

# PRILAGODBA POSLOVNOG MODELA DIGITALNOM OKRUŽENJU

---

**Matković, Hrvoje**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:214262>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-10**



*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 (*Marketing*)

Hrvoje Matković

**PRILAGODBA POSLOVNOG MODELA DIGITALNOM  
OKRUŽENJU**

Diplomski rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij (*Marketing*)

Hrvoje Matković

**PRILAGODBA POSLOVNOG MODELA DIGITALNOM  
OKRUŽENJU**

Diplomski rad

**Kolegij: E-trgovina**

JMBAG: 0010214637

e-mail: [matkovic.efos@gmail.com](mailto:matkovic.efos@gmail.com)

Mentor: prof. dr. sc. Antun Biloš

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics and Business in Osijek

Graduate Study (*Marketing*)

Hrvoje Matković

**BUSINESS MODEL TRANSFORMATION TO THE DIGITAL  
ENVIRONMENT**

Graduate paper

Osijek, 2024.

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je Diplomski 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:** Hrvoje Matković

**JMBAG:** 0010214637

**OIB:** 08842344576

**e-mail za kontakt:** [matkovic.efos@gmail.com](mailto:matkovic.efos@gmail.com)

**Naziv studija:** Diplomski sveučilišni studij (Marketing)

**Naslov rada:** Prilagodba poslovnog modela digitalnom okruženju

**Mentor rada:** prof. dr. sc. Antun Biloš

U Osijeku, 2024. godine

Potpis



# **Prilagodba poslovnog modela digitalnom okruženju**

## **SAŽETAK**

Diplomski rad istražuje temu prilagodbe poslovnog modela digitalnom okruženju. Središnji fokus rada je na digitalnoj transformaciji i njezinom utjecaju na poslovanje. U kontekstu poslovnih modela, rad analizira ključne elemente digitalnih poslovnih modela i istražuje alate za poduzetničko vođenje u digitalnom okruženju. Naglasak je i na primjeni agilnih metoda u prilagodbi poslovnog modela. Kroz primjere i analizu postojećih poslovnih modela, rad donosi uvid u različite strategije i prakse. Također, istražuje se uloga umjetne inteligencije u poslovnom okruženju, uključujući utjecaj algoritama i mreža na poslovne strategije te konkurenciju u doba umjetne inteligencije. Kao primjer dobre prakse, rad se osvrće na Netflix kao jedan od vodećih igrača u digitalnom okruženju. Cilj ovog diplomskog rada je pružiti uvid u prilagodbu poslovnog modela digitalnom okruženju kroz analizu digitalne transformacije, ključnih elemenata digitalnih poslovnih modela i uloge umjetne inteligencije.

Ključne riječi: digitalna transformacija, poslovni model, agilne metode, umjetna inteligencija, poslovne strategije

# **Business model transformation to the digital environment**

## **ABSTRACT**

The master's thesis explores the topic of business model adaptation to the digital environment. The central focus of the work is on digital transformation and its impact on business. In the context of business models, the paper analyzes key elements of digital business models and explores tools for entrepreneurial leadership in a digital environment. The emphasis is also on the application of agile methods in adapting the business model. Through examples and analysis of existing business models, the paper provides insight into different strategies and practices. Furthermore, it investigates the role of artificial intelligence in the business environment, including the impact of algorithms and networks on business strategies and competition in the era of artificial intelligence. As an example of good practice, the paper reviews Netflix as one of the leading players in the digital environment. The aim of this master's thesis is to provide insight into the adaptation of the business model to the digital environment through the analysis of digital transformation, key elements of digital business models, and the role of artificial intelligence.

**Keywords:** digital transformation, business model, agile methods, artificial intelligence, business strategies

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>8</b>
<b>2. DIGITALNA TRANSFORMACIJA .....</b>	<b>9</b>
2.1. UTJECAJ NA POSLOVANJE .....	9
2.2. DIGITALNA TRANSFORMACIJA U KONTEKSTU POSLOVNIH MODELA .....	12
<b>3. POSLOVNI MODELI DIGITALNOG OKRUŽENJA .....</b>	<b>18</b>
3.1. KLJUČNI ELEMENTI INOVACIJE POSLOVNIH MODELA .....	19
3.2. ALATI ZA PODUZETNIČKO VOĐENJE U DIGITALNOM OKRUŽENJU .....	23
3.3. PRIMJENA AGILNIH METODA .....	31
3.4. ANALIZA I PRIMJERI POSLOVNIH MODELA DIGITALNOG DOBA .....	36
<b>4. ULOGA UMJETNE INTELIGENCIJE .....</b>	<b>40</b>
4.1. UTJECAJ ALGORITAMA I MREŽA NA POSLOVNE STRATEGIJE .....	40
4.2. KONKURENCIJA U DOBA UMJETNE INTELIGENCIJE – AMAZON I WALMART	43
<b>5. NETFLIX - PRIMJER DOBRE PRAKSE .....</b>	<b>47</b>
<b>6. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>51</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>52</b>
<b>POPIS SLIKA .....</b>	<b>55</b>



## 1. UVOD

Ovaj rad istražuje kako se poslovni modeli prilagođavaju digitalnom okruženju, naglašavajući važnost digitalne transformacije i njenog utjecaja na poslovanje. U doba kada tehnologija igra ključnu ulogu u svijetu poslovanja, rad se fokusira na razumijevanje i primjenu ključnih elemenata digitalnih poslovnih modela, alata za poduzetničko vođenje u digitalnom okruženju i primjene agilnih metoda. Globalna konkurencija i neiscrpane mogućnosti koje pruža digitalna tehnologija potiču tvrtke na inovacije i adaptaciju novim uvjetima. Ovaj rad, strukturiran u šest poglavlja, detaljno analizira procese i izazove prilagodbe poslovnih modela u digitalnom dobu. Prilagodba poslovnog modela digitalnom okruženju postaje nezaobilazna za održivost i konkurentnost na tržištu. Nadalje, proučava se kako tvrtke koriste digitalne tehnologije kako bi ostvarile veće profite, produktivnost i performanse, ali i kako se nose s izazovima i preprekama koje mogu nastati tijekom tog procesa. U radu se također detaljno ispituje uloga umjetne inteligencije u poslovanju, od utjecaja algoritama i mreža na poslovne strategije do analize konkurencije u doba umjetne inteligencije. Kroz primjere i analizu postojećih poslovnih modela, rad donosi konkretne uvide u različite strategije i prakse. Jedan od ključnih aspekata ovog rada je studija slučaja Netflix-a kao primjera dobre prakse prilagodbe poslovnog modela digitalnom okruženju. Kroz ovu analizu, rad se bavi strategijama koje su omogućile Netflixu da postane jedan od vodećih igrača u digitalnom okruženju. Zaključno, u zadnjem poglavlju sintetizira se sve proučeno i pružaju se zaključna razmatranja o prilagodbi poslovnog modela digitalnom okruženju, naglašavajući ključne uvide i implikacije istraživanja. Cilj ovog diplomskog rada je pružiti uvid u prilagodbu poslovnog modela digitalnom okruženju kroz analizu digitalne transformacije, ključnih alata za uspješno provođenje poslovnog modela i uloge umjetne inteligencije.

## **2. DIGITALNA TRANSFORMACIJA**

### **2.1. UTJECAJ NA POSLOVANJE**

U današnjem dinamičnom poslovnom svijetu, digitalna transformacija predstavlja izazovno, ali neophodno poglavlje koje značajno utječe na sve industrijske sektore. Ona donosi radikalne promjene te preoblikuje uobičajene poslovne metode i unosi drastične promjene u strukturi i strategiji organizacije (Rogers, 2016). Dosad je najveći rizik za tvrtke dolazio od konkurenata koji su prodavali gotovo isti proizvod ili uslugu, no po nižoj cijeni ili boljoj kvaliteti. Ovaj tip konkurencije mogao se neutralizirati, čak i nadmašiti kroz strategije poboljšanja trenutne ponude ili efikasnijim i kreativnijim plasmanom na tržište. Međutim, velika većina tvrtki nije sposobna na vrijeme prepoznati današnju konkurenciju i nove promjene na tržištu, a kada ih postanu svjesni, najčešće je kasno za efektivan odgovor (Westerman i dr., 2014.)

U posljednjih pet godina, veliki broj tvrtki počeo se baviti digitalnom transformacijom, iako akademici i stručnjaci već desetljećima govore o nadolazećim disrupcijama i neophodnih transformacija, veliki broj tvrtki je ignoriralo njihova upozorenja. Dugi niz godina nesmetanog rasta i obavljanja poslovnih procese na isti način, uvjerio ih je da nova događanja i pojave na tržištu neće imati velikog utjecaja na njihovo poslovanje. Međutim, kako su godine prolazile, sve više tvrtki je propadalo, a primjeri disrupcija poput Amazona, Ubera i Applea služili su kao besplatna edukacija liderima koji su napokon počeli obraćati pažnju na ono što se zapravo događa u njihovoj industriji (Rogers, 2016).

Digitalna transformacija pretpostavlja preispitivanje cijelog poslovanja, inoviranje uz pomoć empatije, korištenje novih tehnologija, uključivanje ljudi, procesa i kreiranje prijedloga vrijednosti koji su potrebni za transformaciju poslovanja (Llewellyn, 2020). Veliki broj tvrtki danas, zbog toga što uz pomoć moderne tehnologije uvode promjene u strukturi ili poslovanju, misle da provode digitalnu transformaciju. Postoji velika razlika između digitalne transformacije i uvođenja promjena u organizacije kroz korištenje novih tehnologija. Razlika leži u tome što uvođenje promjena uz pomoć suvremene tehnologije rješava probleme nastale u prošlosti, dok prava digitalna transformacija organizacije stvara novu, svijetlu budućnost.

Razumijevanje ove razlike između promjene i transformacije ključno je za svaku organizaciju koja želi preživjeti i uspjeti u suvremenom poslovnom svijetu te pruža uvid u to koliko je zaista teško postići pravu digitalnu transformaciju. Tvrtke koje prihvaćaju taj izazov i poduzimaju potrebne korake za stvaranje nove budućnosti - a ne samo za rješavanje prošlosti – su one koje će

najvjerojatnije postići dugoročni uspjeh u sve dinamičnijem i neizvjesnijem poslovnom okruženju (Llewellyn, 2020).

Digitalna transformacija česti je uzrok raznih disrupcija na tržištu i u različitim industrijama. Llewellyn (2020) sugerira da današnje organizacije prolaze kroz četiri osnovne faze disrupcije. Prva faza obuhvaća ranu fazu disrupcije, za vrijeme koje organizacije gotovo i ne osjete utjecaj disrupcije na njihovo poslovanje. U ovoj fazi disrupcije, organizacije često razlog za smanjenje tržišnog udjela pridodaju drugim faktorima koji nisu vezani uz disrupciju te posežu za staromodnim rješenjima koja su se do tog trenutka pokazala valjanima. U slučaju da su i svjesni disruptivnih pomaka na tržištu, ovu fazu obilježava negiranje istih. U drugoj fazi industrijski trendovi postaju poprilično očigledni i teško ih je ignorirati.

Novonastali poslovni modeli, čiji su kreatori često novi igrači na tržištu i u industriji, se pokazuju valjanima. Međutim, efekt disrupcije još uvijek nije dovoljno velik da bi značajno utjecao na profit zbog čega često nedostaje dovoljno motivacije za podršku novim inicijativama. Tijekom ove faze, mnoge organizacije padaju u zamku vjerovanja da je digitalna transformacija sama po sebi dovoljna, pri čemu se njihove "digitalne transformacije" često svode na pokušaje stvaranja poboljšane verzije prošlih poslovnih modela, umjesto da stvaraju potpuno nove. Treća faza nastupa kada budućnost postaje sadašnjost, a novi poslovni modeli se pokazuju superiornima u odnosu na tradicionalne. U ovoj fazi, utjecaj disrupcije na organizacije postaje toliko izražen da su organizacije prisiljene na transformaciju i promjene u najvišim dijelovima menadžmenta. U ovoj fazi ključno je preusmjeriti resurse na nove inicijative koje su se pokazale uspješnima u drugoj fazi. No, kako se performanse organizacija smanjuju, tako se smanjuju i proračuni te su organizacije prisiljene na dodatna smanjenja u novim inicijativama, usmjeravajući svoju pažnju na svoje osnovno poslovanje (Llewellyn, 2020).

U četvrtoj fazi, disrupcija je dosegla točku gdje organizacije nemaju drugog izbora osim da prihvate svoju novu stvarnost, koju su ignorirali u prvoj, drugoj i trećoj fazi. Industrija u kojoj se nalaze se temeljito promijenila i organizacije napokon shvaćaju da njihov zastarjeli poslovni model više nije efektivan. Glavni izazovi s kojima se suočavaju u ovoj fazi su ograničeno vrijeme te ograničena financijska sredstva za provođenje transformacije u nadi da opstanu (Llewellyn, 2020).

Amit i Zott (2020) smatraju da uspješna digitalna transformacija zahtijeva dvije ključne komponente:

1. digitalne mogućnosti
2. sposobnost upravljanja i vođenja.

Dok prednosti digitalnog svijeta omogućavaju tvrtkama da poboljšaju svoje proizvode i usluge i prodube interakcije s kupcima, sposobnost upravljanja i vođenja je zapravo ono što tvrtke vodi kroz promjene i pomaže im da se prilagode brzim i nepredvidivim uvjetima. U digitalnom dobu, agilnost organizacije ključna je karakteristika. Agilnost se odnosi na sposobnost tvrtke da se brzo prilagodi i reagira na promjenjive tržišne uvjete. Organizacije su danas pod pritiskom da budu sveprisutne, nudeći svoje usluge svugdje i u svakom trenutku. Iako nekolicina organizacija uspijeva u implementaciji digitalne transformacije te postiže izvanredne rezultate, većina se i dalje bori za relevantnost (Denning, 2018).

Postoje mnogobrojni primjeri tvrtki koje su nekad bile lideri na tržištu, a sada su zanemarene zbog nesposobnosti da se prilagode. Njihov neuspjeh nije posljedica lošeg upravljanja, već zadržavanja zastarjelih načela nekoć dobrog upravljanja (Denning, 2018).

Tradicionalni pristupi upravljanju tvrtkama jednostavno nisu učinkoviti digitalnom dobu. Iako su tehnologija i *big data* na dohvat ruke velikom broju organizacija, razlika između uspješnih i neuspješnih tvrtki leži u načinu na koji koriste raspoložive i dostupne resurse te u vođenju i upravljanju organizacijom na agiln način. Za većinu organizacija, transformacija kroz upotrebu softvera nije samo moguća, već postaje ključna. Takav pristup omogućava timovima, odjelima ili cijeloj organizaciji da se agilno prilagode i unaprijede svoje proizvode i usluge kako bi zadovoljili brze promjene u tehnološkim i potrošačkim potrebama. Ovo se može odnositi na ostvarivanje veće efikasnosti, poboljšanje kvalitete ili čak razvoj potpuno novih proizvoda i usluga (Denning, 2018).

Digitalna transformacija ima dubok i širok utjecaj na suvremeno poslovanje, mijenjajući načine na koje tvrtke komuniciraju sa svojim klijentima, obavljaju interne operacije i odgovaraju na brze promjene u tehnološkom i tržišnom okruženju. Unutar organizacija, digitalna transformacija se manifestira kroz poboljšanu proizvodnju i interakciju s kupcima, a to je moguće samo uz kompetentno vođenje i upravljanje (Denning, 2018).

Uspjeh digitalne transformacije zahtijeva vodstvo koje je sposobno provesti radikalne promjene, koristiti nove tehnologije i podatke na agilan način, i na taj način ostvariti konkurentske prednosti na tržištu (Denning, 2018).

## **2.2. DIGITALNA TRANSFORMACIJA U KONTEKSTU POSLOVNIH MODELA**

U proteklih nekoliko desetljeća, inovacije u informacijsko-komunikacijskim tehnologijama dogodile su se takvom brzinom i sveobuhvatnošću da su potaknule temeljnu i dubinsku promjenu u ekonomskom i konkurentskom okruženju. Ove su promjene do te mjere bile poremećajne da su ih istaknuti stručnjaci označili terminom "digitalizacija poslovanja". Ipak, ovaj se pojam ne odnosi samo na primjenu digitalnih tehnologija u pojedinim poslovnim funkcijama s ciljem povećanja učinkovitosti i profitabilnosti, već označava sveobuhvatnu transformaciju tvrtki i cijelih industrija u njihovoj srži (Amit i Zott, 2020).

Ovakav tip promjena ne pozna geografske granice, niti granice industrija; one predstavljaju nove i uzbudljive poslovne prilike u industrijama koje su se tradicionalno smatrale gotovo imunima na utjecaje digitalnih došljaka. Kroz povijest je dokazano kako su ambiciozni poduzetnici, potpomognuti inovativnim poslovnim modelima, bili sposobni disruptivno djelovati i redefinirati cijele industrije, što su jasno pokazali primjeri tvrtki poput Airbnb u industriji iznajmljivača smještaja ili Uber u industriji osobnog prijevoza (Amit i Zott, 2020).

Digitalizacija je proces koji obuhvaća korištenje digitalnih, odnosno informacijskih i komunikacijskih tehnologija za pružanje bržih, jeftinijih, sigurnijih i kvalitetnijih usluga i proizvoda. Jedan od izazova digitalizacije jest neusklađenost kompetencija radne snage s potrebama tržišta, što uključuje ne samo broj stručnjaka IKT već i digitalne kompetencije radne snage iz neinformatičkih zanimanja. Važnost digitalizacije posebno dolazi do izražaja u kontekstu malih i srednjih poduzeća, gdje je postala glavni politički prioritet u zemljama OECD-a i šire, te se smatra ključnom za otpornost na krizne situacije. Digitalizacija mijenja način obavljanja tradicionalnih zanimanja, stoga je potrebno unaprijediti kompetencije radne snage za primjenu digitalnih tehnologija u neinformatičkim poslovima, kao i potaknuti prekvalifikacije i osposobljavanje zaposlenih iz manje atraktivnih zanimanja u zanimanja IKT tražena na tržištu rada. Uz to, s razvojem digitalizacije, kibernetičke prijetnje i napadi postaju sve učestaliji, stoga je neophodno da tehnologije korištene u digitalnoj tranziciji gospodarstva podržavaju integritet,

sigurnost i otpornost digitalne infrastrukture te komunikacijskih mreža i usluga (Središnji državni ured za razvoj digitalnog društva, 2022).

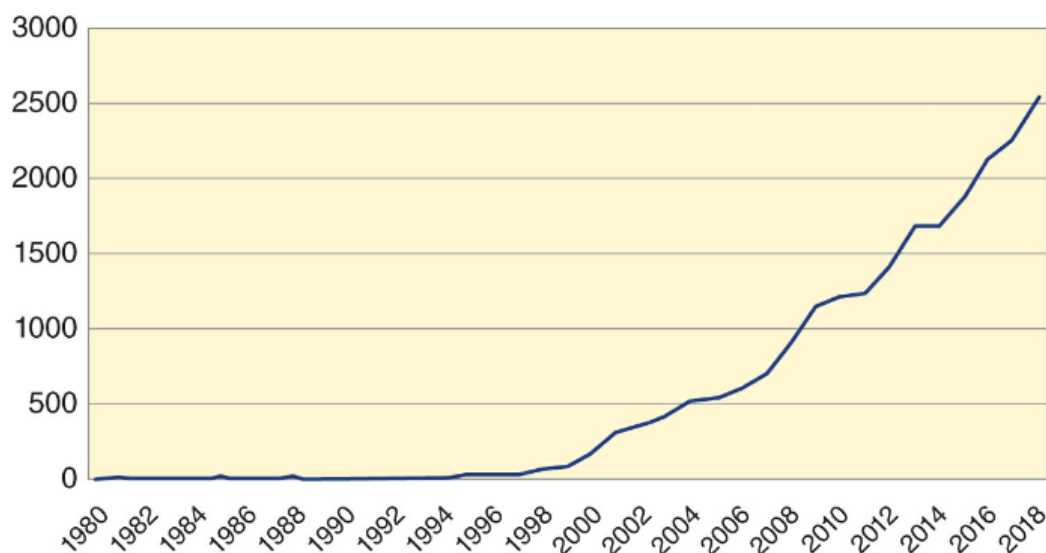
Digitalna transformacija predstavlja stratešku transformaciju sa korisnikom u središtu, obuhvaćajući digitalizaciju mnogih područja društvenog i gospodarskog života uz međusektorske organizacijske promjene. Ova transformacija utječe na svaki aspekt života, ljudsku komunikaciju, načine realizacije poslova i funkcioniranja gospodarstva u suvremenom društvu. Digitalne kompetencije postaju bitne za obavljanje svakodnevnih zadataka u modernim profesijama. Tvrtke i institucije, javne i privatne, očekuju da većina njihovih zaposlenika posjeduje te kompetencije, jer bez njih ne postoji način da se potaknu inovacije i zadrži konkurentnost. S obzirom na rastuću ovisnost o internetu i digitalnoj tehnologiji, radna snaga mora pratiti potražnju za digitalnim kompetencijama, kako u profesionalnom tako i u osobnom kontekstu, s posebnim naglaskom na važnosti digitalnih kompetencija u pogledu kibernetičke sigurnosti. Digitalna transformacija poslovanja iziskuje razumijevanje važnosti upotrebe informacijskih tehnologija u poduzećima, ali i jaku podršku menadžmenta kao ključnog preduvjeta za uspješnu provedbu, jer takva tranzicija strukturno mijenja način rada u poduzeću. Povećanje digitalne zrelosti poduzeća izuzetno je važno za globalnu konkurentnost i stvaranje rješenja za globalne društvene izazove (Središnji državni ured za razvoj digitalnog društva, 2022).

Digitalna tranzicija opisuje proces inkrementalnih poboljšanja provedbe digitalne transformacije. Ovaj proces obuhvaća postepeno usvajanje i implementaciju digitalnih tehnologija u različitim aspektima poslovanja i društvenog života, što omogućava poduzećima i organizacijama da se prilagode promjenama i iskoriste nove prilike koje pruža digitalno doba (Središnji državni ured za razvoj digitalnog društva, 2022).

U današnjem svijetu ubrzanog digitalnog razvoja, vodstvo postojećih tvrtki ne može se zadovoljiti statusom *quo*. Primorani su kontinuirano istraživati i stvarati nove vrijednosti, često kroz inovativne pristupe redizajnu poslovnih modela. Primjer za to može biti financijska uslužna tvrtka Charles Schwab, koja je napustila tradicionalni poslovni model temeljen na pozivnim centrima za trgovanje te je omogućila klijentima da samostalno trguju elektroničkim putem putem *web* platforme (Amit i Zott, 2020).

Konkurencija više nije ograničena na lokalne ili regionalne granice, već je postala globalna, dok digitalne tehnologije pružaju potrebne alate za istraživanje novih poslovnih prilika. Digitalne promjene postaju sve učestalije, dok tradicionalne barijere za ulazak na tržišta, koje su nekoć pružale određeni stupanj zaštite postojećim tvrtkama, polako nestaju. Time se rok trajanja

postojećih poslovnih modela skraćuje, što izaziva pitanje održivosti koncepta trajne konkurentske prednosti. Sve ovo postavlja dodatni izazov menadžerima, koji moraju biti sposobni ne samo razumjeti poslovni model svoje tvrtke, već i jasno i precizno ga artikulirati, unatoč tome što mogu imati različite perspektive na to kako se taj model treba razvijati. Ovaj izazov posebno je prisutan u svijetu gdje se digitalna transformacija odvija svakodnevno i gdje se zahtijeva stalna prilagodba i inovacija (Amit i Zott, 2020).



Slika 1. Interes za poslovne modele kroz godine

Izvor: Amit i Zott (2020:5)

Poslovni model može se definirati kao dizajnirani okvir koji omogućuje poduzeću da percipiranu tržišnu priliku iskoristi na način koji stvara vrijednost za sve dionike.

Amit i Zott (2020) smatraju da analiza poslovnog modela obuhvaća četiri ključne dimenzije:

1. njegov sadržaj,
2. strukturu,
3. upravljanje i
4. logiku vrijednosti.

Sadržaj poslovnog modela odnosi se na specifične aktivnosti koje su neophodne za njegovo funkcioniranje, dok struktura ukazuje na odgovornosti različitih sudionika u obavljanju tih

aktivnosti. Upravljanje se bavi koordinacijom i kontrolom ovih aktivnosti, dok logika vrijednosti pruža odgovor na pitanje zašto i kako poslovni model stvara i pridobiva vrijednost.

Unatoč raznolikosti u konceptualizaciji poslovnog modela kao pojma u akademskoj literaturi, neki koncepti poslovnih modela usredotočeni su na stvaranje vrijednosti, dok se drugi više usredotočuju na mehanizme pridobivanja vrijednosti. Perspektiva stvaranja vrijednosti poslovnog modela razvijena je kako bi se uhvatila bit "kako tvrtke obavljaju poslovanje". U takvom kontekstu, poslovni model može se smatrati izvorom inovacija kada, na primjer, povezuje dosad nepovezane strane (poput privatnih vozača i putnika u slučaju Ubera), povezuje dionike na nove načine ili uvodi nove mehanizme transakcija (poput eBaya) (Amit i Zott, 2020).

Poslovni model još se može promatrati kao sofisticirana iteracija koncepta lanca vrijednosti. Lanac vrijednosti, definiran kao "skup aktivnosti koje se obavljaju kako bi se dizajnirao, proizveo, tržišno predstavio i podržao proizvod", predstavlja ključne faze stvaranja i distribucije vrijednosti unutar organizacije. Sve aktivnosti koje su neophodne za transformaciju inputa u output koji stvara vrijednost za korisnike, smatraju se dijelom lanca vrijednosti (Amit i Zott, 2020).

U kontekstu suvremenih poslovnih praksi, Rachinger i dr. (2018) istražuju kako digitalizacija proširuje i preoblikuje tradicionalne koncepte poslovnih modela kao i proširenja samog koncepta lanca vrijednosti. U svjetlu digitalizacije, poslovni modeli više nisu samo linearni lanci aktivnosti, već dinamični sistemi koji se šire preko granica pojedinačnih tvrtki i industrija. Ovaj fenomen posebno je vidljiv u automobilskoj i medijskoj industriji, gdje digitalizacija omogućava nove forme suradnje i stvaranja vrijednosti koje prekoračuju tradicionalne industrijske granice (Rachinger i dr., 2018).

Primjerice, u automobilskoj industriji, digitalizacija je omogućila razvoj novih poslovnih modela koji integriraju napredne tehnologije poput senzora i 3D tiskanja u stvaranju novih proizvoda i usluga. Ovo nije samo transformacija lanca vrijednosti u smislu optimizacije proizvodnje i distribucije, već i stvaranje potpuno novih vrijednosti kroz inovativne ponude i poslovne prakse. Slično tome, u medijskoj industriji, digitalizacija mijenja način na koji se sadržaj stvara, distribuira i monetizira, što dovodi do novih modela vrijednosti koji nadilaze tradicionalne pristupe (Rachinger i dr., 2018).

Ovakva dinamika kreiranja vrijednosti ističe kako poslovni modeli u digitalnom dobu postaju sve više ekosistemi koji omogućuju različite entitete da surađuju i zajedno stvaraju vrijednost. Ova suradnja može uključivati dijeljenje podataka, zajednički razvoj novih proizvoda ili usluga, te

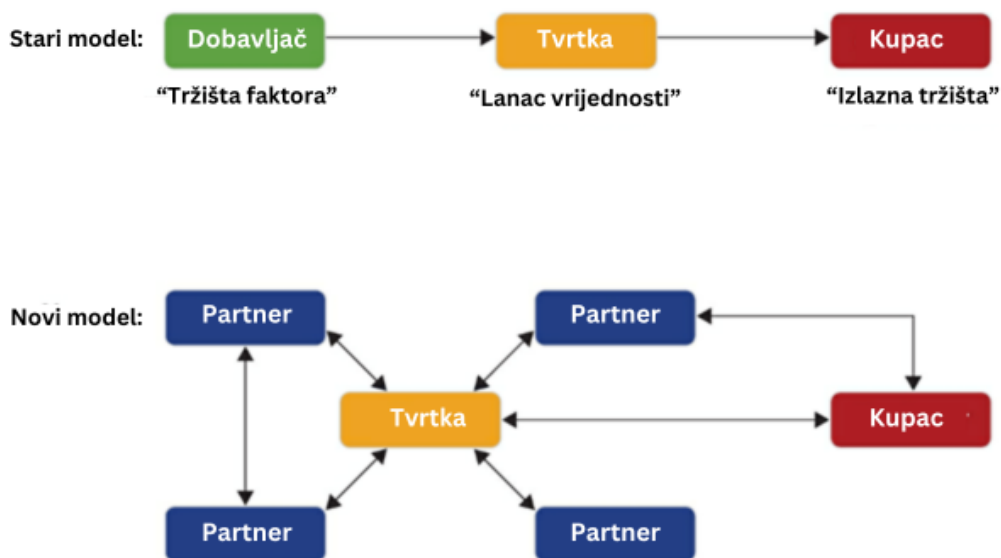


stvaranje integriranih rješenja koja zadovoljavaju sve složenije potrebe klijenata (Rachinger i dr., 2018).

Amit i Zott (2020.) tvrde da poslovni model proširuje koncept lanca vrijednosti na sljedeća tri načina:

1. poslovni model naglašava dinamiku kreiranja vrijednosti,
2. obuhvaća granice tvrtke i industrije i
3. omogućuje nelinearno povezivanje međuovisnih aktivnosti.

To znači da poslovni modeli ne samo da artikuliraju aktivnosti i izvore vrijednosti, već također ističu dinamiku, međusobne veze i različite puteve kojima se stvara i dostavlja vrijednost, često uključujući mnoštvo dionika, prelazeći granice tvrtki i industrija, te omogućujući složene, nelinearne sekvence aktivnosti. Ova proširena perspektiva poslovnih modela pruža bogat okvir za analizu i razumijevanje suvremenih poslovnih praksi.



Slika 2. Od lanca vrijednosti do poslovnog modela

Izvor: Amit i Zott (2020:11)

Digitalna transformacija duboko utječe na poslovne modele, preoblikujući ne samo proizvode i poslovne procese, već i cjelokupne modele poslovanja. Ovaj fenomen postaje sve važniji u kontekstu brzih tehnoloških promjena i rastućeg konkurentskog. U nadolazećem desetljeću, informatičke i digitalne tehnologije će strateški doprinostiti poslovanju, omogućujući tvrtkama da

steknu konkurentsku prednost. Ovo uključuje razvoj i implementaciju strategija digitalne transformacije i novih digitalnih poslovnih modela, bez kojih tvrtke riskiraju da neće moći pratiti brzinu i zahtjeve novog digitalnog okruženja (Hess i dr., 2016).

S obzirom na poslovne strategije, digitalna transformacija zahtijeva više od same implementacije digitalnih tehnologija; zahtijeva i formuliranje digitalnih strategija koje se usklađuju s višestrukim strategijama tvrtke. Digitalna strategija treba biti usklađena s kombinacijom poslovne strategije i informatičkih tehnologija, ukazujući na potrebu za integracijom i usmjeravanjem digitalnih inicijativa prema postizanju konkurentske prednosti (Sebastian i dr., 2017).

Digitalni poslovni modeli, koji se sastoje od vrijednosne ponude, sučelja, uslužnih platformi, kao i organizacijskog i prihodovnog modela, postaju sve važniji u digitalnom dobu. Ovo ukazuje na potrebu tvrtki da preoblikuju svoje vrijednosne ponude prema klijentima i prilagode svoje poslovne modele za iskorištavanje digitalnih tehnologija (Remane i dr., 2017).

### 3. POSLOVNI MODELI DIGITALNOG OKRUŽENJA

Digitalna transformacija predstavlja ključnu promjenu u suvremenom poslovnom svijetu te predstavlja integraciju digitalnih tehnologija u poslovnim procesima i preoblikuje način na koji industrije funkcioniraju, uvodeći revolucionarne koncepte poput Industrije 4.0 i pametne tvornice (Vaska i dr., 2021).

Prema Shuh i dr. (2017) pametna tvornica predstavlja koncept koji integrira napredne tehnologije proizvodnje i podatkovne analitike s ciljem poboljšanja proizvodnih procesa. U pametnim tvornicama, digitalne tehnologije poput interneta stvari, umjetne inteligencije i strojnog učenja koriste se za automatizaciju i optimizaciju proizvodnih procesa. Kagermann i dr. (2013) definiraju industriju 4.0 kao četvrtu industrijsku revoluciju koja uključuje digitalizaciju proizvodnih procesa i stvaranje pametnih proizvodnih sustava. Temelji se na korištenju digitalno-fizičkih sustava, interneta stvari, računalstva u oblaku i kognitivnih tehnologija, kako bi se stvorili visoko fleksibilni proizvodni procesi karakterizirani većom efikasnošću i prilagodljivošću.

Digitalna transformacija ne predstavlja samo tehnološke promjene već uključuje i promjenu dinamike u mrežama vrijednosti, stvarajući nove načine poslovanja unutar poslovnih ekosustava. Središnji element ove promjene jesu poslovni modeli, koji su postali nova jedinica analize u ispitivanju samih učinaka digitalnih tehnologija na načine na koje tvrtke stvaraju i isporučuju vrijednost. Digitalna tehnologija ne samo da otvara nove prilike za inovacije u poslovnim modelima, već i pridonosi radikalnom preoblikovanju postojećih modela. Tvrtke koje usvajaju digitalne tehnologije često smatraju tokove podataka iznimno važnima i daju im središnju ulogu u podršci svojim strategijama digitalne transformacije, suprotno tradicionalnim okvirima poslovnih modela (Pigni i dr., 2016).

U kontekstu digitalizacije, poslovni modeli pružaju prilike za ostvarivanje profita u sustavu umreženih aktivnosti poboljšavajući performanse tvrtke. Digitalizacija briše granice između tehnologije i upravljanja, nudeći nove alate i koncepte digitalnog okruženja koji dramatično mijenjaju način na koji tvrtke pristupaju novim upravljačkim izazovima, inovacijama, razvoju odnosa i poslovanju. Stoga, digitalna transformacija predstavlja poduzetnički proces gdje tvrtke u potrazi za digitalnom transformacijom čine prethodno uspješne poslovne modele zastarjelima, implementirajući inovaciju poslovnih modela koja revolucionira mnoge industrije (Vaska i dr., 2021).

### 3.1. KLJUČNI ELEMENTI INOVACIJE POSLOVNIH MODELA

Kako ističu Kraus i dr. (2020) inovacije poslovnih modela su ključne u današnjem poslovnom svijetu, gdje tehnologija i poslovne ideje stječu ekonomsku vrijednost jedino kada se uspješno komercijaliziraju kroz poslovne modele tvrtki. Ovo je posebno važno u kontekstu brzih promjena i visokog rizika koje karakteriziraju suvremeno poslovno okruženje. Inovacija poslovnih modela može voditi ka novim načinima stvaranja vrijednosti kao odgovor na promjene u okolini.

U sklopu ovog trenda, Kraus i dr. (2020) naglašavaju kako inovacije u proizvodima i uslugama utječu na inovacije poslovnih modela, ukazujući na važnost procesa dodavanja usluga postojećim proizvodima, čime se povećava konkurentnost tvrtki. Ova strategija omogućuje tvrtkama da se preorijentiraju s proizvodno orijentiranih na uslužno orijentirane poslovne modele. Takve promjene su ključne za prilagodbu tvrtki dinamičkom tržišnom okruženju koje karakterizira tehnološki napredak i učestale promjene u potrošačkim navikama.

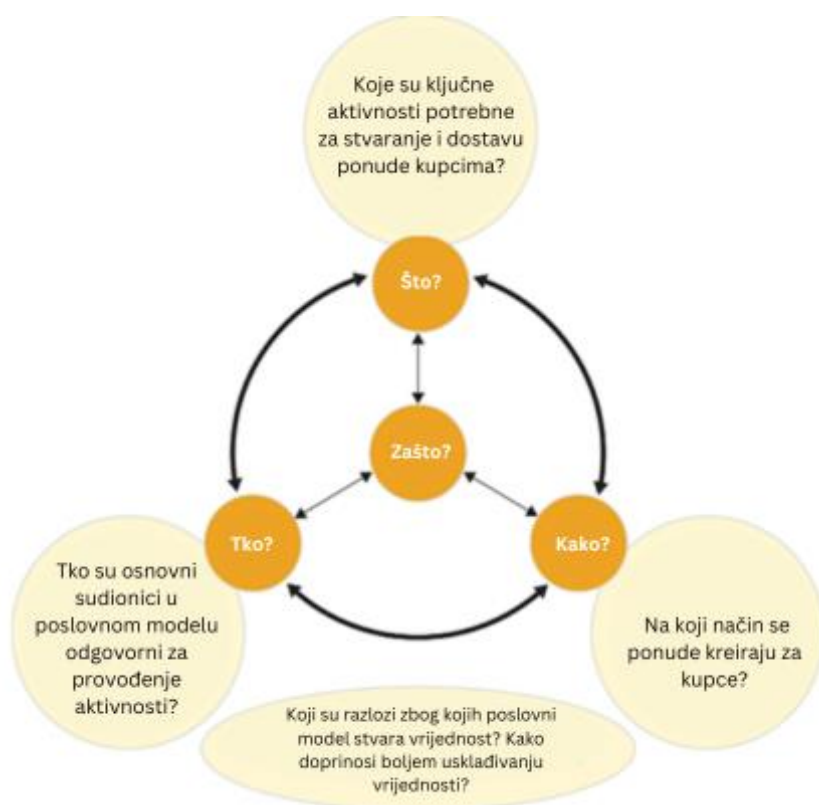
Clauss (2016) identificira tri glavne dimenzije inovacija poslovnih modela koje su temeljne za razumijevanje i implementaciju inovacije poslovnih modela unutar organizacija. Prva dimenzija, inovacije stvaranja vrijednosti, usmjerava se na kako tvrtke stvaraju vrijednost kroz nove kapacitete, tehnologije, partnerstva i procese. Druga dimenzija, inovacije nove ponude, uključuje razvoj novih proizvoda ili usluga, otvaranje novih tržišta, kanala distribucije i odnosa s klijentima. Treća dimenzija, inovacije hvatanja vrijednosti, odnosi se na nove modele prihoda i struktura troškova.

Dalje, važno je istaknuti kako su različiti tipovi inovacija poslovnih modela, uključujući dizajn, obnovu, širenje i replikaciju poslovnog modela, od vitalne važnosti za prilagodbu tvrtki promjenjivim tržišnim uvjetima. Ove inovacije omogućuju tvrtkama da učinkovito reagiraju na vanjske izazove i iskoriste nove prilike za rast i razvoj. U kontekstu odnosa između poslovnog modela, inovacija poslovnog modela i strategije tvrtke, strategija igra ključnu ulogu u stvaranju i dodjeli vrijednosti. Efikasna strategija omogućava tvrtkama da razviju jedinstvene poslovne modele koji mogu privući iste skupine kupaca različitim pristupima, čime se postiže konkurentska prednost. Strategija i poslovni model su stoga usko povezani, a njihova integracija je ključna za uspjeh i održivost poslovanja u današnjem brzom i promjenjivom poslovnom okruženju (Kraus i dr., 2020).

Prema Amit i Zott (2020.) poslovni model karakteriziraju sljedeći elementi:

1. Sadržaj („Što?“) - predstavlja aktivnosti koje obuhvaća poslovni model
2. Struktura („Kako?“) – objašnjava kako su te aktivnosti povezane, uključujući sekvenciju aktivnosti i mehanizme razmjene među aktivnostima
3. Upravljanje („Tko?“) – identificira izvođače aktivnosti, odnosno koje su aktivnosti izvedene od strane tvrtke, a koje od strane partnera, dobavljača ili kupaca
4. Logika vrijednosti („Zašto?“) – razjašnjava zašto poslovni model stvara vrijednost

Tvrtke mogu inovirati svoj poslovni model duž bilo koje od ovih dimenzija. Mogu, na primjer, dodavati ili eliminirati aktivnosti, što može rezultirati novim aktivnostima u industriji (novi sadržaj); uključiti nove partnere za izvođenje specifičnih aktivnosti (novo upravljanje); povezati aktivnosti na nove načine (nova struktura); ili usvojiti novi model prihoda (nova logika vrijednosti).



Slika 3. Elementi poslovnog modela

Izvor: Amit i Zott (2020:14)

Svi poslovni modeli sastoje se od skupa aktivnosti. Većinu osnovnih aktivnosti obično obavlja fokalna tvrtka, ali uključene su i relevantne aktivnosti koje provode ostali dionici u poslovnom modelu (kao što su kupci i partneri). Ove aktivnosti, koje čine element "Što?" i često se mogu mijenjati tijekom vremena, i mogu predstavljati izvor inovacija poslovnog modela. Na primjer, skup aktivnosti Applea evoluirao je kada je početkom 2000-ih uveo preuzimanje glazbe putem iTunesa - novu aktivnost za tvrtku. Na sličan način, IBM se desetljećima uglavnom fokusirao na proizvodnju i isporuku hardvera, poput velikih *mainframe* računala. Međutim, početkom 1990-ih poslovni model tvrtke počeo se pomaknuti prema pružanju usluga, koristeći opsežno iskustvo i znanje tvrtke za pružanje konzultantskih usluga, softvera i održavanja IT-a. Do 2006. godine, polovica prihoda IBM-a dolazila je iz ovog novog skupa usmjerenih na usluge. Danas je IBM jedan od globalnih lidera u razvoju sofisticiranog softvera i rješenja za računalstvo u oblaku, poput IBM Watsona (Amit i Zott, 2020).

Struktura poslovnog modela opisuje kako su povezane različite aktivnosti, uključujući mehanizme koji ih povezuju i redoslijed kojim su povezane. Element "Kako?" poslovnog modela također se odnosi na relativni položaj različitih aktivnosti unutar arhitekture cijelog sustava. Na primjer, jesu li to osnovne aktivnosti koje su centralne za poslovni model? Ili su to periferne aktivnosti koje igraju pomoćnu ulogu? Osnovan 1980-ih, proizvođač računala Dell uveo je vrlo inovativni poslovni model u svom sektoru, koji je postigao veliki uspjeh. Tvrtka je bila pionir u pristupu direktno prema kupcu za prodaju računala, a postala je poznata i po svom modelu proizvodnje po narudžbi. Do tada je dominantan model u računalnoj industriji bio model proizvodnje za zalihi koji je ovisio o fizičkim prodajnim mjestima. Umjesto izrade računala od nule - što bi značilo ne samo sastavljanje računala, već i izradu svih komponenti od nule, kao što su to radile ranije računalne tvrtke - Dell ih je sastavljao koristeći komponente koje su proizveli dobavljači. Također je iskoristio povezanost u svojem lancu opskrbe vođenom kupcima kako bi povećao koordinaciju proizvodnje i agilnost. Sekvenciranje i prioritizacija aktivnosti u svom sustavu aktivnosti omogućili su Delli da izbjegne maloprodajne marže i troškove zaliha s kojima su se suočavali ostali proizvođači računala (Amit i Zott, 2020).

Treći element poslovnog modela je njegovo upravljanje, odgovara na pitanje "Tko?". Upravljanje identificira koji sudionici u poslovnom modelu obavljaju koje aktivnosti. Poput ostalih dimenzija poslovnog modela, upravljanje također može biti izvor inovacija i konkurentske prednosti. Na primjeru tvrtke Dell, fokalna tvrtka (Dell) inovira upravljanje svog poslovnog modela dizajnirajući računala, koordinirajući lanac opskrbe proizvodnjom i prodajući računala direktno potrošačima. Dobavljači, koji su esencijalni partneri fokalne tvrtke, obavljaju proizvodnju

dijelova računala. To se suprotstavlja upravljanju prethodnog dominantnog modela proizvodnje osobnih računala, u kojem su fokalne tvrtke samostalno dizajnirale i proizvodile dijelove, a zatim prodavale sastavljena računala kroz partnerske trgovine na malo (Amit i Zott, 2020).

Konačno, element "Zašto?" poslovnog modela odnosi se na njegovu logiku vrijednosti. Ovaj element usko je povezan s konceptom modela prihoda, koji se definira kao načini na koje poslovni model generira prihoda. Na primjer, Hilti je tvrtka koja prodaje profesionalne alate uglavnom za građevinsku industriju. Ovi proizvodi isporučuju se putem logističkih partnera i prodaju se putem Hiltijevih prodavatelja, na njihovom web-sjedištu, kao i u maloprodajnim trgovinama. Međutim, unatoč uspjehu prodaje proizvoda, tvrtka je početkom 21. stoljeća odlučila ponuditi kupcima mogućnost iznajmljivanja alata. Uz ovu promjenu, model prihoda tvrtke promijenio se s jednokratne prodajne dobiti na stalni prihod od iznajmljivanja. Drugim riječima, logika stvaranja vrijednosti, a time i element "Zašto?", se promijenila. Hiltijeva interakcija s kupcem u novom modelu ne završava uspješnom prodajom alata. Umjesto toga, nova aktivnost iznajmljivanja podrazumijeva potrebnu, kontinuiranu razmjenu informacija između Hiltija i klijenta o, na primjer, upotrebi alata i oštećenjima. Tvrtka potom koristi te informacije kako bi identificirao, ponudio i obavio nove aktivnosti stvaranja vrijednosti poput održavanja alata, popravaka i upravljanja zalihama (Amit i Zott, 2020).

### 3.2. ALATI ZA PODUZETNIČKO VOĐENJE U DIGITALNOM OKRUŽENJU

Inovacija poslovnog modela realizira se na razini sustava aktivnosti. Ona proizlazi iz inovacija u jednoj ili više ključnih dimenzija poslovnog modela, s efektima koji se osjete na razini cijelog sustava. Inovacija poslovnog modela predstavlja novu razinu inovacije. To je specifičan novi izvor stvaranja vrijednosti koji se razlikuje od, ali nadopunjuje inovacije proizvoda, usluga ili procesa (Kraus i dr., 2020).

Inovacija poslovnog modela nije tako lako razumljiva i povezana s ostalim, konvencionalnijim oblicima inovacija. Kako bi iskoristili njen puni potencijal, menadžeri moraju podići svijest o snazi inovacije poslovnog modela. Također moraju biti u mogućnosti artikulirati poslovni model svoje tvrtke kako bi ga mogli dublje analizirati. Predložene su različite tehnike za to: pričanje priče na visokoj razini o tome kako poslovni model funkcionira; detaljno razrađivanje različitih dimenzija poslovnog modela; i izrada dijagrama koji prikazuje glavne aktivnosti koje čine poslovni model tvrtke i načine na koje su te aktivnosti povezane (Amit i Zott, 2020).

Platno poslovnog modela je koncept koji omogućuje opisivanje i razmišljanje o poslovnom modelu organizacije, konkurenata ili bilo koje druge tvrtke. Ovaj koncept je primijenjen i testiran diljem svijeta te se već koristi u organizacijama poput IBM-a, Ericssona, Deloittea, Javnih radova i službi Vlade Kanade i mnogih drugih. Pravilno realiziran koncept platna poslovnog modela postaje zajednički jezik koji omogućuje jednostavno opisivanje i manipulaciju poslovnim modelima u cilju stvaranja nove strateške alternative. Bez takvog zajedničkog jezika teško je sustavno izazvati pretpostavke o poslovnom modelu i uspješno inovirati (Osterwalder i Pigneur, 2010).

Osterwalder i Pigneur (2010) vjeruju da se poslovni model najbolje može opisati putem devet osnovnih temeljnih blokova koji prikazuju logiku kako tvrtka namjerava zaraditi novac te da je poslovni model je poput nacrtu strategije koja se provodi putem organizacijskih struktura, procesa i sustava.

Prema Osterwalder i Pigneur (2010), devet blokova obuhvaća četiri glavna područja poslovanja:

1. kupce,
2. ponudu,
3. infrastrukturu i
4. financijsku održivost.





Slika 4. Platno poslovnog modela  
 Izvor: Osterwalder i Pigneur (2010:44)

Prvi temeljni blok je blok segmenta kupaca. On definira različite skupine ljudi ili organizacija koje tvrtka želi dosegnuti i poslužiti. Kupci čine srž svakog poslovnog modela. Bez (profitabilnih) kupaca, nijedna tvrtka ne može dugo opstati. Kako bi bolje zadovoljila kupce, tvrtka ih može grupirati u različite segmente s zajedničkim potrebama, zajedničkim ponašanjem ili drugim karakteristikama. Poslovni model može definirati jedan ili više velikih ili malih segmenata kupaca. Organizacija mora svjesno odlučiti koje segmente će posluživati i koje segmente će zanemariti. Nakon donošenja te odluke, poslovni model može biti pažljivo oblikovan uz snažno razumijevanje specifičnih potreba kupaca (Osterwalder i Pigneur, 2010).

Prema Osterwalder i Pigneur (2010) grupa kupaca predstavlja odvojene segmente ako:

- njihove potrebe zahtijevaju i opravdavaju posebnu ponudu,
- dosežu se putem različitih kanala distribucije,
- zahtijevaju različite vrste odnosa,

- imaju značajno različitu profitabilnost,
- spremni su platiti za različite aspekte ponude.

Sljedeći blok je blok vrijednosne ponude ili prijedloga vrijednosti kojim se opisuje skup proizvoda i usluga koji stvaraju vrijednost za određeni segment kupaca. Koncept prijedloga vrijednosti igra ključnu ulogu u inovacijama poslovnih modela, što je neophodno za tvrtke koje teže održati konkurentnost u dinamičnom tržištu. Ova ideja, fokusira se na sposobnost tvrtke da efikasno definira, stvara i koristi vrijednost. Ovaj pristup, ne samo da jamči opstanak tvrtke u promjenjivom okruženju, već i potiče njezinu trajnu poslovnu uspješnost i konkurentsku prednost (Gambardella i McGahan, 2010).

Prijedlog vrijednosti, kao ključna komponenta poslovnog modela, odgovara na pitanje "zašto", što uključuje prepoznavanje potreba kupaca, ciljanje odgovarajućih tržišnih segmenata i osiguravanje da se percepcija vrijednosti kupaca uskladi s ponudom tvrtke. Bitno je naglasti kako vrijednosni prijedlog oblikuje interakciju između tvrtke i njenih kupaca te kako ta interakcija izravno utječe na uspjeh poslovnog modela (Ramdani i dr. 2019).

Prema Osterwalder i Pigneur (2010) temeljni blok kanala opisuje na koji način tvrtka komunicira i doseže svoje segmente kupaca kako bi isporučila svoj prijedlog vrijednosti. Komunikacija, distribucija i prodajni kanali čine sučelje tvrtke s kupcima. Kanali su dodirne točke s kupcima koje igraju važnu ulogu u iskustvu kupca. Osterwalder i Pigneur (2010) tvrde da kanali imaju nekoliko funkcija, uključujući:

- Podizanje svijesti među kupcima o proizvodima i uslugama tvrtke,
- Pomaganje kupcima u procjeni vrijednosne ponude tvrtke,
- Omogućavanje kupcima da kupe određene proizvode i usluge,
- Isporuka vrijednosne ponude kupcima,
- Pružanje podrške kupcima nakon kupovine.

Braun i dr. (2021) posebno naglašavaju ulogu digitalnih ekosustava kao ključnih kanala u razvoju poslovnih modela. Digitalni ekosustavi omogućuju mnogobrojnim partnerima da unutar mreže međusobno djeluju i usklade svoje aktivnosti na dobrobit svih sudionika. Ova platforma ne samo da olakšava implementaciju poslovnih modela, već igra ključnu ulogu i u njihovom razvoju i evoluciji.

Kupci i odnosi s kupcima opisuju vrste odnosa koje tvrtka uspostavlja s određenim segmentima kupaca. Tvrtka treba razjasniti vrstu odnosa koju želi uspostaviti s svakim segmentom kupaca. Odnosi mogu varirati od osobnih do automatiziranih. Prema Osterwalder i Pigneur (2010) odnosi s kupcima mogu biti motivirani sljedećim čimbenicima:

- Stjecanje kupaca,
- Zadržavanje kupaca,
- Povećanje prodaje („upselling“).

Prihodni tokovi su sljedeći bitan blok poslovnog modela. Oni su ključni element poslovnog modela svake kompanije, a posebno se ističu u kontekstu platna poslovnog modela. Prihodovni tokovi predstavljaju način na koji poduzeće ostvaruje prihod od svakog segmenta kupaca. Primarna svrha poslovnih aktivnosti, posebice u profitnim organizacijama, jest povećanje ili maksimizacija dobiti za dioničare ili vlasnike. Stoga, razumijevanje i efikasno upravljanje prihodovnim tokovima postaju neophodni za uspjeh i financijsku stabilnost poduzeća (Fakieh i dr., 2022).

Različiti modeli prihodovnih tokova omogućavaju poduzećima da identificiraju i slijede različite puteve ostvarivanja prihoda. Prema Fakieh i dr. (2022), među uobičajenim modelima prihodovnih tokova su prodaja imovine, naknade za korištenje, pretplatničke naknade, licenciranje, brokerske naknade, oglašavanje, te iznajmljivanje i leasing. Prodaja imovine ili usluga, gdje se prodaju prava vlasništva na fizički proizvod ili se pružaju određene profesionalne usluge, predstavlja najčešći tip prihodovnog toka. S druge strane, naknade za korištenje temelje se na korištenju određene usluge, kao što je to slučaj s UPS-om, dok su pretplatničke naknade prihodi ostvareni prodajom pristupa kontinuiranim uslugama, poput Netflix-a. Brokerske naknade generiraju se pružanjem posredničkih usluga, primjerice kod prodaje nekretnina (Fakieh i dr., 2022).

Prema Osterwalder i Pigneur (2010) poslovni model može uključivati dvije različite vrste prihodnih tokova:

- prihodi od jednokratnih transakcija,
- transakcije koje se ponavljaju zbog koji isporuku prijedloga vrijednosti kupcima ili pružanje podrške kupcima nakon kupovine.

Ključni resursi organizacije su iznimno bitan dio u kreiranju poslovnog modela jer su vitalni za funkcioniranje samo poslovnog modela. Oni omogućavaju tvrtki stvaranje prijedloga vrijednosti, dosezanje tržišta, održavanje odnosa s segmentima kupaca i ostvarivanje prihoda. Različiti ključni resursi potrebni su ovisno o vrsti poslovnog modela (Osterwalder i Pigneur, 2010).

Na primjer, proizvođač mikročipova zahtijeva kapitalno intenzivne proizvodne pogone, dok se dizajner mikročipova više fokusira na ljudske resurse. Ključni resursi mogu biti fizički, financijski, intelektualni ili ljudski. Ključni resursi mogu biti u vlasništvu ili zakupu tvrtke ili stečeni od ključnih partnera (Osterwalder i Pigneur, 2010).

Prema Osterwalder i Pigneur (2010) svaki poslovni model zahtijeva niz ključnih aktivnosti. Ključne aktivnosti predstavljaju najvažnije radnje koje tvrtka mora poduzeti kako bi uspješno poslovala. Kao i ključni resursi, ključne aktivnosti su potrebne za stvaranje prijedloga vrijednosti, dosezanje tržišta, održavanje odnosa s kupcima i ostvarivanje prihoda. Kao što ključni resursi variraju ovisno o vrsti poslovnog modela, tako se i ključne aktivnosti razlikuju.

Na primjer, ta proizvođača softvera Microsoft, ključne aktivnosti uključuju razvoj softvera, za proizvođača računala Dell, ključne aktivnosti uključuju upravljanje lancem opskrbe, dok za konzultantsku tvrtku McKinsey, ključne aktivnosti uključuju rješavanje problema (Osterwalder i Pigneur, 2010).

Temeljni blok ključnih partnerstva opisuje mrežu dobavljača i partnera koji su motor poslovnog modela. Tvrtke sklapaju partnerstva iz različitih razloga, a partnerstva vrlo često postaju temelj mnogih poslovnih modela te se partnerstva nerijetko pretvaraju u saveze kako bi se poslovni model optimizirao, kako bi se smanjili rizici ili stekli resursi.

Osterwalder i Pigneur (2010) razlikuju četiri različite vrste partnerstava:

- Strateški savezi između nekonkurentskih tvrtki,
- Suradnja konkurenata: strateška partnerstva između konkurenata,
- Zajednička ulaganja za razvoj novih poslova,
- Kupac-dobavljač odnosi radi osiguranja pouzdane opskrbe.

Struktura troškova je zadnji temeljni blok poslovnog modela koji opisuje sve troškove koji nastaju kao posljedica poslovanja odnosno realizacije poslovnog modela.

Prema Fakieh i dr. (2022) strukturom troškova se opisuju najvažniji troškovi koji nastaju prilikom poslovanja prema određenom poslovnom modelu. Stvaranje i isporuka vrijednosti, održavanje odnosa s kupcima i generiranje prihoda sve rezultira troškovima. Struktura troškova usko je povezana s poslovnim strukturama poduzeća i fokusira se na specifične ciljeve i zadatke koje poduzeće nastoji ostvariti.

Fakieh i dr. (2022) razlikuju dvije glavne kategorije poslovnih struktura temeljenih na troškovima

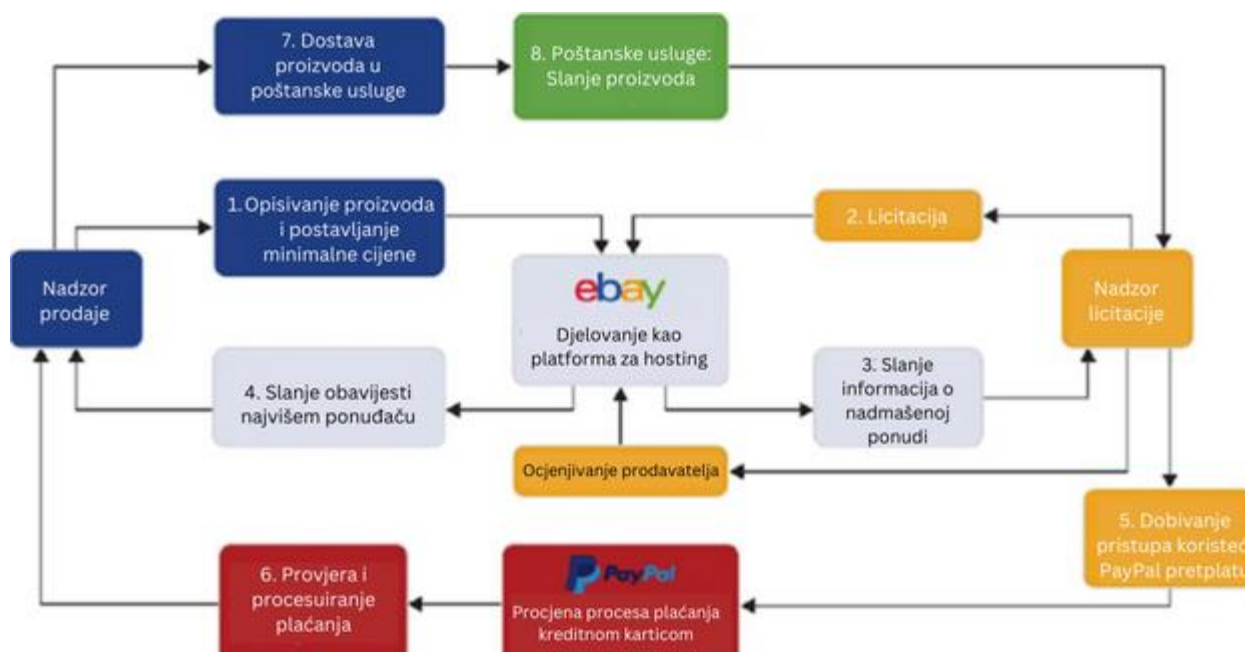
- orijentiranu na troškove i
- orijentiranu na vrijednost.

U poslovnom modelu orijentiranom na troškove, glavni je cilj minimizacija svih troškova i održavanje jednostavnosti operacija, primjerice kod niskotarifnih zračnih prijevoznika. Nasuprot tome, u modelu orijentiranom na vrijednost, manje je fokusiranja na troškove, a više na stvaranju vrijednosti za proizvode i usluge. Takve tvrtke obično održavaju *premium* brendove, poput Louis Vuittona ili Mercedes Benza. Razumijevanje uloge troškova bitno je za očuvanje vrijednosti koju poduzeće pruža kroz svoj poslovni model. (Fakieh i dr., 2022).

Karta aktivnosti je vrlo bitan alat u kreiranju uspješnog poslovnog modela. Prikazuje se u obliku grafikona i predstavlja cjelokupni skup aktivnosti organizacije. Na karti aktivnosti, ključne aktivnosti (koje odgovaraju na pitanje „Što?“) poslovnog modela prikazuju se kao okviri. U svakom okviru se opisuje odgovarajuća aktivnost; u praksi se pokazalo da je najbolje koristiti glagol za označavanje aktivnosti. Strelice, između okvira aktivnosti predstavljaju veze i slijed aktivnosti te stvaraju strukturu poslovnog modela (odgovara na pitanje „Kako?“). Za označavanje "vlasnika" svake aktivnosti, odnosno onoga tko je izvodi (odgovara na pitanje „Tko?“), koriste se različite boje (npr. zelene okvire aktivnosti za tvrtku, žute okvire za kupce, različite nijanse crvene za razne dobavljače, itd.). Logika vrijednosti (odgovara na pitanje „Zašto?“) izražava se u tekstualnom obliku unutar grafikona, iako bi idealno trebala biti očigledna bez ikakvog opisa ili verbalizacije. Cilj kreiranja karte aktivnosti organizacije je da komunicira glavne ideje sustava aktivnosti (Amit i Zott, 2020).

Amit i Zott (2020) su se u cilju boljeg shvaćanja ovoga alata naveli primjer eBaya. Ebay je koncipiran kao internetska platforma za aukcije između pojedinaca, koja povezuje kupce i prodavače rabljenih proizvoda. Aukcije traju 1, 3, 5, 7 ili 10 dana; eBay sada također ima i tradicionalni format prodaje po fiksnoj cijeni za neke oglase. Godine 2002. tvrtka je stekla pružatelja usluga plaćanja PayPal; iako je PayPal odvojen od eBaya 2015. godine, i dalje je

dostupan kao mogućnost plaćanja. Za prodaju predmeta korisnik se registrira internetskim putem gdje prilaže svoje osobne podatke i broj kreditne kartice ili bankovnog računa, te prihvaća izjave i pravila postavljenih od strane eBaya. Za malu naknadu, prodavatelji imaju pravo na aukciju i dobivaju prostor na eBay web sjedištu za prikaz i opis svoje robe. Potom postavljaju parametre poput trajanja aukcije, minimalne razine ponuda i opcionalne rezervne cijene. Kupci također pružaju skup osobnih podataka prije nego što podnesu svoje ponude. Funkcija licitiranja koristi se kako bi kupac eBayu dostavio informacije o iznosu koji je spreman platiti za predmet. Na kraju aukcije, najviši pundač prima obavijest e-poštom da je pobijedio na aukciji, a njegova uplata se potom obrađuje. Automatska obavijest pruža prodavatelju e-adresu kupca, omogućujući tako raspravu o detaljima dostave i plaćanja (Amit i Zott, 2020).



Slika 5. Mapa aktivnosti tvrtke eBay

Izvor: Amit i Zott (2020)

Razmjena ideja i mišljenja ili *brainstorming* jedna je od najpopularnijih metoda koju organizacije koriste prilikom početnih faza kreiranja poslovnih modela, najčešće u svrhu generiranja novih ideja za poslovne modele. Većina formata razmjena ideja slijedi sljedeći skup pravila koji se unaprijed komuniciraju sudionicima (Amit i Zott, 2020):

- ideje se trebaju generirati spontano,
- treba izbjegavati raspravljanje od kvaliteti ili vrijednosti ideja,

- izbjegavati kritiziranje, negativne stavove,
- izbjegavati vezivanja ideje na ideju,
- voditi bilješke o idejama.

Za ovu tehniku, od iznimne važnosti je imenovati moderatora koji će upravljati raspravom, osigurati poštivanje navedenih pravila i voditi brigu o vremenu. Istraživanja o kreativnosti su pokazala da je individualni brainstorming produktivniji od brainstorminga u timu u smislu broja jedinstvenih ideja koje generira pojedinac. Međutim, prema Amit i Zott (2020) timski brainstorming, posebno o novim poslovnim modelima, pruža nekoliko prednosti koje mogu nadoknaditi očekivani gubitak produktivnosti:

- Poticanje mentaliteta poslovnog modela unutar organizacije,
- Stvaranje osjećaja hitnosti i zajedničkog razumijevanja o važnosti promjene poslovnog modela,
- Izgradnja organizacijskog pamćenja rješenja za dizajn poslovnog modela,
- Angažiranje i poticanje podrške sudionika novom modelu,
- Poboljšanje vještina sudionika uključenih u razmjenu ideja, posebno za analizu i dizajn novih poslovnih modela.

Za uspješnu razmjenu ideja potrebno je ustanoviti skup pravila te imenovati moderatora koji će nadzirati i voditi ponašanje grupe tijekom sesije *brainstorminga*. U cilju je stvoriti najveći mogući broj ideja za poslovni model u određenom vremenskom periodu.

Nakon uspješno provedene sesije razmjene ideja pametno je napraviti testiranje nove ideje poslovnog modela. Najčešće organizacije testiraju nove ideje kroz niskobudžetne u cilju da dobiju povratne informacije o tome kako poslovni model funkcionira u praksi. Zbog nametnutih proračunskih ograničenja i složenosti koja često karakterizira inovacije poslovnih modela često nije izvedivo, ili nužno, testirati cijeli model. Umjesto toga, fokus može biti na najkritičnijoj pretpostavci koja stoji iza modela. Koje pretpostavke testirati, kada ih testirati i na koji način dokumentira se u tablici koja se naziva matrica provjere pretpostavki (Amit i Zott, 2020).

U matrici, retci predstavljaju ključne pretpostavke poslovnog modela, a stupci predstavljaju prekretnice, kao što su naprimjer ključni događaji poput posjeta kupaca ili drugih eksperimenata, na kojima se pretpostavke mogu testirati. Kvačice u ćelijama tablice označavaju koje će se pretpostavke testirati na kojim prekretnicama. Izrada i održavanje Matrice provjere pretpostavki nameću zdravu disciplinu u procesu učenja. Također osigurava da se prekretnice shvate kao prilike za učenje. Svaka prekretnica bi trebala omogućiti organizaciji da sazna što je više moguće o kritičnim pretpostavkama poslovnog modela. Glavna svrha ovoga alata je da minimizira neizvjesnost koju sa sobom nosi implementacija novog poslovnog modela (Amit i Zott, 2020).

Amit i Zott (2020) navode nekoliko pravila za uspješno kreiranje i korištenje Matrice za provjeru pretpostavki:

1. Matricu provjere pretpostavki treba razviti u obliku tablice koja ističe ključne pretpostavke novog poslovnog modela (u retcima) i načine testiranja tih pretpostavki na prekretnicama putem niskotroškovnih eksperimenata (u stupcima).
2. Prilikom izrade i primjene matrice, bitno je pobrinuti se da se najkritičnije pretpostavke testiraju što je ranije moguće, uz najmanje moguće troškove.
3. Matricu treba tretirati kao živi, dinamičan dokument, odnosno treba ju prilagoditi stvarnom vremenu na temelju saznanja iz svakog eksperimenta

Rezultati provjera postupno smanjuju neizvjesnost oko inovacija poslovnog modela te generiraju važne empirijske dokaze o valjanosti ključnih pretpostavki koje leže u novim dizajnim. Matrica provjere pretpostavki omogućuje inovatorima poslovnih modela da pristupe ovom zadatku na discipliniran i strukturiran način (Amit i Zott, 2020).

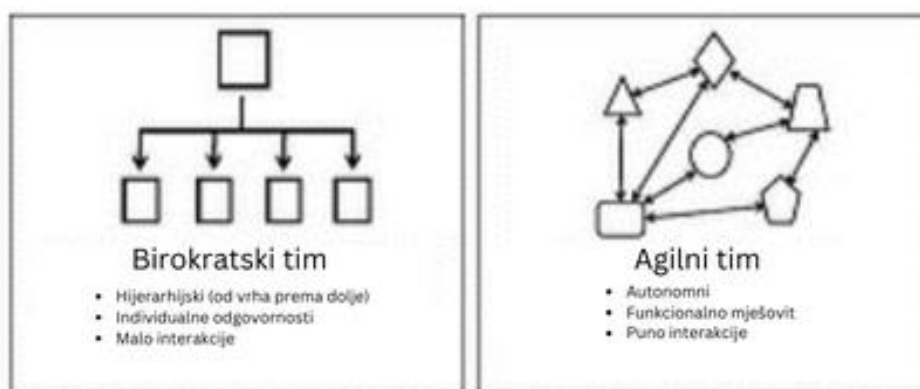
### **3.3. PRIMJENA AGILNIH METODA**

Organizacija rada i timova u većini organizacija dvadesetog stoljeća bila je vrlo drugačija nego danas. Uglavnom su bili implementirani veliki sustavi koji su isporučivali velike količine standardnog proizvoda i postizali uspjeh kroz ekonomiju obujma. Organizacija rada bila je podijeljena na male, često besmislene dijelove. Pojedinci su izvještavali nadređene koji su osiguravali dosljednu i točnu izvedbu u skladu s planovima i specifikacijama. Planovi i proračuni su se generirali i dodjeljivali, odjel po odjel. Rezultat danas je radna snaga koja je neangažirana, pri čemu samo jedan od pet zaposlenika u potpunosti sudjeluje u radu. Još gore, gotovo jedan od



sedam zaposlenika aktivno se ne angažira i ima namjeru namjerno potkopati ono što organizacija radi (Denning, 2018).

Tijekom cijelog dvadesetog stoljeća, znanstvenici i pisci su sugerirali da je rad u timovima bolji način za obavljanje posla. Ipak, većina organizacija ostala je tvrdoglavo birokratska, s nadzorom nadređenih nad pojedincima. Menadžment tog doba bio je uvjeren da timovi ne mogu pružiti discipliniranu i učinkovitu izvedbu u velikom opsegu, odnosno da su bili korisni samo za rješavanje složenih jednokratnih problema, ali za svakodnevni rad u velikoj organizaciji, smatralo se da je birokracija bila bolji način. Pored toga, timovi koji su sami sebe organizirali i postizali visoku izvedbu su tada bili rijetkost. Agilni pokret je objasnio kako stvoriti okruženje koje potiče konstantno visoku izvedbu svojih timova i u zadnjih nekoliko godina, agilne metode su postale široko prihvaćene i priznate u općem menadžmentu.



Slika 6. Birokratski vs. Agilni timovi

Izvor: Denning (2018:14)

Prema Ghezzi i Cavallo (2018), uključivanje agilnih metoda u inovacije poslovnog modela omogućava poduzećima pravilno koordiniranje postojećih resursa te prilagođavanje istih kompleksnostima vanjskog okruženja, s ciljem skladnog djelovanja unutar poduzeća. Primjena agilnih metoda se posebno ističe kod *startupa* koji su izloženi promjenama okruženja, ali nemaju aktivnu ulogu u njegovom određivanju. Stupanj dinamike okruženja i uloga koju novo poduzeće ima u određivanju te dinamike, značajno utječu na fokus inovacija poslovnog modela. *Startupi* izloženi umjerenim promjenama okruženja često se fokusiraju na unapređenje mehanizama za

zaradu, dok oni u dinamičnijem okruženju teže inovacijama usmjerenim prema stvaranju vrijednosti (Ghezzi i Cavallo, 2018).

Upravo u ovom kontekstu, *startupi* se ističu kao ključni igrači na raskrižju između inovacija poslovnog modela i agilnog razvoja. Kao što Ghezzi i Cavallo (2018) navode, u ranoj fazi razvoja, startupi se oslanjaju na praktične pristupe temeljene na brzom adaptaciji i ograničenim resursima, koji se primjenjuju na razvoj proizvoda, usluga, vrijednosnih prijedloga i cjelokupnih poslovnih modela. Eksperimentiranje i testiranje cjelokupnog poslovnog modela smatra se ključnim korakom u procesu inovacija kod *startupa* u ranoj fazi razvoja (Ghezzi i Cavallo, 2018).

Prema Ghezzi i Cavallo (2018) u kontekstu upravljanja inovacijama, postoje dva pristupa agilnosti:

1. strateška agilnosti te
2. operativna agilnost.

Strateška agilnost odnosi se na sposobnost *startupa* da brzo prilagođava svoju stratešku orijentaciju i poslovni model u skladu s promjenjivim tržišnim uvjetima i strateškim ciljevima. To uključuje inovativnost, razvoj novih resursa i sposobnost da se izazove značajne promjene u industriji. Strateška agilnost omogućava poduzećima da budu proaktivna u svojim inicijativama, predviđajući tržišne trendove i kreirajući nove mogućnosti za rast (Ghezzi i Cavallo, 2018).

Operativna agilnost, s druge strane, usmjerena je na optimizaciju i fleksibilnost postojećih operacija unutar poduzeća. To uključuje upotrebu agilnih metoda za efikasnije upravljanje resursima, brže odgovaranje na trenutne izazove i poboljšanje svakodnevnih operativnih procesa. Cilj operativne agilnosti je povećati učinkovitost, smanjiti troškove i brzo reagirati na promjene u operativnom okruženju (Ghezzi i Cavallo, 2018).

Denning (2018) dalje razrađuje koncept agilnih organizacija kroz tri ključne karakteristike:

1. zakon malog tima
2. zakon kupca
3. zakon mreže

Prva univerzalna karakteristika Agilnih organizacija je zakon malog tima. Agilne organizacije dijele stav o tome da se posao, u načelu, treba obavljati u malim, autonomnim, interdisciplinarnim timovima koji rade u kratkim ciklusima na relativno malim zadacima i kontinuirano dobivaju povratne informacije od krajnjeg kupca ili korisnika. Veliki i kompleksni problemi rješavaju se tako da se razbiju na sitne, upravljive dijelove (Denning, 2018).

Druga karakteristika agilnih entiteta je zakon kupca. Organizacije agilnog menadžmenta su izrazito posvećene isporuci vrijednosti za svoje kupce. Kupac je neočekivano i s iznenađujućim utjecajem na organizacije dvadesetog stoljeća, iznenada postao glavni čimbenik. Globalizacija, deregulacija i inovativna tehnologija - posebice internet - omogućili su kupcu pristup nizu opcija te vjerodostojne informacije o dostupnim alternativama i mogućnost komunikacije s drugim kupcima. Kupac je naglo preuzeo dominantnu ulogu, s očekivanjem trenutne, bezbrižne, personalizirane, i gdje je to moguće, besplatne vrijednosti. Kao posljedica ovog razvoja, organizacije su morale prilagoditi svoje razumijevanje kupca i njegove pozicije unutar poslovnog ekosustava (Denning, 2018).

Zakon mreže najveći je izazov za uvođenje agilnog menadžmenta i ima težak zadatak radikalnog transformiranja cijele strukture organizacije. Rezultat zakona mreže je organizacija kao živa, organska mreža vrhunskih timova. U takvim organizacijama, menadžeri shvaćaju da su talent i sposobnost prisutni na svim razinama organizacije i da inovacije mogu doći od bilo kuda. Agilni timovi preuzimaju inicijativu i surađuju s drugim agilnim timovima kako bi riješili zajedničke probleme. U osnovi, cijela organizacija dijeli filozofiju u kojoj se organizacija vidi i djeluje kao mreža visoko efikasnih timova (Denning, 2018).

Premda agilnost organizacije nudi brojne prednosti, uključujući povećanu produktivnost, bolju komunikaciju i bolje zadovoljstvo kupaca, implementacija agilnosti nije jednostavan zadatak. Agilna transformacija zahtijeva radikalnu promjenu u misaonim obrascima, procesima i korporativnoj kulturi. Iziskuje usvajanje novih načina rada, ali i prihvaćanje promjena na svim razinama organizacije. Denning (2018) navodi sljedeće metode za primjenu agilnih metoda i uspješnu agilnu transformaciju organizacije:

1. **Postizanje ravnoteže između usklađenosti i anatomije** - je ostvariti usklađenost na vrhu i autonomiju na nižem nivou organizacije. Timovi trebaju autonomiju jer im to daje motivaciju da pruže izvrsnu vrijednost i kvalitetno iskustvo kupcima. No, istovremeno,

njihov rad mora biti usklađen s poslovanjem. Ako postoji previše kontrole, ništa se ne postiže i okruženje nije ugodno. U suprotnom, premalo kontrole neizbježno rezultira kaosom na svakom nivou organizacije.

2. **Savladavanje uloge agilnog menadžera** - da bi menadžer uspješno savladao ulogu agilnog menadžera, on mora prepoznati važnost autonomije unutar timova te promovirati kulturu otvorene komunikacije i preuzimanja odgovornosti. Glavni zadatak agilnog menadžera je da stvori okruženje za timove u kojemu će oni sami upravljati svojim radom i zadacima.
3. **Osiguravanje kontinuirane integracije** - kontinuirana integracija uključuje praksu stalnog dijeljenja informacija unutar tima i prema drugim interesnim skupinama. Ona je bitna jer omogućuje brže otkrivanje i rješavanje problema, poboljšava komunikaciju i transparentnost unutar tima te smanjuje rizik od konflikata. Također potiče tim na redovito ocjenjivanje i refleksiju o njihovom radu, što može dovesti do poboljšanja učinkovitosti i kvalitete.
4. **Držanje tehničkog duga pod kontrolom** - tehnički dug može predstavljati neodržane sustave, zastarjele procese, neprovedene inovacije, nezavršene zadatke ili bilo koji drugi element koji zaostaje i stvara probleme u normalnom radu organizacije. Ključ ove metode je stalno praćenje i brzo rješavanje tih problema, umjesto da se oni ignoriraju ili odlažu. To se može postići postavljanjem gornje granice za određene probleme ili zadatke koji zaostaju. Ta granica može biti proporcionalna veličini tima, resursima, kapacitetima, ili bilo kojem drugom relevantnom faktoru.
5. **Usvajanje pristupa razvoju i operacijama te kontinuirane isporuke** - pretpostavlja da timovi preuzimaju vlasništvo nad cijelim životnim ciklusom projekata. Timovi su odgovorni za planiranje, provedbu, isporuku i održavanje svakog novog projekta ili zadatka. Ukoliko se pojave problemi, tim je odgovoran za njihovo rješavanje. Ovaj pristup prenosi na timove krajnju odgovornost za kvalitetu rada, motivirajući ih da postignu što veću kvalitetu. Isporuke se mogu rasporediti na manje dijelove i problemi se mogu riješiti postupno, što smanjuje pritisak i povećava učinkovitost i poštivanje rokova isporuka.
6. **Kontinuirano praćenje napretka** - timovi moraju redovito pratiti kako se njihovi projekti koriste ili kako se njihovi zadaci provode. Jednom mjesečno, menadžeri izvještavaju o različitim aspektima organizacije kroz mjerenje ključnih pokazatelja što omogućuje organizaciji da koristi podatke i informacije za odlučivanje i kreiranje šire slike.

7. **Kreiranje kvalitete od samoga početka** - ideja je da se izbjegnu situacije gdje se problemi otkrivaju i rješavaju naknadno te da se svaka faza ili ciklus rada dovrši s maksimalnom razinom kvalitete. Timovi trebaju imati kvalitetu kao glavni fokus te ispravljati sve probleme tijekom rada kako bi izbjegli nakupljanje problema koji se onda moraju naknadno rješavati, nerijetko pred sam rok isporuke.
8. **Pažljivo mentoriranje i obučavanje** - Prilikom implementacije novih procesa ili metoda u organizaciji, obučavanje je od iznimne koristi i važnosti, ali ih treba obavljati s oprezom. Početna obuka može biti koristan za uvođenje novih koncepata i metoda, ali nakon određenog vremena, timovi i pojedinci bi trebali biti u mogućnosti sami primijeniti i prilagoditi te metode svojim specifičnim potrebama i uvjetima.
9. **Osiguravanje vrhunske podrške** - Podrška vodstva organizacije ključna je za uspješnu transformaciju bilo kojeg tipa, tako i za implementaciju agilnih metoda. Jedan od ključnih aspekata uspješne implementacije je strpljenje i razumijevanje da promjena ne dolazi preko noći. Podrška vodstva mora biti konzistentna i dugoročna. Lideri moraju pokazivati svoju podršku ne samo riječima, već i svojim akcijama, omogućujući timovima da eksperimentiraju, uče i razvijaju se.

### **3.4. ANALIZA I PRIMJERI POSLOVNIH MODELA DIGITALNOG DOBA**

U današnje vrijeme, digitalne platforme su ključni alati za monetizaciju digitalnih poslovnih modela. One služe kao platforme za komunikaciju s korisnicima, koji često postaju njihovi klijenti. Korištenje i definiranje različitih internetskih platformi je složeno, budući da stvaratelji, korisnici, kupci i dobavljači mogu obavljati mnoge funkcije, dok istovremeno stvaraju zamjenjive forme. Digitalne platforme nude cjelovit pogled na njihove najvažnije komponente. Na temelju digitalnih platformi, grade se jedinstveni, inovativni digitalni poslovni modeli koji se temelje na modernim konceptima nove ekonomije. Digitalna platforma je središnji čvor koji okuplja sve komponente koje izgrađuju složeni tehnički i organizacijski sustav s tehničkim i socijalnim utjecajem (Jablonski i Jablonski, 2021).

B2C digitalni poslovni modeli, koji predstavljaju direktnu interakciju između poslovnih subjekata i krajnjih potrošača, ključni su element suvremene digitalne ekonomije. U kontekstu ovog modela, kompanije koriste tehnologiju kako bi direktno dosegle potrošače, nudeći proizvode ili usluge putem digitalnih platformi. Digitalna transformacija u B2C sektoru ne samo da briše granicu

između tehnologije i naših svakodnevnih života, već i u samoj osnovi mijenja ulogu informacijske tehnologije u stvaranju vrijednosti. Takva transformacija utjelovljuje integraciju povezanih i inteligentnih sustava, ljudi i poslovnih procesa, mrežnu povezanost za njihovu podršku. Ključni digitalni elementi uključuju ljude, poslovanje, stvari, podatke i *cloud*, koji su osnova za identifikaciju vrijednosnih pokretača unutar svakog komponente poslovnog modela. Razumijevanje kako digitalne sposobnosti stvaraju vrijednost kroz digitalne vrijednosne pokretače omogućuje tvrtkama da efektivno oblikuju nove ponude i usluge (Blaschke i dr., 2017.).

U kontekstu digitalne ekonomije, poslovni modeli su prošli kroz značajnu evoluciju. Prijelaz od jednostavnih do kompleksnijih struktura, kao što su hibridni modeli, odražava promjene u potrebama i očekivanjima korisnika te prilagođavanje izazovima i mogućnostima koje pruža digitalno okruženje. Poslovni model sadržaja je proces koji uključuje nekoliko važnih koraka kako bi se osiguralo da je sadržaj koji se pruža krajnjim korisnicima na internetu informativan, zabavan, edukativan i estetski privlačan. Ovaj model poslovanja može se podijeliti na četiri glavna područja: e-informacije, e-zabava, e-obrazovanje i *e-infotainment*, svaki s vlastitim jedinstvenim značajkama i ciljanom publikom. Primjer uspješnog poslovnog modela sadržaja je Wikipedia, koja se svrstava u kategoriju e-informacija. Wikipedia nudi obrazovni i informativni sadržaj koji je slobodno dostupan korisnicima. Ovaj model je posebno značajan zbog svog oslanjanja na korisnički generirani sadržaj, što Wikipedia čini primjerom uspješnog korištenja ovog pristupa. Visoka razina vjerodostojnosti i prepoznatljivosti branda Wikipedia ključni su faktori njezinog uspjeha (Wirtz, 2019).

S druge strane, poslovni model trgovine digitalnog doba karakterizira iniciranje, pregovaranje i zaključivanje transakcija putem interneta. Različiti aspekti ovog modela, uključujući e-atrakciju, e-pregovaranje, e-transakciju i e-trgovinu, odražavaju različite faze i metode online prodaje. E-trgovina, na primjer, obuhvaća cijeli proces, od privlačenja kupaca do finalizacije transakcije. Primjeri poput Amazona i eBay-a demonstriraju uspjeh ovog modela kroz širok spektar usluga i proizvoda, te različite mehanizme transakcija, uključujući aukcije i C2C interakcije (Wirtz, 2019).

Poslovni model konteksta fokusira se na klasifikaciju i organizaciju informacija dostupnih na internetu. Ovaj model obuhvaća tražilice, *web* direktorije i usluge oznaka. Ključna imovina i lanac vrijednosti ovog modela temelje se na sofisticiranim hardverskim i softverskim rješenjima, kao što pokazuje primjer Binga, tražilice Microsofta, koja nudi personaliziranu pretragu i različite kategorije sadržaja (Wirtz, 2019).

Poslovni model povezivanja tretira pristup internetu i mrežnim platformama, podupirući interakciju među korisnicima koja bi bila teško ostvariva u fizičkom svijetu. Intra-veza i inter-veza su dvije glavne komponente ovog modela, s primjerima poput društvenih mreža i internetskih pružatelja usluga. LinkedIn, kao primjer, služi kao platforma za profesionalno umrežavanje i razmjenu sadržaja, demonstrirajući kako digitalni poslovni modeli mogu integrirati različite funkcije i usluge (Wirtz, 2019).

Hibridni digitalni poslovni modeli predstavljaju evoluciju u digitalnom poslovanju, prelazeći od jednostavnih, specijaliziranih struktura do složenijih, multifunkcionalnih sustava. Ovi modeli su postali ključni u pružanju sveobuhvatnih i prilagodljivih usluga korisnicima, omogućujući tvrtkama da maksimiziraju svoje prihode i smanje rizike. Google, kao primjer, razvio se od čiste tražilice do integracije različitih usluga poput oglašavanja, cloud usluga i Android operativnog sustava, postajući ključan akter u digitalnom ekosustavu (Wirtz, 2019).

S razvojem digitalnih tehnologija, B2B poslovni modeli doživjeli su značajne promjene, dramatično mijenjajući interakcije između tvrtki. Prilagođavanje kupaca i dobavljača digitalnom okruženju ključno je u procesnom pristupu analizi B2B e-trgovine (Mahesh i dr., 2005).

Digitalni B2B poslovni modeli, igraju ključnu ulogu u modernom poslovanju. Model nabave fokusira se na digitalizaciju procesa nabave, čime se omogućava efikasnija komunikacija i transakcije između kupaca i prodavatelja. Usporedno s tim, model prodaje je usredotočen na prodavatelje koji iniciraju B2B transakcije, koristeći digitalne platforme kako bi ciljali i prilagodili svoje ponude kupcima. Jednako važan, model suradnje obuhvaća suradnju tvrtki u područjima kao što su istraživanje i razvoj, proizvodnja i prodaja, pri čemu se digitalne tehnologije koriste za poboljšanje koordinacije i učinkovitosti. Osim toga, postoji model uslužnih posrednika, koji uključuje treće strane ili posrednike u olakšavanju transakcija putem pružanja tržišnih mjesta i informacija (Wirtz, 2019).

Raznolikost ovih digitalnih modela se proteže i na proizvodno orijentirane organizacije, koje razvijaju pametne proizvode koristeći digitalne tehnologije kako bi povećale funkcionalnost i vrijednost svojih proizvoda. Posredničke organizacije ili mrežni koordinatori djeluju kao posrednici, koristeći digitalne platforme za olakšavanje transakcija i suradnje između tvrtki (Vendrell-Hereroi dr., 2018).

Osim toga, integracija digitalnih tehnologija u tradicionalne proizvode igra ključnu ulogu u stvaranju dodatne vrijednosti i proširenju ponude, transformirajući ih u naprednije i funkcionalnije usluge. Digitalna inovacija se usmjerava na unapređenje poslovnih procesa i stvaranje vrijednosti kroz kontinuiranu digitalnu transformaciju. Na kraju, digitalno poduzetništvo obuhvaća nove sudionike koji koriste digitalne tehnologije za stvaranje disruptivnih poslovnih modela i inovacija u tradicionalnim industrijama, čime se oblikuje budućnost B2B poslovanja (Vendrell-Hererro idr., 2018).



## **4. ULOGA UMJETNE INTELIGENCIJE**

### **4.1. UTJECAJ ALGORITAMA I MREŽA NA POSLOVNE STRATEGIJE**

Utjecaj umjetne inteligencije, algoritama i mreža na poslovne strategije je sveobuhvatan i dinamičan, predstavljajući ključan element u oblikovanju suvremenog poslovanja. U eri umjetne inteligencije, tvrtke trebaju preispitati i redizajnirati svoje poslovne strategije kako bi iskoristile potencijal tehnologija umjetne inteligencije. Umjesto da se oslanjaju isključivo na prediktivne modele, važno je shvatiti da upravljanje resursima umjetne inteligencije i aplikacijama zahtijeva strateški pristup. Suočeni s ogromnim i eksponencijalno rastućim oceanom podataka, praktičari umjetne inteligencije često se nalaze u neefikasnom procesu traženja informacija. Stoga, tvrtke moraju shvatiti važnost strateškog upravljanja umjetnom inteligencijom kako bi efikasno upravljali složenošću digitaliziranog i automatiziranog gospodarstva. Primjena umjetne inteligencije nije ograničena samo na tehnološke tvrtke, već se proteže na gotovo sve industrije, uključujući poljoprivredu, psihoterapiju, logistiku i maloprodaju (Wagner, 2020).

Uključivanje tehnologija umjetne inteligencije, poput strojnog učenja, dubokih neuronskih mreža, velikih podataka, interneta stvari i računalstva u oblaku, u strateško upravljanje može donijeti inovacije i poboljšanja u različitim aspektima poslovanja. Primjeri uključuju personalizirani marketing, prediktivno održavanje, automatiziranu logistiku i bihevioralno mentorstvo. Umjetna inteligencija također omogućava tvrtkama kontinuiranu konkurentsku analizu putem internetskih pretraživača i internetskih algoritama prodaje, pomažući strategijama u dinamičnom vrednovanju održivosti trenutne strategije organizacije. Osim toga, tehnologija umjetne inteligencije može pomoći strategijama u adresiranju portfeljskih rizika, na primjer, analizirajući tržišne i proizvodne podatke unutar poslovnih jedinica kako bi se razumjeli povezani rizici. Međutim, mnoge tvrtke i organizacije još uvijek koriste metodu pokušaja i pogrešaka u upravljanju umjetnom inteligencijom, umjesto da prihvate strateški i ekonomski pristup. Ovo uključuje postavljanje strateških ciljeva, definiranje osnovnih dugoročnih ciljeva i određivanje smjera djelovanja za njihovo postizanje. Tehnologija umjetne inteligencije nudi jedinstvene sposobnosti prediktivne analitike, preskriptivne analitike i automatizacije odlučivanja, koje bi organizacijski lideri trebali uzeti u obzir prilikom implementacije svojih strateških ciljeva (Perifanis i Kitsios, 2023).

Uvođenje umjetne inteligencije u poslovanje zahtijeva organizacijske promjene i razvoj kolektiva ljudi i pametnih softverskih agenata, gdje ljudi i umjetna inteligencija surađuju i postižu zajedničke ciljeve. To uključuje prilagodbu organizacije kako bi podaci bili dostupni i korisni za

korištenje umjetne inteligencije, što zahtijeva specifično znanje izvan područja informacijskih tehnologija. Ekonomija umjetne inteligencije također igra ključnu ulogu. Lideri trebaju biti svjesni potencijalnih ekonomija obujma i opsega koji proizlaze iz podataka. Sustavi umjetne inteligencije koji mogu obraditi više podataka mogu pružiti bolje predviđanja, preporuke i odluke, što zauzvrat povećava potražnju za njihovim uslugama. Ovo dovodi do konkurencije za podatke i razvoja strategija platforme. Tvrtke moraju osigurati da ne propuste eksponencijalne mogućnosti rasta i neprestano pratiti utjecaj umjetne inteligencije na projektima i korporativnoj razini. Za uspješno upravljanje tvrtkom s umjetnom inteligencijom, važno je usredotočiti se na omogućavanje neviđenih razina organizacijskog učenja, koje će poticati prilagodljivost organizacije (Wagner, 2020).

Strateška dinamika umjetne inteligencije i mreže idu ruku pod ruku. Dok se sudari između digitalnih i tradicionalnih tvrtki transformiraju industrije, i dok tvrtke razvijaju sve više i jače digitalne temelje, arhitektura gospodarstva se preoblikuje u golemu, sveobuhvatnu, mrežu potaknutu umjetnom inteligencijom koja se prema Iansiti i Lakhani (2020) sastoji od niza podmreža, a neke od glavnih su:

1. društvene mreže,
2. mreža lanaca opskrbe te
3. mreže mobilnih aplikacija.

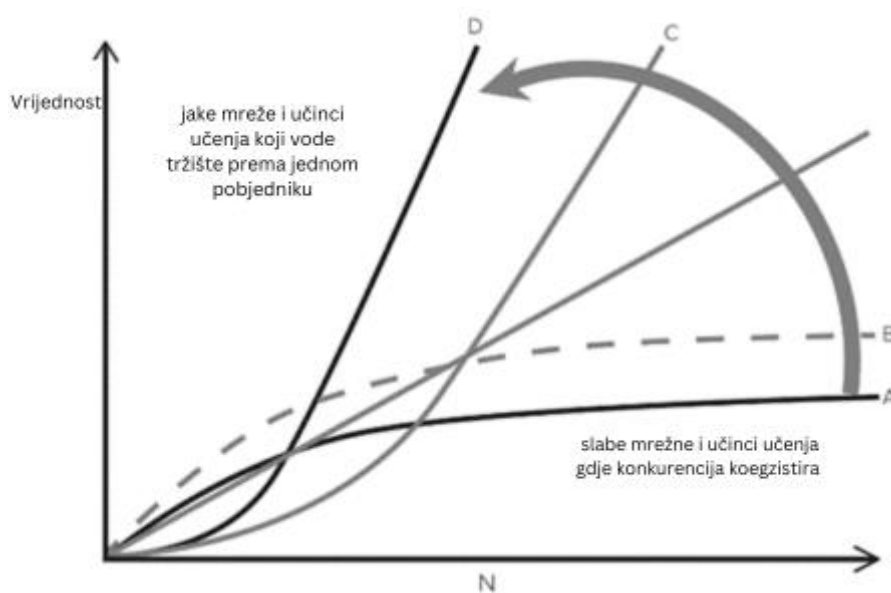
Iansiti i Lakhani (2020) tvrde da navedene mreže imaju barem pet zajedničkih svojstava:

1. sastoje se od digitalnih veza između čvorova mreže,
2. prenose podatke,
3. oblikuju ih sve snažniji softverski algoritmi,
4. ignoriraju tradicionalne industrijske granice,
5. postaju sve važnije za gospodarstvo i društveni sustav.

Budućnost konkurentne prednosti leži u sposobnosti oblikovanja, kontroliranja i optimalnog korištenja mreža i raznolikosti transakcija koje one omogućuju. Organizacije koje uspijevaju povezati različite poslovne subjekte, agregirati protok podataka među njima i pridobiti vrijednosti kroz analitičke alate i umjetnu inteligenciju postaju glavni igrači. Velike platforme poput Googlea, Facebooka, Tencenta i Alibabe već koriste ovu dinamiku, akumulirajući podatke i koristeći analitičke alate i umjetnu inteligenciju kako bi postigle i održale konkurentne prednosti u

različitim industrijama. Ipak, mnoge tvrtke danas još uvijek ne pridaju dovoljno pažnje ovim mrežnim i podatkovnim dinamikama, ostajući usmjerene na specifične industrijske segmente i djelujući izolirano od ostatka gospodarstva. Kada se suoče s digitalno orijentiranim tvrtkama, njihove su konvencionalne strategije manje učinkovite. Stoga je presudno da tvrtke usmjere stratešku analizu prema strukturi i važnosti veza koje stvaraju između industrija, i prema tokovima podataka kroz mreže s kojima su povezane. Budućnost poslovne strategije više se ne temelji samo na internim resursima, već na upravljanju mrežama i iskorištavanju podataka koji kroz njih teku (Iansiti i Lakhani, 2020).

Nekada se strategija izražavala u načinu na koji je tvrtka upravljala unutarnjim resursima, a sada se strategija preusmjerava na umijeće upravljanja mrežama tvrtke i iskorištavanje podataka koji kroz njih protječu. Baš kao što je industrijska analiza dominirala strategijom tijekom posljednjih nekoliko desetljeća, vjeruje se da će analiza mreža sve više oblikovati strateško razmišljanje u budućnosti (Iansiti i Lakhani, 2020).



Slika 7. Vrijednost mreža i efekta učenja

Izvor: Iansiti i Lakhani (2020:127)

Na Slici 7., Iansiti i Lakhani (2020) prikazuju vrijednost koju različite tvrtke stvaraju kao funkciju obujma. Obujam je ovdje prikazan parametrom N, koji može predstavljati različite varijable poput broja korisnika, njihovog angažmana ili broja suradnika na platformi.

Krivulja A, tipična za tradicionalno poslovanje, pokazuje uobičajene opadajuće prinose s obzirom na obujam. Čak i mali efekti mreže ili učenja mogu povećati vrijednost, kako to i pokazuje krivulja B. Snažniji efekti mreže i učenja čak mogu pokazivati povećavajuće prinose, što prikazuju krivulje C i D. Opća ideja u strateškoj analizi mreže je pronaći načine za povećanje kreirane vrijednosti u velikom razmjeru i zaraditi na stvorenoj vrijednosti. Da bi se povećala stvorena vrijednost u velikom razmjeru te time rezultirala kreiranjem konkurentske prednosti, morali bi se premjestiti s krivulje A prema krivulji D. Obično tradicionalne tvrtke pokazuju snažne nesrazmjere u pogledu obujma. No, kako utjecaj efekata mreže i učenja na poslovanje raste, oblik vrijednosne krivulje se može promijeniti (Iansiti i Lakhani, 2020).

Obično će se na početku pružiti malo vrijednosti, s manjim mrežama i manjim brojem podataka, ali kako obujam raste, stvorena vrijednost može rasti, i to eksponencijalno, kako je i vidljivo na krivuljama C i D. Što su efekti mreže i učenja jači, rast vrijednosti s obzirom na obujam je veći. Ključno je da ova logika može raditi ne samo za klasične tehnološke tvrtke poput Microsofta, Facebooka i Googlea, već i za tvrtke u tradicionalnim sektorima (Iansiti i Lakhani, 2020).

## **4.2. KONKURENCIJA U DOBA UMJETNE INTELIGENCIJE**

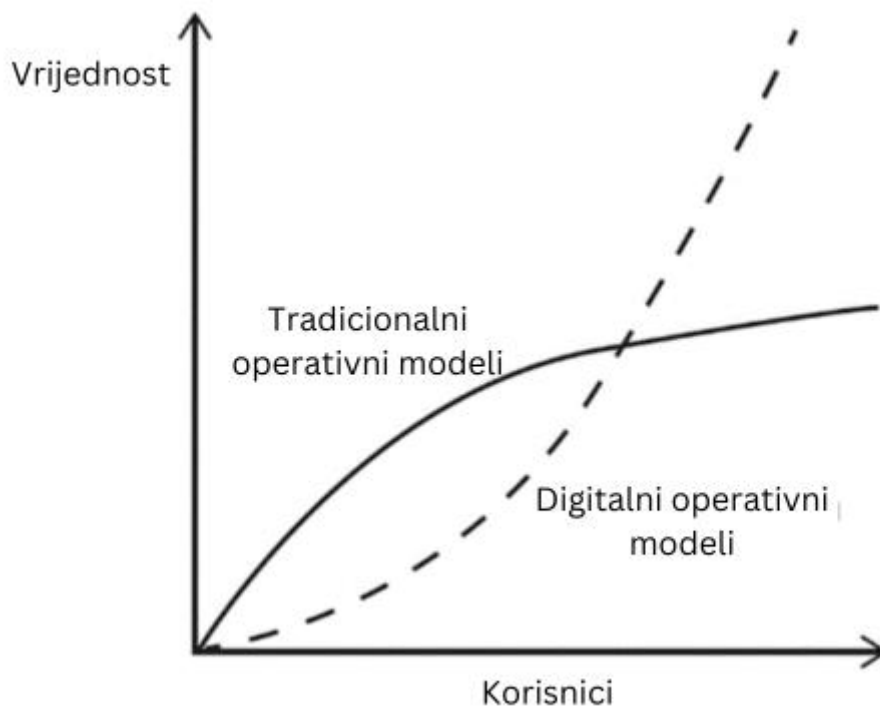
Konkurencija u eri umjetne inteligencije obilježena je kompleksnom interakcijom među različitim svjetskim silama, posebno Sjedinjenim Američkim Državama, Europskom Unijom i Kinom, te između međunarodnih i transnacionalnih organizacija za standardizaciju. U ovakvom okruženju, ključne su kako suradnja tako i konkurentske dinamike, pri čemu se etička načela i nacionalni interesi često sukobljavaju. Međunarodne organizacije suočavaju se s izazovima u stvaranju globalnih etičkih standarda umjetne inteligencije zbog divergentnih interesa i vrijednosnih sustava svojih članica. Suprotno tome, transnacionalne organizacije za standardizaciju pokazuju veću uspješnost u postavljanju tehničkih standarda umjetne inteligencije, nudeći platformu za suradnju među tehničkim stručnjacima iz cijelog svijeta, uključujući i geopolitičke rivale poput SAD-a i Kine. To ukazuje na činjenicu da su tehnički standardi često manje podložni politizaciji i stoga pružaju bolje mogućnosti za suradnju (Von Ingersleben-Seip, 2023).

U međuvremenu, privatni sektor igra ključnu ulogu u oblikovanju globalnog krajolika umjetne inteligencije, gdje inicijative koje uključuju više zainteresiranih strana, povezuju predstavnike

vlada, stručnjake iz znanosti, industrije, civilnog društva i međunarodnih organizacija. Konkurencija u doba umjetne inteligencije karakterizirana je složenom dinamikom među različitim globalnim silama i organizacijama, gdje se teži ka globalnim tehničkim standardima, ali istovremeno postoji izazov u postavljanju globalnih etičkih standarda. Geopolitička rivalstva, različitosti u vrijednosnim sustavima i uloga privatnog sektora ključni su faktori u oblikovanju budućnosti standardizacije umjetne inteligencije (Von Ingersleben-Seip, 2023).

U kontekstu tradicionalne maloprodaje, znanje i vještine prodajnog osoblja ograničeni su ljudskim kapacitetima i resursima, što otežava pronalazak stručnjaka za različite proizvode. Primjerice, stručnjak za ribolovne štapove možda neće biti učinkovit u prodaji dječje odjeće. Suprotno tome, Amazonov algoritam za generiranje prijedloga proizvoda, koji se temelji na velikim količinama podataka o kupnjama i povezanim proizvodima, nema ovakva ograničenja i neprestano se poboljšava. Amazon koristi AI tehnologiju za automatizaciju operativnih procesa, uključujući upravljanje skladištem, što povećava efikasnost i skalabilnost. Tehnologija također omogućuje optimizaciju radnih procesa, kao što su izračunavanje optimalnih putova u skladištu. Amazonova Alexa, tehnologija virtualnog asistenta, pruža širok raspon funkcionalnosti, od naručivanja proizvoda do kontrole kućnih sustava. Ovo povećava integraciju Amazonovih usluga u živote potrošača, čineći tvrtku ozbiljnim izazivačem tradicionalnim maloprodajnim poduzećima. Amazonova prednost u personalizaciji, niskim cijenama, preporukama i logističkoj infrastrukturi predstavlja izazov za tradicionalne trgovce, što se vidjelo 2017. godine kada je više dugogodišnjih trgovaca zatražilo stečaj (Iansiti i Lakhani, 2020).

Walmart, kao najveća svjetska tvrtka po prihodima, aktivno se prilagođava ovim izazovima. Kupnjom Jet.com 2016. godine za 3,3 milijarde dolara, Walmart je ojačao svoj digitalni identitet i e-trgovinske kapacitete. Ulaganjem u web-sjedište, mobilne aplikacije, usluge poput *Pickup Today* i besplatnu dvodnevnu dostavu, Walmart nastoji konkurirati Amazonu. Unatoč ovim naporima, Walmart još uvijek zaostaje za Amazonom u digitalnoj prodaji i suočava se s izazovima integracije digitalnog poslovanja s fizičkim trgovinama. Amazon, s druge strane, nastavlja napredovati u digitalnoj transformaciji, proširujući svoje poslovanje na nove industrije.



Slika 8. Kolizija između tradicionalnog i digitalnog operativnog modela

Izvor: Iansiti i Lakhani (2020:7)

Iansiti i Lakhani (2020) zaključuju da je Amazon pravi primjer za tvrtke u svim industrijama koje su primorane prilagoditi digitalnoj ekonomiji i konkurenciji te nude nekoliko ključnih savjeta za uspješnu prilagodbu:

1. Oslanjanje na podatke: Amazon koristi podatke za vođenje svih aspekata svog poslovanja, od personalizacije korisničkog iskustva do optimizacije lanca opskrbe. Tvrtke trebaju ulagati u infrastrukture za prikupljanje i analizu podataka kako bi mogle donositi informirane odluke.
2. Investirajte u umjetnu inteligenciju i strojno učenje: Amazon koristi te tehnologije kako bi poboljšao preporuke proizvoda, upravljao inventarom i automatizirao operacije u skladištu. Kako se ove tehnologije nastave razvijati, postaju sve važniji alati za održavanje konkurentske prednosti.
3. Digitalno razmišljanje: Amazonova strategija nije samo o implementaciji novih tehnologija; radi se o promjeni načina razmišljanja o poslovanju. Tvrtke moraju prepoznati kako digitalna transformacija utječe na njihovu industriju i biti spremne prilagoditi se novim načinima poslovanja.

4. Fokusiranje na korisničko iskustvo: Amazon je pokazao kako se tehnologija može koristiti za poboljšanje korisničkog iskustva. Tvrtke trebaju koristiti tehnologiju kako bi svojim korisnicima pružile personalizirana, učinkovita i zadovoljavajuća iskustva.

Suočavanje s izazovima konkurencije u doba umjetne inteligencije zahtijeva od tvrtki ne samo prilagodbu njihovih proizvoda i usluga, već i promjenu u načinu na koji razmišljaju i djeluju. Primjena umjetne inteligencije omogućava tvrtkama da prepoznaju i iskoriste složene obrasce u tržišnim trendovima i ponašanju potrošača, što vodi k boljem razumijevanju konkurencijskog okruženja. Napredne tehnologije, kao što su duboko učenje i analiza velikih podataka, daju tvrtkama mogućnost da predvide tržišne promjene i prilagode se njima brže nego ikada prije. Ovaj pristup ne samo da poboljšava učinkovitost i produktivnost, već i omogućava inovativnije i kreativnije strategije za postizanje konkurentne prednosti (Mokeddem, 2020).

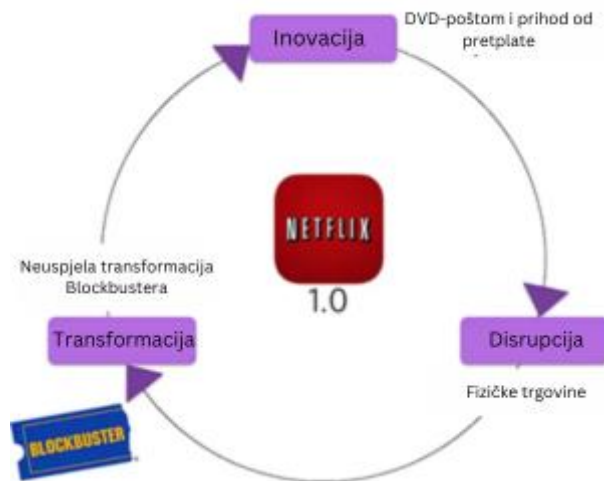
Era umjetne inteligencije donosi novu paradigmu u konkurenciji, gdje su inovacije, prilagodljivost i brza reakcija postali ključni elementi uspjeha. Tvrtke koje uspijevaju integrirati umjetnu inteligenciju u svoje poslovanje i koristiti njegove prednosti za unaprjeđenje svojih strategija ne samo da će opstati, već i prosperirati u ovom novom, dinamičnom okruženju. Sposobnost da se kontinuirano uči, prilagođava i inovira postaje temeljna kompetencija potrebna za održavanje konkurentnosti u budućnosti koju oblikuje umjetna inteligencija (Mokeddem, 2020.)

## 5. NETFLIX - PRIMJER DOBRE PRAKSE

Razvoj Netflix-a od male *startup* kompanije do globalne medijske korporacije obilježen je ne samo inovacijama u distribuciji sadržaja, već i prilagodbom tržišta u skladu s razvojem tehnologije i promjenjivim potrebama potrošača. Ključni faktor njihovog uspjeha bio je strateški izbor da iskoriste novu DVD tehnologiju, koja je u to vrijeme tek bila u povoju, kako bi pružili uslugu koja je bila brža, praktičnija i pristupačnija od postojećih opcija za iznajmljivanje videa. Baziran na modelu pretplate, Netflix je pružao mogućnost korisnicima da pristupe neograničenoj količini sadržaja za fiksnu mjesečnu naknadu, bez straha od dodatnih troškova zbog kašnjenja s vraćanjem. Ovaj pristup omogućio je korisnicima više fleksibilnosti i slobode u konzumaciji medijskog sadržaja, što je bio veliki korak naprijed u odnosu na konvencionalni model videoteke. Koncept Netflix-a, s njegovom stalnom evolucijom i prilagodbom, demonstrira pravu srž digitalne transformacije - sposobnost da se prepoznaju i iskoriste nove tehnologije kako bi se stvorile nove vrijednosti i bolje iskustvo za korisnike. Kroz ovaj proces, Netflix je ostvario značajan utjecaj na kulturu gledanja televizije, mijenjajući ne samo način na koji ljudi pristupaju sadržaju, već i način na koji ga stvaraju i distribuiraju (Venkatraman, 2023).

Netflix je osnovan 1997. godine sa ciljem da omogući korisnicima iznajmljivanje DVD-a putem pošte uz mjesečnu pretplatu. Tako je prvi poslovni model bio baziran na iznajmljivanju DVD-a putem pošte. Tokom prvih deset godina svoga postojanja, Netflix je izgradio impresivnu logističku mrežu sa preko 50 regionalnih skladišta za distribuciju DVD-a do svojih kupaca. Do veljače 2007. godine, Netflix je poslao milijardu DVD-a. Takav uspjeh i rast trebali su ograničiti kompaniju na poslovni model koji se temelji na logistici i distribuciji. No, Netflix se istaknuo prepoznavanjem važnosti podataka i analitike. Stvorio je sofisticiran alat za preporuke, Cinematch, kojim je uspješno predviđao koje će DVD naslove kupci željeti iznajmiti. Netflix je čak organizirao otvoreno natjecanje - Netflix Prize - nudeći nagradu od milijun dolara onome tko uspije poboljšati njegove algoritme. Netflix je bio kompanija vođena podacima prije nego što su podaci i analitika postali uobičajeni alati za unapređivanje poslovanja. Klasične videoteke poput Blockbustera nisu prepoznale potencijalnu disrupciju koju bi mogao izazvati model pretplate na iznajmljivanje DVD-a putem pošte, kakav je Netflix imao. Tako je prva verzija Netflix-a uzrokovala disrupciju u poslovanju fizičkih trgovina (Venkatraman, 2023).





Slika 9. Ciklus transformacije, inovacije i disrupcije na primjeru tvrtke Netflix

Izvor: Venkatraman (2023)

Glavna poruka iz Netflixove priče od 2016. godine jest da je to rijedak primjer kompanije koja je mogla napustiti svoj tradicionalni uspješni poslovni model — distribuciju DVD-a poštom — i prihvatiti novi poslovni model s video *streamingom* te postati lider. Prošli uspjeh ne garantira budući uspjeh.

Prema Venkatraman (2023) digitalna transformacija Netflix-a može se gledati kroz dvije leće:

1. tehnologiju i
2. podatke i analitiku.

Kroz tehnološku leću, vidimo kako je Netflix surađivao s Amazonom kako bi razvio vrhunsku infrastrukturu na stražnjoj strani. Radeći s Amazon Web Services, Netflix je mogao brzo postaviti tisuće servera i terabajte skladišnog prostora u kratkom roku. Netflix je prikupljao detaljne podatke kako bi što bolje upoznao svoje kupce na individualnoj razini. Istinsko razumijevanje preferencija kupaca i kontinuirano usavršavanje algoritma za preporuke je ono što je Netflix propagiralo kao lidera u industriji. Personalizacija na početnoj stranici sastoji se od grupa videozapisa organiziranih u horizontalne redove. Svaki red ima naslov koji prikazuje smisleno povezivanje između videa u toj grupi.

Osim toga, Netflix je uspio dodati još korisnih podataka kako bi učinio svoju preporuku još snažnijom na temelju svojeg strateškog odnosa s Facebookom. Konkretno, mogao je dodati preferencije prijatelja na društvenoj mreži kako bi usavršio preporuke (Venkatraman, 2023).

Daljnji razvoj Netflixa uključuje međunarodno širenje i proizvodnju originalnog sadržaja. Ovaj potez omogućio je Netflixu da se razlikuje od konkurencije i stvori ekskluzivan sadržaj koji privlači i zadržava pretplatnike. Suradnja s tehnološkim partnerima poput Amazon Web Servicesa poboljšala je korisničko iskustvo i omogućila Netflixu da ojača svoju poziciju na tržištu. U današnjem vremenu, s razvojem tehnologija poput 5G i virtualne stvarnosti, Netflix se suočava s novim prilikama i izazovima. Pandemija COVID-19 dodatno je pojačala potražnju za streaming uslugama, dok istovremeno tehnološki napredak otvara nove mogućnosti za inovacije u načinu pružanja zabavnog sadržaja (Sun, 2022).

Prije nego što je Netflix uveo usluge *streaminga*, koristili su sustav preporuka pod nazivom Cinematch za svoju uslugu iznajmljivanja DVD-a. Međutim, prijelaz na „video na zahtjev“ značio je da su mogli replicirati taj sustav za svoje *streaming* usluge i čak ga poboljšati.

Da bi to postigli, Netflix je prema Digital Socius (2023):

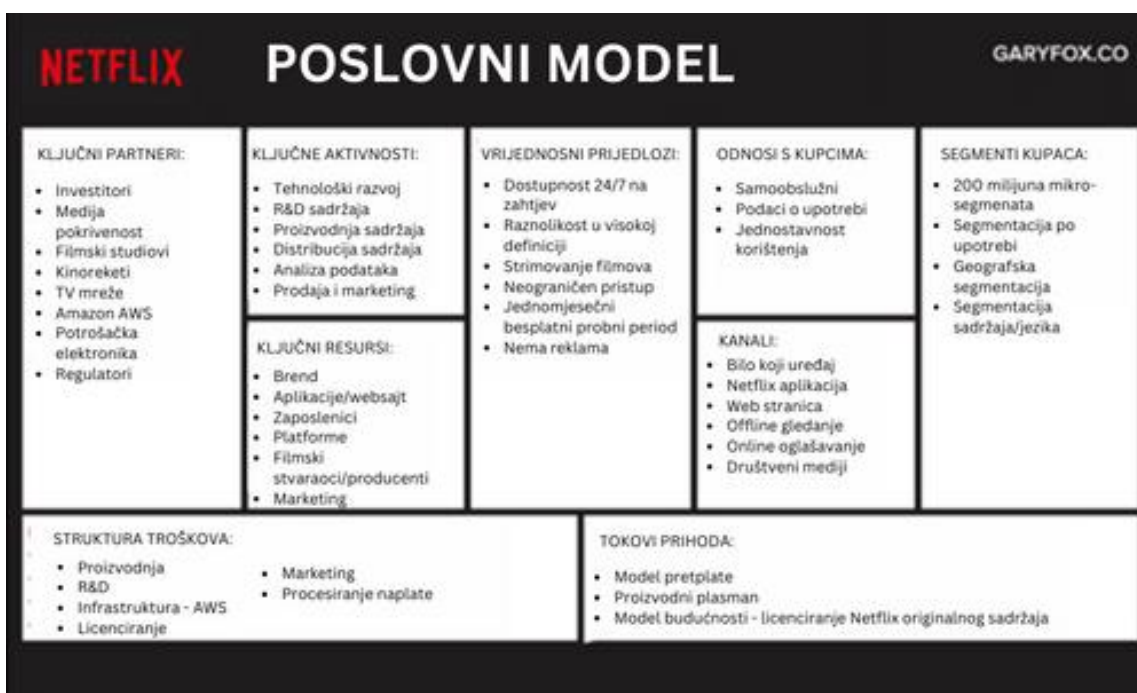
1. Koristio dostupne podatke iz svog bivšeg sustava o korisnicima kako bi izvršili pravilan sustav preporuka.
2. Koristio metapodatke kako bi kategorizirali filmove pod sličnim ili istim žanrovima kako bi preporuke bile lakše za korisnike.
3. Koristio A/B testiranje kako bi testirali i poboljšali korisničko iskustvo.

Nadalje, jedna od prednosti digitalizacije za svaku tvrtku je neograničeno skladištenje podataka. A za tvrtku poput Netflixa s ogromnom količinom podataka za skladištenje, računalstvo u oblaku bilo je pametan izbor za nastavak te se integrirao s Amazon Web Uslugama kako bi riješio ovaj problem.

Prije Netflixa, model pretplate za sadržaj nije bio popularan. Pojava Netflixa poremetila je industriju i poslala Blockbuster, koji je koristio tradicionalni način distribucije sadržaja i generiranja prihoda, u stečaj. To je klasičan primjer kako tvrtke lagano mogu zaostati kad ne prate trendove i razvoj tehnologije. Netflix je bio pionir u modelu pretplate za iznajmljivanje DVD-a i na kraju je ideju preradio u poslovni model usluga *streaminga*. Pomoću analitike podataka, Netflix je uspio dobiti nove uvide u svoje korisnike, što im pomaže donositi informirane odluke kada je

riječ o razvoju sadržaja i marketinškim strategijama. Analitika podataka igrala je ključnu ulogu u digitalnoj transformaciji Netflix-a, dajući im prednost nad konkurencijom. Netflix koristi napredne tehnike analitike podataka poput prediktivnog modeliranja, analize sentimenta, segmentacije korisnika i obrade prirodnog jezika kako bi stekao dublje uvide u ponašanje korisnika (Digital Socius, 2023.)

Za budućnost, Netflix može razmotriti strategije koje se usredotočuju na poboljšanje kvalitete i raznolikosti sadržaja, kao i na integraciju naprednih tehnologija kako bi se dodatno poboljšalo korisničko iskustvo. Osim toga, Netflix može nastaviti s međunarodnim širenjem i razvojem ekskluzivnog sadržaja kako bi ojačao svoju konkurentsku prednost. Netflixova sposobnost prilagodbe i inovacija u digitalnom okruženju ključni su za njegov dugoročni uspjeh i dominaciju u industriji *streaminga*. Njegova sposobnost da iskoristi snage i prilike te da se prilagodi promjenjivim tržišnim uvjetima i tehnološkim napretcima omogućila je Netflixu da postane jedan od vodećih igrača u globalnoj industriji zabave (Sun, 2022).



Slika 10. Platno poslovnog modela tvrtke Netflix

Izvor: Fox (2019)

## 6. ZAKLJUČAK

Digitalna transformacija je snažna sila koja mijenja osnovne pretpostavke tradicionalnih poslovnih modela i ima ključnu ulogu u svakodnevnim aktivnostima poduzeća. Ovaj složeni proces stvara novu paradigmu koja omogućava poslovnim subjektima da maksimalno iskoriste potencijale digitalne ere.

Digitalna transformacija u poslovnom kontekstu se temelji na stvaranju nove vrijednosti za klijente i korisnike. Poduzeća se moraju prepoznati kao pouzdani, inovativni i prilagodljivi subjekti koji su sposobni isporučiti visoko kvalitetne proizvode i usluge u digitalnom okruženju. Dobra strategija digitalne transformacije i usklađivanje sa novim digitalnim poslovnim modelima je temelj za uspješnu prilagodbu.

Uloga umjetne inteligencije u digitalnoj transformaciji je izuzetno važna. Algoritmi i mreže temeljeni na umjetnoj inteligenciji nude brojne mogućnosti za poboljšanje poslovnih operacija i strategija, omogućavajući poduzećima da se brže prilagode promjenama na tržištu i da budu konkurentni.

Primjer digitalne transformacije u praksi može se vidjeti na primjeru Netflixa. Ova kompanija je iskoristila moć digitalne transformacije i umjetne inteligencije za poboljšanje korisničkog iskustva, stvarajući snažnu konkurencijsku prednost. Netflix je uspio postići uspjeh koristeći inovativne strategije i taktike koje su usmjerene na optimizaciju iskustva korisnika i stvaranje dodane vrijednosti.

Kroz ovaj rad može se uočiti da je prilagodba poslovnih modela digitalnoj transformaciji neophodna za preživljavanje i uspjeh u suvremenom poslovnom okruženju. Uz pravilno usmjerene napore i primjenu odgovarajućih alata i tehnologija, poduzeća mogu izvući najviše iz digitalne transformacije, otvarajući nove prilike za inovacije, rast i uspjeh.

## LITERATURA

1. A Comprehensive Case Study on How Netflix Leveraged Digital Transformation. Dostupno na: <https://digitalsocius.co.uk/from-a-small-ecommerce-model-to-a-fortune-500-saas-company-a-comprehensive-case-study-on-how-netflix-leveraged-digital-transformation/> (pristupljeno: 27. lipnja 2023.)
2. Amit, R., & Zott, C. (2020). *Business Model Innovation Strategy: Transformational Concepts and Tools for Entrepreneurial Leaders*. Wiley.
3. Andrus, G. R., Copulsky, J. R., Kane, G. C., & Phillips, A. N. (2019). *The Technology Fallacy*. The MIT Press.
4. Blaschke, M., Riss, U.V., & Cigaina, M. (2017). *Designing Business Models for the Digital Economy*.
5. Burilović, L. (2020.). *Digitalna transformacija poslovanja u maloprodaji. Poslovna izvrsnost*.
6. Clauss, T. (2016). Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance. *R&D Management*, 385-403.
7. Denning, S. (2018). *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. HarperCollins.
8. Fakieh, B., Al-Malaise Al-Ghamdi, A.S., & Ragab, M. (2022). The Effect of Utilizing Business Model Canvas on the Satisfaction of Operating Electronic Business.
9. Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2020). *Competing in the Age of AI: Strategy and Leadership When Algorithms and Networks Run the World*. Gildan Media.
10. Jablonski, A., Jablonski, M. (2021). *Digital Business Models: Perspective on Monetisation*. Routledge.
11. Kitsios, F., & Kamariotou, M. (2021). Artificial Intelligence and Business Strategy towards Digital Transformation: A Research Agenda. *Sustainability*.
12. Kraus, S., Filser, M., Puumalainen, K., Kailer, N., & Thurner, S. (2020). Business Model Innovation: A Systematic Literature Review. *International Journal of Innovation and Technology Management*.

13. Llewellyn, R. (2020). *The Transformation Files*. Best Seller Publishing.
14. Mokeddem, A. (2020). *How Artificial Intelligence can make Competition more Intelligent*.
15. Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.
16. Priyono, A., Moin, A., & Putri, V. N. A. O. (2020). Identifying Digital Transformation Paths in the Business Model of SMEs during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*.
17. Rachinger, A., Rauter, R., Muller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2018). *Digitalization and its influence on business model innovation*
18. Raisinghani, M.S., Melemez, T., Zou, L., & Paslowski, C. (2005). *E-Business Models in B2B: Process Based Categorization and Analysis of B2B Models*.
19. Ramdani, B., Binsaif, A., & Boukrami, E. (2019). *Business model innovation: a review and research agenda*.
20. Rogers, D. L. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. Columbia Business School Publishing.
21. Saldanha, T. (2019). *Why Digital Transformations Fail: The Surprising Disciplines of How to Take Off and Stay Ahead*. Berrett-Koehler Publishers.
22. Siebel, T. M. (2019). *Digital Transformation: Survive and Thrive in an Era of Mass Extinction*. Rodin Books.
23. Sun, X. (2022). *Two Decades and More: Evolution of Netflix's Business Models and Outlook of Future*.
24. Tiersky, H. (2020). *Winning Digital Customers*. Cranberry Press.
25. Vaska, S., Massaro, M., Bagarotto, E. M., & Dal Mas, F. (2021). *The Digital Transformation of Business Model Innovation: A Structured Literature Review*.
26. Vendrell-Herrero, F., Parry, G., Bustinza, O.F., & Gomes, E. (2020). *Digital business models: Taxonomy and future research avenues*.

27. Venkat Venkatraman, N. (2017.). Netflix: A Case of Transformation for the Digital Future. Dostupno na: <https://medium.com/@nvenkatraman/netflix-a-case-of-transformation-for-the-digital-future-4ef612c8d8b> (pristupljeno: 27. lipnja 2023.)
28. Von Ingersleben-Seip, N. (2023). Competition and cooperation in artificial intelligence standard setting: Explaining emergent patterns.
29. Wagner, D.N. (2020). Strategically managing the artificially intelligent firm.
30. Wirtz, B.W. (2019). Digital Business Models: Concepts, Models, and the Alphabet Case Study. Springer.

## POPIS SLIKA

Slika 1. Interes za poslovne modele kroz godine .....	14
Slika 2. Od lanca vrijednosti do poslovnog modela .....	16
Slika 3. Elementi poslovnog modela .....	20
Slika 4. Platno poslovnog modela .....	24
Slika 5. Mapa aktivnosti tvrtke eBay .....	29
Slika 6. Birokratski vs. Agilni timovi.....	32
Slika 7. Vrijednost mreža i efekta učenja.....	42
Slika 8. Kolizija između tradicionalnog i digitalnog operativnog modela.....	45
Slika 9. Ciklus transformacije, inovacije i disrupcije na primjeru tvrtke Netflix .....	48
Slika 10. Platno poslovnog modela tvrtke Netflix.....	50



