstantno opskrbljuju poduzeće nišnim proizvodima koje poduzeće nudi na svojoj platformi. Ovakvi

poslovni modeli trebaju manju troškove zaliha, ali im je potrebna snažna platforma kako bi svoj nišni sadržaj predstavili korisnicima. Za uspješnu primjenu ovog modela, zaslužan je Internet. Internet poduzećima pruža velike mogućnosti distribucije i prodajnih kanala.

#### **4.2. Obrazac višestrukih platformi**

Obrazac višestrukih platformi je poslovni model koji se temelji na stvaranju platforme koja povezuje dvije ili više skupina, različitih, ali međusobno ovisnih korisnika te im omogućuje međusobnu interakciju, razmjenu i transakcije. Iako ovakvi obrasci postoje dugi niz godina, svoj su nagli razvoj doživjeli razvojem ICT tehnologije i interneta. Ovakav se poslovni model razlikuje od klasičnih tradicionalnih poslovnih modela jer se fokusira na stvaranje vrijednosti kroz posredovanje između dvije ili više strana, umjesto direktnog stvaranja i isporuke proizvoda ili usluga. Odnosno, platforma koja predstavlja posrednika između tih skupina mora istodobno privlačiti skupine kupaca i koristiti im čime se za njih stvara dodana vrijednost. Ključne aktivnosti ovog modela su konstantna nadogradnja i održavanje platformi te privlačenje međusobno različitih skupina kupaca koji su međusobno ovisni. Ključni se resursi u ovom slučaju temelje na broju sudionika na platformi koji su međusobno ovisni te ostvaruju prihode na toj platformi. Kanal za ovakvu vrstu distribucije je isključivo internet platforma na kojoj se provode sve transakcije. Ovakav obrazac poslovnog modela ima prepoznatljivu strukturu, naime, posjeduje minimalno dva segmenta kupaca, a za svakog od njih posebnu ponudu vrijednosti i odgovarajući izvor prihoda.

„Ključna pitanja na koja je potrebno naći odgovore ukoliko koristimo ovaj model:

1. Možemo li privući dovoljan broj kupaca za svaku stranu platforme?,
2. Koja je strana više osjetljiva na cijene?,
3. Može li se ta strana pridobiti ponudom subvencioniranja?,
4. Hoće li druga strana platforme ostvariti dovoljan prihod da se subvencija može pokupiti?.“ (Osterwalder i Pigneur,2014:78).

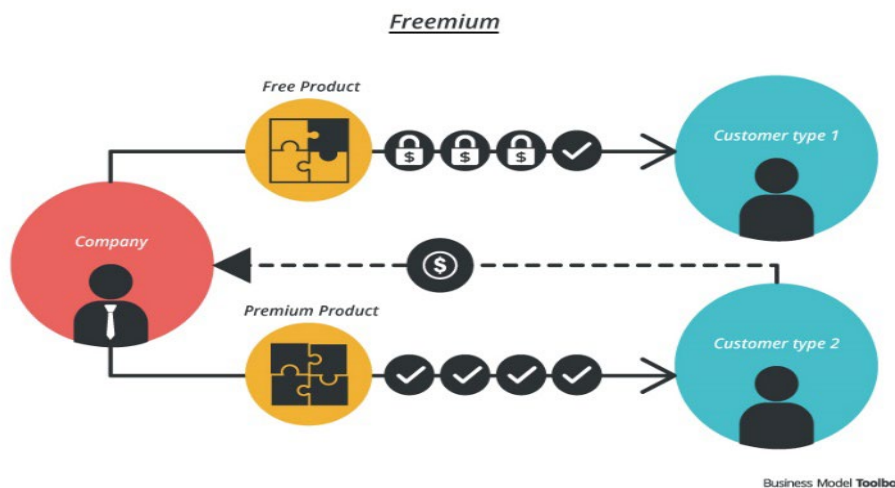
Ova pitanja ističu ključne izazove s kojima se suočavaju poslovni modeli temeljeni na platformama s više strana. Analiza tih pitanja pomaže u razumijevanju dinamike među korisnicima, cijenama i održivosti poslovnog modela. Osim toga, odgovori na ova pitanja mogu utjecati na prilagodbu strategija i taktika kako bi se postigao uspjeh u takvom poslovnom okruženju.

Obrazac višestrukih platformi kao obrazac poslovnog modela pokazuje kako se tehnološki napredak, posebno u informacijskoj tehnologiji, može bitno promijeniti način na koji organizacije stvaraju vrijednost i povezuju se s korisnicima. Ključ je u uspješnom stvaranju okruženja u kojem korisnici ovisni jedni o drugima doprinose stvaranju dodane vrijednosti, a platforma koja to omogućuje zarađuje putem raznih izvora prihoda.

### 4.3. Model besplatno

Model besplatno ili *Freemium model*, poslovni je model u kojem postoji minimalno jedan tržišni segment koji neprestano daje ponudu bez plaćanja naknade. U ovakvom se poslovnom modelu besplatno pruža osnovna verzija proizvoda ili usluge, dok se pristup dodatnim naprednim značajkama, funkcionalnostima ili premium verziji, naplaćuje. Temeljna ideja ovakvih modela je privući što veći broj korisnika pružanjem osnovne verzije bez troškova. Nakon što korisnici iskoriste osnovnu verziju i steknu određene vrijednosti iz nje, mogu se odlučiti nadograditi na premium verziju koja nudi dodatne značajke. Takva premium verzija se najčešće naplaćuje putem pretplate.

Slika 3 Model besplatno



Izvor: <https://bmttoolbox.net/patterns/freemium/>, pristupljeno 24. lipnja 2023

Istraživanja su pokazala da postoji veći interes za besplatnim proizvodima u usporedbi s proizvodima koji koštaju minimalno 1 eurocent ili više. U ovom modelu promocije besplatnih usluga prepoznate su tri strategije (Osterwalder i Pigneur,2014):

1. Besplatna ponuda putem višestranne platforme: Kroz ovaj pristup, usluge se pružaju besplatno putem platforme koja povezuje korisnike. Prihodi se ostvaruju kroz druge izvore poput oglašavanja ili pretplata.
2. Freemium model: Ovaj model nudi osnovne usluge besplatno, a korisnicima se omogućava plaćanje za dodatne napredne opcije.
3. Model mamljenja i zadržavanja: Privlačenje korisnika besplatnim uslugama s ciljem kasnije ponude plaćenih dodatnih proizvoda ili usluga.

Svi ovi pristupi imaju zajednički cilj - privući korisnike putem besplatnih ponuda i stvoriti modele prihoda temeljene na dodatnim strategijama.

Posljednjih se godina broj poduzeća koji se odlučuje za ovu vrstu poslovnog modela povećao. Poduzeća imaju korist da kombiniraju besplatne usluge koje nude ili softver koji se plaćanjem nadograđuje.

Obrasci poslovnih modela su načini na koje poduzeća stvaraju i isporučuju vrijednost svojim kupcima i ostvaruju prihode. Oni opisuju logiku, strukturu i elemente poslovanja, kao i njihove međusobne odnose i utjecaje. Isti su važni jer pomažu poduzećima da razumiju svoje tržište, konkurenciju i potrebe kupaca te da se diferenciraju od drugih i stvore jedinstvenu ponudu vrijednosti. Osim navedenog pomažu poduzećima da optimiziraju vlastite resurse, aktivnosti i partnere te se inoviraju i prilagode promjenama u okruženju.



## 5. Metode kreiranja poslovnih modela

U ovom poglavlju pojasnit će se šest metoda kreiranja poslovnih modela prema autorima Osterwalderu i Pigneuru (2014) koji metode dijele na:

- Informacije od kupaca,
- Formiranje ideje,
- Vizualno razmišljanje,
- Stvaranje prototipa,
- Pripovijedanje priče,
- Scenario metoda (Osterwalder i Pigneur,2014:119).

Korištenje navedenih metoda pomaže u osmišljavanju boljih, inovativnijih i kreativnijih poslovnih modela.

### 5.1. Informacije od kupaca

Vrijeme u kojemu živimo bitno se razlikuje od prijašnjih vremena, posebice po količini informacija koje su vrlo lako dostupne. Svaka od prikupljenih informacija posjeduje određenu količinu vrijednosti, no također je bitno provjeriti točnost istih prije nego li ih upotrijebimo u daljnjim procesima. Ukoliko poduzeće prikuplja jako velike količine informacija, manja je vjerojatnost da će učiniti grešku. Kupci su pak ključne osobe, odnosno predstavljaju najveću vrijednost poduzeća s obzirom da oni kupuju proizvod ili uslugu. Samim time se može zaključiti da će pravodobno zadovoljenje njihovih potreba rezultirati budućem uspjehu poduzeća. Poduzećima je bitno istraživati tržište, a isto tako i svoje kupce. Kupci im mogu pomoći kako bi imali jasniju sliku o njihovim potrebama, željama i preferencijama te im olakšali prilikom uvođenja novih proizvoda, dizajniranja proizvoda i sl. Ono što je poduzećima izazov prilikom kreiranja poslovnog modela, ukoliko se odluče za uključivanje kupčevih perspektiva, koje kupce trebaju poslušati, a koje ne.

Ključna pitanja koja treba uzeti u obzir prilikom kreiranja poslovnog modela usmjerenog prema kupcima su sljedeća (Osterwalder i Pigneur,2014):

- Zadaci kupaca i način podrške: Koje zadatke kupci moraju obaviti i kako im možemo olakšati taj proces?

- Kupčeve ambicije i podrška u realizaciji: Što su ciljevi i ambicije kupaca te kako im mi možemo pomoći da ostvare te ciljeve?
- Prilaz kupcima: Na koji način kupci žele da im se približimo i komuniciramo s njima?
- Uklapanje u kupčeve rutine: Kako tvrtka može postati dio svakodnevnih rutina naših kupaca?
- Željeni odnos s kupcima: Kakav odnos kupci žele uspostaviti s nama i kako to možemo ostvariti?
- Vrijednost za koju su spremni platiti: Koju vrijednost kupci zaista cijene i za što su voljni platiti?

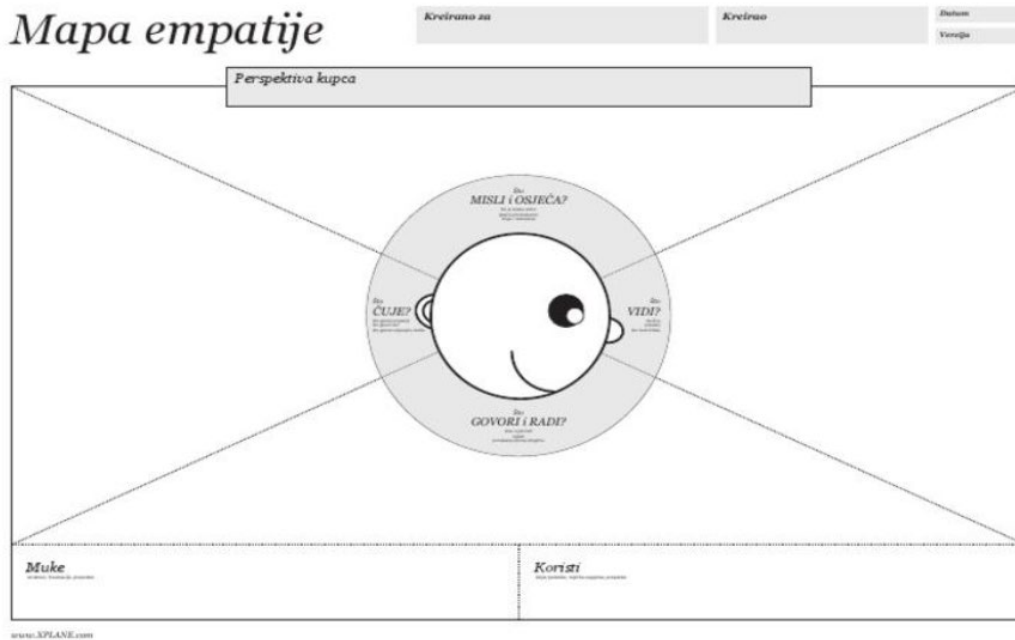
Ova pitanja pomažu usmjeriti dizajn poslovnog modela prema potrebama, željama i vrijednostima kupaca, osiguravajući da tvrtka pruži relevantne proizvode i usluge te ostvari uspješan odnos s tržištem.

U vremenu koje slijedi nakon što poduzeće prikupi informacije o potencijalnim kupcima, treba započeti pripreme poslovnog modela. To podrazumijeva da se poduzeće treba upoznati s kupčevim navikama, hobijima, preferencijama, rutinama i ostalim aktivnostima koje mu mogu pomoći prilikom dizajniranja poslovnog modela. Za ostvarivanje uspješnosti, poduzeća niti u jednom trenutku ne bi trebala ispustiti kupca iz svog fokusa, a svaka bi promjena prilikom kreiranja poslovnog modela trebala biti započeta baš iz kupčevih potreba.

S obzirom da istraživanje tržišta zahtjeva popriličan budžet, poduzeća koja nisu u mogućnosti provoditi takva istraživanja mogu se služiti određenim alatom koji se naziva Mapa empatije. Koncept mape empatije i njenih osnovnih područja prvi puta je predstavio Dave Gray, osnivač poduzeća XPLANE. Koncept mape empatije temelji se na dubokom razumijevanju korisnika i njihovih potreba, te na stvaranju empatijske veze između dizajnera i korisnika kako bi se razvio bolji proizvod ili usluga.

Mapa empatije je alat koji poduzeću omogućuje da bolje upozna svoje korisnike i prilagodi im svoje proizvode ili usluge. Prednost ovog alata je što je vrlo jednostavan i ne zahtijeva puno novca. S mapom empatije, poduzeće može saznati što korisnici misle, osjećaju, vide, čuju i rade.

Slika 4 Mapa empatije



Izvor: <https://www.scribd.com/doc/250160472/Mapa-empatije>, pristupljeno 24.lipnja 2023.

Mape empatije pružaju dublji uvid u svijet kupaca kroz šest ključnih aspekata (Osterwalder i Pigneur,2014):

- Što vidi?: Ovaj aspekt istražuje okruženje kupca, što ga okružuje na tržištu, kako izgleda njegovo svakodnevno iskustvo, s kojim ponudama se suočava te kakvi su njegovi svakodnevni izazovi.
- Što čuje?: Pitanja se fokusiraju na to što kupac čuje iz svog okruženja, mišljenje obitelji, prijatelja, kolega, kao i utjecajnih osoba. Razmatra se tko utječe na njega i preko kojih medijskih kanala.
- Što zaista misli i osjeća?: Ovaj aspekt pokušava otkriti dublje misli i osjećaje kupca. Pita se što je zaista važno za njega, što ga motivira, kakvi su mu snovi i ambicije te kakve su njegove tajne želje.
- Što kaže i čini?: Ovaj aspekt proučava kako se kupac ponaša i što govori u svom okruženju. Razmatra se ima li razlika između onoga što govori i kako se zaista osjeća.
- Što ga muči?: Pitanja se usmjeravaju prema problemima s kojima se kupac suočava. Istražuje se koje su njegove frustracije i prepreke koje ga sprječavaju da postigne svoje ciljeve.

- Što je njegova korist?: Ovaj aspekt istražuje što kupac stvarno treba ili želi postići, kako mjeri svoj uspjeh te koje strategije koristi kako bi ostvario svoje ciljeve.

Kroz ove aspekte, Mape empatije pomažu dublje razumjeti kupce i njihove potrebe, što može biti ključno za oblikovanje usmjerenih i relevantnih poslovnih modela.

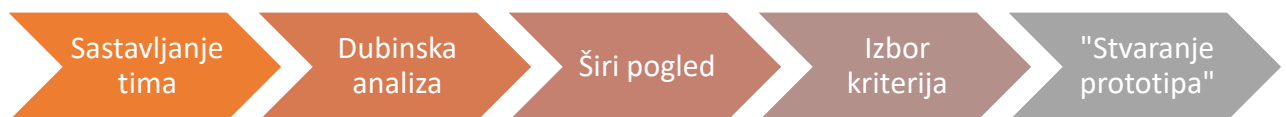
Ukoliko poduzeće ima želju koristiti mapu empatije prvo treba pažljivo odabrati one tržišne segmente koje žele obuhvatiti u svom poslovnom modelu. Zatim odabiru tri potencijalna kupca te od njih odabiru jednog kako bi utvrdili profil. Odabranom kupcu dodjeljuju ime i demografske karakteristike, primjerice dob, spol, financijsku stabilnost i sl. Na kraju je potrebno da poduzeće stvori profil kupca, prema navednih čet pitanja i odgovora mape empatije.

## 5.2. Formiranje ideje

Formiranje ideje je ključan korak u procesu kreiranja poslovnog modela. Ideja predstavlja polaznu točku za razvoj poslovnog modela i obuhvaća koncept, inovaciju ili rješenje koje poduzeće želi implementirati kako bi stvorila vrijednost za svoje korisnike i ostvarila uspjeh na tržištu. Formiranje ideje može se provoditi pomoću raznih drugih metoda i tehnika, primjerice, *brainstorming* metodom. *Brainstorming* je tehnika koja potiče kreativno razmišljanje i generiranje ideja u skupni. Ta metoda uključuje slobodno iznošenje ideja bez kritika ili ograničenja. Sudionici imaju slobodu razmišljati o novim konceptima, inovacijama ili rješenjima koja bi mogla zadovoljiti potrebe korisnika ili iskoristiti prilike na tržištu. Na kraju se sastanka sve predložene ideje dalje analiziraju, a zatim se najbolje prihvaćaju i primjenjuju.

Formiranje ideje temelji se na dvije osnovne faze. Prva faza predstavlja formiranje ideje, a u toj fazi je ključna sinteza i količina. Zatim, slijedi druga faza u kojoj dolazi do kombiniranja ideja i primjena istih na malom broju rješenja koja su održiva.

Slika 5 Proces formiranja ideje



Izvor: Prilagođeno prema A. Osterwalder i Y. Pigneur (2014.), Stvaranje poslovnih modela,

Formiranje ideje, str.136

Proces kojim se formira ideja sastoji se od pet faza. Prva faza je faza sastavljanja tima. Trenutak u kojem se u tim odabiru ljudi koji su će biti sposobni formirati djelotvorne ideje za kreiranje novnog poslovnog modela. U timu je potrebno imati ljude koji se međusobno razlikuju, po spoli, dobi, znanju, stupnju obrazovanja i sl. Nakon toga, slijedi druga faza, a druga faza je dubinska analiza. Vrlo često traje i do nekoliko tjedana s obzirom da uključuje globalna istraživanja, istraživanja kupaca, ispitivanje novih i unaprijeđenih tehnologija i sl. U fazi koja se naziva širi pogled i slijedi nakon dubinske analize, ključno je osmisliti što veći broj ideja, zato je ključna količina, a ne kvaliteta istih. Zatim se definiraju kriteriji po kojima će se navedena količina svesti na nekoliko onih koje su provedive. I na kraju, posljednja faza predstavlja „stvaranje prototipa“

Ideje za poslovne modele mogu se razviti iz različitih početnih točaka, pri čemu svaka od devet komponenata poslovnog modela može poslužiti kao polazište. Ako promatramo inovacije iz perspektive epicentara inovacije, možemo identificirati četiri ključna područja: inovacije iz resursa, inovacije iz ponude, inovacije od strane kupaca i inovacije iz financijskog aspekta. Svaki od tih četiri epicentara može biti izvor promjena unutar poslovnog modela i značajno utjecati na ostalih osam komponenata. Na primjer, promjene u resursima kao početnoj točki mogu utjecati na način na koji se generira vrijednost, distribuira proizvod ili usluga te kako se ostvaruju odnosi s kupcima. Slično tome, promjene u ponudi, kupcima ili financijama mogu imati dubok utjecaj na druge aspekte poslovnog modela (Osterwalder i Pigneur,2014).

Ovaj pristup pruža fleksibilnost i raznolikost u generiranju inovativnih poslovnih ideja te naglašava kako različiti dijelovi poslovnog modela međusobno komuniciraju i utječu na uspjeh inovacija

### **5.3. Vizualno razmišljanje**

Vizualno razmišljanje predstavlja proces korištenja vizualnih elemenata i tehnika kako bi se razumjele, generirale ideje, organizirale informacije i komuniciralo na jasan i kreativan način. Kako se ne bi oslanjali samo na tekstualno ili verbalno razmišljanje, za vizualno razmišljanje koriste se vizualni alati poput dijagrama, skica, umnih mapa, infografika, samoljepljivih papirića i sl.

Ono može biti snažan alat u svim fazama kreiranja poslovnog modela, uključujući formiranje ideje, razumijevanja korisnika, oblikovanja vrijednosti i sl. Koristeći vizualne alate, poduzeća

moгу unaprijediti razmišljanja, poboljšati kreativnost i jasnije komunicirati svoje ideje s obzirom da vizualno razmišljanje daje brži, jasniji i dublji uvid u složene situacije.

Vizualno razmišljanje pruža brojne prednosti. Nekoliko ključnih aspekata vizualnog razmišljanja:

- Jasan prikaz informacija: vizualni elementi omogućuju jasniji prikaz složenih informacija, odnosa i koncepta
- Stimulacija kreativnosti: potiče kreativnost i inovativnost
- Poboljšanja memorija: korištenje vizualnih alata, kao što su skice i umne mape, pomaže u stvaranju asocijacija i boljem pamćenju informacija

#### **5.4. Stvaranje prototipa**

Stvaranje prototipa ključan je korak u kreiranju poslovnog modela jer omogućava testiranje i evaluaciju ideje prije nego poduzeće investira značajno vrijeme, novac i resurse u njezinu implementaciju. Prototip je uzorak ili primjerak proizvoda, usluge ili procesa koji se koristi za testiranje. Oblik je eksperimentalnog modela koji omogućava stvarateljima i korisnicima da dobiju praktičan uvid u to kako će konačni proizvod ili usluga izgledati. Stvaranje prototipa pomaže poduzećima smanjiti rizik od neuspjeha, poboljšati kvalitetu te povećati šanse za uspjeh na tržištu.

Nastajanje prototipa poslovnog modela sastoji se od četiri ključne faze (Osterwalder i Pigneur, 2014):

1. Skiciranje na ubrusu: Prva faza uključuje grubo skiciranje ideje poslovnog modela na papiru te kratak opis kroz osnovne komponente. To je početna ideja koja se brzo skicira kako bi se uhvatila osnovna struktura.
2. Razrađeno platno: U ovoj fazi slijedi detaljnije prikupljanje informacija i dublja razrada platna poslovnog modela. Cjelovita slika modela crta se uz prikupljanje potrebnih podataka kako bi se procijenila izvedivost i isplativost ideje.
3. Poslovna analiza: Nakon što je platno popunjeno detaljnim informacijama, slijedi faza poslovne analize. Ovdje se istražuje održivost ideje te se provjerava tržišni potencijal, vrednovanje izvedivosti i profitabilnosti.
4. Terensko ispitivanje: U posljednjoj fazi, nakon izvršene poslovne analize, slijedi terensko ispitivanje. Segmenti poslovnog modela se testiraju i provjeravaju u stvarnom

okruženju. Ova faza omogućava prilagodbe, izmjene ili odbacivanje pojedinih dijelova ideje kako bi se stvorio optimalan poslovni model.

Svake faze nastajanja prototipa poslovnog modela imaju ključnu ulogu u osiguranju uspješne razrade, provedbe i održivosti poslovne ideje.

### **5.5. Pripovijedanje priče (*storytelling*)**

Pripovijedanje priče ili *storytelling* je metoda koja se koristi za prenošenje informacija, ideja i poruka kroz priču. U poslovnom svijetu je vrlo važno znati predstaviti poslovni model na zanimljiv i što više opipljiv način. *Storytelling* se može primjeniti u različitim kontekstima, uključujući poslovne prezentacije, marketing, edukaciju, motivacijske govore i druge oblike komunikacije. Ova metoda se počela koristiti u 19. stoljeću, a ubrzo je od svojih početaka bila primjenjena u politici i menadžerkoj komunikaciji.

*Storytelling* ima vrlo važnu ulogu u kreiranju poslovnih modela jer pomaže u prenošenju vizije, vrijednosti i ideja na zanimljiv način. Upotreba takve metode, poduzećima omogućuje da jasno komuniciraju svoje ciljeve, ponudu vrijednosti i konkurentske prednosti. Pripovijedanje priče poduzeću je zapravo uvod u uspješno pojašnjavanje poslovnog modela. Ona daje mogućnost da poduzeće privuče brojne ulagače, koji će kroz tu korištenu metodu imati bolji uvid u vrijednost koja će biti pružena kupcima kroz njihov poslovni model. Poduzeće se zapravo *storytelling* metodom želi izboriti da njihovi suradnici, odnosno ulagači počnu vjerovati i podupirati njihovu ideju.

### **5.6. Scenario metoda**

Scenario metoda je metoda koja se koristi u kreiranju poslovnih modela kako bi se razmatrali budući scenariji i njihov utjecaj na organizaciju. Ova metoda uključuje stvaranje priča ili opisa mogućih budućih događaja, trendova i okolnosti te razmatranja kako bi se poduzeće prilagodilo i ostvarilo uspjeh u zim različitim mogućim scenarijima. Ukoliko poduzeća koriste ovu metodu poboljšane su im vjerojatnosti za pravovremenom identifikacijom rizika, prepoznavanjem prilika i boljom pripremom na promjene.

Osnovni koraci u korištenju scenarijo metode:

1. Identifikacija ključnih faktora: identifikacija faktora koji mogu utjecati na organizaciju i njezin poslovni model

2. Definiranje scenarija: definiranje različitih scenarija
3. Izrada priče: za svaki prethodno definiran scenarij, stvara se priča ili opis događaja koji se potencijalno može dogoditi
4. Analiza i procjena: slijedi analiza i procjena svakog scenarija
5. Planiranje prilagodbe: razvijanje planova i strategija za prilagodbu i redefiniranje poslovnog modela



## 6. *Design thinking*

Prema Henriksen, Richardson i Mehta (2017). dizajnersko razmišljanje (*design thinking*) je način rješavanja problema koji potiče kreativnost edukatora. *Design thinking* je način razmišljanja koji pomaže u rješavanju problema koristeći određene korake, metode i tehnike. To je alat koji potiče kreativnost, posebno kod menadžera koji moraju donositi odluke i inovirati. *Design thinking* koristi se u raznim industrijama i sektorima, uključujući poslovni svijet, obrazovanje, zdravstvo, tehnologiju i slično. Korištenje *design thinking* metode donosi određene prednosti: bolje i originalnije ideje, učinkovitije donošenje odluka, poboljšana komunikacija, niži toškovi, produbljeno razumijevanje korisničkih potreba. Dugoročne prednosti su pak: bolji odnosi između ponuditelja proizvoda ili usluga i njihovih korisnika, povećane potpore za inovacije i promjene, viši prag korisničkog zadovoljstva.

Proces *design thinkinga* uključuje četiri osnovne faze:

1. Identifikacija općenitog problema i upoznavanje s istim
2. Stjecanje dubinskog razumijevanja problema
3. Razvoj ideja
4. Izrada prototipa do krajnjeg rješenja

*Design thinking* predstavlja strukturirani proces koji se temelji na osmišljavanju novih ideja, polazeći od potreba i želja kupaca. Uz tu se metodu najčešće koristi i alat koji se naziva Mapa empatije, koji služi da bi se „duboko uronilo“ u potrebe i želje ciljne skupine (tržišnog segmenta).

*Design thinking* je zapravo kombinacija različitih, već ranije opisanih kreativnih tehnika kreiranja poslovnih modela.

## 7. *Jugaad*

Jugaad predstavlja koncept koji potiče iz indijske kulture i predstavlja pristup inovaciji i rješavanju problema s minimalnim resursima. Takav se pristup temelji na sposobnosti da se pronađe kreativno, fleksibilno i brzo rješenje koristeći se raspoloživim resursima, bez obzira na njihovu ograničenost. *Jugaad* se često koristi u kontekstima poslovanja i poduzetništva kao primjer jednostavne inovacije, tj. stvaranja vrijednosti s malo ulaganja gdje poduzeća i pojedinci unutar poduzeća primjenjuju ovakav pristup kako bi brzo i jeftino razvili inovativne proizvode ili usluge. Takav pristup koriste kao alternativu kako ne bi čekali savršene uvjete ili velika ulaganja da bi došli do kreativnih i inovativnih rješenja.

Temeljna ideja *jugaada* je da se koriste samo dostupni resursi kako bi se ostvario cilj. To podrazumijeva korištenje alternativnih materijala, ponovnu upotrebu postojećih komponenti, prilagođavanje postojećih tehnologija ili pronalaženje jednostavnih i jeftinih načina za rješavanje problema. Korištenjem ovakve metode naglašava se inovativnost, prilagodljivost, brzina djelovanja i sposobnost da se snađe u nepredvidljivim situacijama. Vrlo je česta pojava i upotreba ove metode u zemljama gdje su resursi često ograničeni, ali se također može primijeniti i u ostalim okruženjima kao način za poticanje kreativnosti, inovacije, smanjenja zagađivanja okoliša, smanjenja troškova i sl.

Važno je napomenuti da se *jugaad* također može smatrati i „dvostrukim mačem“. Može biti koristan u hitnim situacijama i s ograničenim resursima, ali isto tako može i rezultirati kompromisom u kvaliteti, sigurnosti ili dugoročnoj održivosti. Shodno tome, vrlo je važno donjeti dobru procjenu i ravnoteža između kreativnosti i praktičnosti prilikom primjene ove metode.

## 8. Empirijski dio: *Design thinking* i *JUGAAD* na primjerima iz prakse

Tvrtka Airbnb je koristila *design thinking* kako bi poboljšala vlastitu web stranicu i aplikaciju tako da bolje odražavaju iskustvo putovanja i smještaja koje nude. Oni su proveli istraživanje s korisnicima, stvorili prototipe i testirali ih s ciljem da povećaju povjerenje i zadovoljstvo svojih gostiju i domaćina. Odnosno, Airbnb je koristio *design thinking* da bi razumio što je bitno za njihove korisnike, kako se osjećaju i što ih motivira kada putuju i traže smještaj. Oni su proveli etnografsko istraživanje, posjetili domove svojih domaćina i gostiju, promatrali njihovo ponašanje i razgovarali s njima o njihovim potrebama i željama. Isto tako Airbnb je koristio *design thinking* da bi definirao svoju ponudu vrijednosti kao više od samo rezervacije smještaja. Shvatili da njihovi korisnici žele doživjeti autentičnost, pripadnost i avanturu kada putuju. Stvorili viziju koja se temelji na ideji da Airbnb nije samo web stranica ili aplikacija, već pokret koji omogućava ljudima da dijele svoje prostore, priče i strasti. Osim navedenog Airbnb je koristio *design thinking* kako bi generirao ideje za poboljšanje svoje web stranice i aplikacije tako da bolje odražavaju njihovu viziju i ponudu vrijednosti. Oni su koristili različite tehnike kao što su *brainstorming*, *sketching*, *storyboarding* i *prototyping* da bi stvorili koncepte koji su usmjereni na stvaranje povjerenja, inspiracije i zadovoljstva među njihovim korisnicima, ali i da bi testirao svoje ideje s pravim korisnicima i dobio povratne informacije koje su im pomogle da unaprijede svoje rješenja. Koristili različite metode kao što su A/B testiranje, intervjuiranje, ankete i analitika da bi mjerili učinak svojih promjena na ponašanje i zadovoljstvo svojih korisnika ([Evolving by Design – Airbnb Design](#), pristupljeno: 20.08.2023).

Osim navedenog poznat je i primjer Applea koji je koristio *design thinking* kako bi inovirao stvarajući proizvode koji su usmjereni na potrebe i želje svojih korisnika. Oni su proveli istraživanje tržišta, promatrali ponašanje i navike svojih korisnika, te razumjeli njihove probleme i frustracije. Stvorili viziju koja se temelji na ideji da Apple nudi jednostavna, elegantna i funkcionalna rješenja koja poboljšavaju kvalitetu života svojih korisnika. Apple je koristio *design thinking* kako bi definirao svoju ponudu vrijednosti kao više od samo tehnoloških proizvoda. Oni su shvatili da njihovi korisnici žele doživjeti emocije, zadovoljstvo i pripadnost kada koriste Apple proizvode. Stvorili viziju koja se temelji na ideji da Apple nudi nezaboravno iskustvo koje nadilazi očekivanja svojih korisnika. Istovremeno Apple je koristio *design thinking* da bi generirao ideje za stvaranje novih proizvoda koji su inovativni, kreativni i jedinstveni. Oni su koristili različite tehnike kao što su *brainstorming*, *sketching*, *storyboarding* i *prototyping* da bi stvorili koncepte koji su usmjereni na rješavanje stvarnih

problema svojih korisnika, pružanje visoke kvalitete i estetike, te stvaranje snažne veze između proizvoda i korisnika. Osim navedenog koristio je i *design thinking* da bi testirao svoje ideje s pravim korisnicima i dobio povratne informacije koje su im pomogle da unaprijede svoje rješenje. Oni su koristili različite metode kao što su A/B testiranje, intervjuiranje, ankete i analitika da bi mjerili učinak svojih promjena na zadovoljstvo i lojalnost svojih korisnika (<https://www.designorate.com/design-thinking-case-study-innovation-at-apple/>, pristupljeno: 20.08.2023).

S obzirom da je *jugaad* metoda primjenjiva u raznim industrijama, u nastavku će biti navedeni primjeri koji su korišteni na Prehrambeno-tehnološkom fakultetu u Osijeku.

Poznato je da se u suvremenom svijetu, u otpad baci gotovo trećina ukupno proizvedene hrane, a uzimajući u obzir utrošak vode, energije i materijala potrebnih za proizvodnju, obradu, skladištenje i transport hrane koja se na koncu ne iskoristi, takvi se gubitci smatraju neodrživima. Budući da otpad od hrane predstavlja vrlo velik problem u brojnim gospodarstvima svijeta, kako bi se postigao resursno učinkovit i održiv sustav hrane, primjena različitih modela za njegovo smanjenje i što učinkovitije iskorištavanje nusproizvoda prehrambene industrije svakim danom predstavlja sve veći izazov (Novoa-Munoz i sur., 2008; Pateiro-Moure i sur., 2009). Nusproizvodi prehrambene industrije, primarno od voća, poput kore, stabljika, ljuski, mekinja i sjemenki, čine više od 50% svježeg voća i ponekad im je nutritivni ili funkcionalni sadržaj veći nego kod konačnog proizvoda (Ayala i sur., 2011).

Neke mogućnosti iskorištenja nusproizvoda prehrambene industrije:

- Mogućnost iskorištenja otpada od prerade voća i povrća (prilikom prerade voća i povrća u poluproizvode i gotove proizvode nastaje značajna količina organskog otpada koju je potrebno izolirati kako bi se dobili proizvodi koje se kasnije mogu koristiti u prehrambenoj industriji za aromatiziranje hrane i poboljšanje okusa; prirodna bojila, prirodni izvori antioksidansa, dodaci prehrani i sl.).
- Mogućnost iskorištenja otpada nastalog preradom kakaovca (prilikom prerade kakaovca nastaju velike količine organskog otpada; nakon berbe odvaja se ljuska, nakon fermentacije zaostaje sok pulpe kakaovca, a prije ili poslije prženja odvaja se ljuska kakaovih zrna. Sva tri navedena nusprodukta su bogata ugljikohidratima, prehrambenim vlaknima, proteinima i bioaktivnim komponentama. Prijedlozi iskorištenja tih nusprodukata su: ljuska ploda kakaovca može se koristiti u hranidbi životinja, kao gnojivo ili u proizvodnji biplina, sok pulpe kakaovca može se koristiti u proizvodnji različitih bezalkoholnih i alkoholnih pića).

Nastavno, još jedan primjer iz prakse je vježba u sklopu kolegija Kreiranje poslovnih modela. U okviru izazova koji je postavljen pred studente Ekonomskog fakulteta u Osijeku (EFOS), zahtijevalo se istraživanje kreativnosti i inovativnog razmišljanja putem koncepta poznatog kao *Jugaad*. Studentima je dodijeljen zadatak osmišljavanja *Jugaad* inovacije. U ovom zadatku, studenti su bili potaknuti na duboko razumijevanje suštine *Jugaad* pristupa - sposobnosti da se, koristeći dostupne resurse na neočekivane načine, stvori iznimno vrijedno i funkcionalno rješenje. Tražilo se da pristup budu praktičan, jednostavan i da rješava konkretni izazov na inovativan način. Osim samog koncepta inovacije, studenti su bili potaknuti da izdvoje najmanje tri značajne prednosti koje bi njihova *Jugaad* inovacija donijela. Ovdje je bila ključna svijest o cjelovitom učinku inovacije - kako bi se mogla pozitivno odraziti na različite aspekte, uključujući ekonomiju, društvo ili okoliš. Ovaj izazov bio je usmjeren prema istraživanju i praktičnom primjenjivanju koncepta *Jugaad* inovacija. Studenti su dobili priliku prodrijeti u bit kreativnog razmišljanja i pristupa "uradi-sam", te su se suočili s mogućnošću stvaranja inovativnih rješenja koja odgovaraju konkretnim potrebama i uvjetima. Ovim zadatkom, studentima je omogućeno da razviju svoje inovativne vještine i sposobnost sagledavanja problema iz novih perspektiva. Osim toga, dobili su priliku iskusiti vrijednost praktičnog, kreativnog razmišljanja i prepoznati kako čak i s ograničenim resursima može nastati iznimno korisna inovacija. Primjeri nekih inovacija osmišljenih od strane studenata su: nakit od čepova boca, ukrasna tegla u *dekupage* stilu, kućica za ptice od novina i kartona i sl.

## 9. Zaključak

Metode kreiranja poslovnih modela predstavljaju ključne alate za organizacije koje žele unaprijediti svoje poslovne strategije i inovacijske procese. Svaka metoda doprinosi različitim aspektima kreativnog razmišljanja i prilagodbe. Kroz naglašavanje korisničkog fokusa, dubinskog razumijevanja problema te sposobnosti brzog reagiranja na promjene, metode kreiranja poslovnih modela omogućuju organizacijama da stvaraju inovativne rješenja i održive poslovne modele. Važno je prepoznati da ne postoji univerzalna metoda koja odgovara svakoj situaciji, već je ključno odabrati pristup koji najbolje odgovara kontekstu i ciljevima organizacije. Sve u svemu, usvajanje ovih metoda potiče organizacije da razmišljaju izvan ustaljenih okvira te unaprijede svoju sposobnost prilagodbe i inovacije u dinamičnom poslovnom okruženju.

Metode kao što su *Design Thinking* i *Jugaad* imaju značajan doprinos u oblikovanju inovativnih i održivih poslovnih modela. *Design Thinking* i *Jugaad* su dva vrijedna pristupa za kreiranje poslovnih modela koji ističu praktičnost i kreativnost. *Design Thinking* nudi strukturiran pristup za razumijevanje problema, razvoj ideja i izradu prototipa, čime se potiče inovacija i korisnički fokus. Ovaj pristup je široko primjenjiv u raznim industrijama, potiče bolje ideje, učinkovitije donošenje odluka te dublje razumijevanje korisničkih potreba. S druge strane, *Jugaad* je koncept koji se temelji na brzom i kreativnom rješavanju problema s minimalnim resursima. Ovaj pristup naglašava fleksibilnost i sposobnost snalaženja u nepredvidivim situacijama te se često koristi kako bi se brzo i jeftino razvili inovativni proizvodi ili usluge. *Jugaad* može biti koristan kada su resursi ograničeni, no potrebno je pažljivo procijeniti kako bi se izbjegle kompromise u kvaliteti ili dugoročnoj održivosti. Oba pristupa donose svoje prednosti, ovisno o situaciji i potrebama organizacije. *Design Thinking* potiče duboko razumijevanje i usmjeravanje na korisnike, dok *Jugaad* ističe inovativnost i sposobnost brze prilagodbe. Korištenje ovih metoda može donijeti niz benefita, uključujući bolje ideje, učinkovitije procese, smanjenje troškova te poboljšano zadovoljstvo korisnika. Važno je prepoznati da su obje metode pristupi koji potiču organizacije da razmišljaju izvan ustaljenih okvira te stvaraju održive i relevantne poslovne modele koji će doprinijeti njihovoj dugoročnoj konkurentnosti i uspjehu.

## 10.Literatura

### 10.1. Popis knjiga i stručnih radova:

1. Alexander Osterwalder i Yves Pigneur (2014), Stvaranje poslovnih modela, Školska knjiga, Zagreb,
2. Ayala i suradnici (2011), Agroindustrial potential of exotic fruit byproducts as a source of food additives, Food Research International,
3. Barringer, Bruce R. (2010) Poduzetništvo: uspješno pokretanje novih pothvata, Centar za poduzetništvo, Tuzla, Bosna i Hercegovina
4. Carter, M., & Carter, C. (2020). The Creative Business Model Canvas. Social Enterprise Journal, 16(2), 141–158.
5. Henriksen, D., Richardson, C., & Mehta, R. (2017). Design thinking: A creative approach to educational problems of practice. Thinking skills and Creativity, 26, 140-153.
6. Morris, M., Schindehutte, M., Richardson, J. i Allen, J. (2006), Is the business model a useful strategic concept? Conceptual, theoretical, and empirical insights. Journal of small business strategy,
7. Novoa-Munoz J. i suradnici (2008), Changes in soil properties and in the growth of *Lolium multiflorum* in an acid soil amended with a solid waste from wineries

### 10.2. Korištene Internet stranice:

1. Arbnb design, [Evolving by Design – Airbnb Design](#), pristupljeno 20.08.2023.
2. Business Model Toolbox, Model besplatno, <https://bmtoolbox.net/patterns/freemium/>, pristupljeno 24.06.2023.
3. Interaction Design Foundation, Design thinking, <https://www.interaction-design.org/literature/topics/design-thinking>, pristupljeno 24.06.2023.
4. Obrasci poslovnih modela, <http://www.efos.unios.hr/upravljanje-marketingom/wp-content/uploads/sites/440/2013/04/Obrasci-poslovnih-modela.pdf>, pristupljeno 24.6.2023.
5. Platno poslovnog modela, <https://www.smartinsights.com/wp-content/uploads/2013/05/online-startup-business-model-template.jpg>, pristupljeno 10.05.2023.

6. Što je zapravo storytelling?, <https://lidermedia.hr/znanja/sto-je-zapravo-storytelling-106653>, pristupljeno 25.06.2023