

Stvaranje i razvoj inovativnih poslovnih modela

Rupčić, Nataša

Authored book / Autorska knjiga

Publication status / Verzija rada: **Published version / Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)**

Publication year / Godina izdavanja: **2022**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:192:377215>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-05-18**



SVEUČILIŠTE U RIJECI
EKONOMSKI FAKULTET

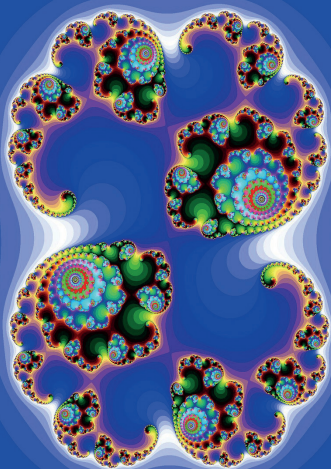
Repository / Repozitorij:

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of
Economics and Business - FECRI Repository](#)



Nataša Rupčić

Stvaranje i razvoj inovativnih poslovnih modela



Stvaranje i razvoj inovativnih poslovnih modela

Udžbenici Sveučilišta u Rijeci
Manualia Universitatis studiorum Fluminensis

Izdavač

Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet

Za izdavača

Red. prof. dr. sc. Alen Host

Autorica

Red. prof. dr. sc. Nataša Rupčić

Recenzenti

Red. prof. dr. sc. Neven Šerić

Red. prof. dr. sc. Nataša Šarlija

Lektura

Denisse Mandekić, prof.

Korektura

Red. prof. dr. sc. Nataša Rupčić

Ilustracija na naslovnoj stranici

Image courtesy of Stuart Miles at
FreeDigitalPhotos.net

Ilustracija *Post-it-a*

Image courtesy of Master isolated images at
FreeDigitalPhotos.net

Grafička priprema i prijelom

Grafika Helvetica d.o.o. za Centar za elektron-
ičko nakladništvo Sveučilišne knjižnice Rijeka
(CEN)

Mjesec i godina objavljivanja

Svibanj 2022.

ISBN 978-953-7813-66-6 (PDF)

Odlukom Senata Sveučilišta u Rijeci (KLASA:
003-01/21-03/02, URBROJ: 2170-57-01-21-403
od 23. studenoga 2021.) ovo se djelo objavljuje
kao izdanje Sveučilišta u Rijeci.

Ovo izdanje udžbenika sufinanciralo je
Sveučilište u Rijeci projektom 13.02.1.3.06.

Sveučilište u Rijeci pokriva trošak e-izdanja
koje obavlja Centar elektroničkog nakladništ-
va (CEN).

Nataša Rupčić

Stvaranje i razvoj inovativnih poslovnih modela



SADRŽAJ

PREDGOVOR	I
1. MAPA ILI PLATNO POSLOVNOGA MODELA	1
1.1. TEMELJNI ASPEKTI POSLOVNOGA MODELA	2
1.1.1. Kategorije kupaca	5
1.1.2. Ponuda dodane vrijednosti	8
1.1.3. Resursi	14
1.1.4. Poslovne aktivnosti	18
1.1.5. Partnerski odnosi	21
1.1.6. Kanali komunikacije, distribucije i korisničke podrške	25
1.1.7. Odnosi s kupcima	29
1.1.8. Troškovna struktura	32
1.1.9. Izvori prihoda	35
2. KREATIVNE TEHNIKE ZA RAZVOJ POSLOVNIH MODELA PREMA STRATEGIJI PLAVOGA OCEANA	41
2.1. STRATEGIJA DŽUDA	42
2.2. STRATEGIJE PLAVIH I IZLOVLJENIH OCEANA	48
2.2.1. Strategija plavih oceana	52
2.2.2. Pristup dizajniranju poslovnoga modela	55
2.2.3. Mogućnosti i prepreke razvoja strategije plavoga oceana	59
2.3. KREATIVNE TEHNIKE ZA STRATEŠKO RAZMIŠLJANJE	68
2.3.1. Dizajnersko razmišljanje	68
2.3.2. Tehnika „pet puta zašto“ u okviru dizajnerskoga razmišljanja	77
2.3.3. Metoda „šest šešira“ u svrhu dolaska do rješenja	80
2.3.4. Tehnike vizualizacije rješenja	82
2.3.5. Primjeri primjene dizajnerskoga razmišljanja	85
3. VRSTE POSLOVNIH MODELA	91
3.1. MODEL STVARANJA I IZRAVNE PRODAJE VRIJEDNOSTI	92
3.2. PROIZVODNI POSLOVNI MODEL	93
3.3. MODEL ISPORUKE RJEŠENJA	95

3.4. MODEL PROIZVODNJE NA ZAHTJEV (<i>PULL</i> MODEL)	96
3.5. MODEL TRAMPE ILI MODEL „MILO ZA DRAGO“	97
3.6. MODEL NAJMA	97
3.7. MODEL MASOVNE KUSTOMIZACIJE	98
3.8. MODEL <i>NO BRAND</i> ILI MODEL BIJELE ETIKETE	99
3.9. MODEL ORKESTRATORA	100
3.10. MODEL REVERZNE INOVACIJE	101
3.11. MODEL SAMOPOSŁUGE	103
3.12. MODEL PRODAJE PUTEM PRETPLATE	104
3.13. MODEL DIGITALNE (ELEKTRONIČKE) PRODAJE	105
3.14. MODEL <i>BRICK AND CLICK</i>	105
3.15. MODEL PRODAJE REZERVACIJA	108
3.16. MODEL PRODAJE PUTEM AUKCIJA	108
3.17. MODEL PLAĆANJA PREMA STUPNJU KORIŠTENJA	109
3.18. FRANŠIZIRANJE I LICENCIRANJE	110
3.19. MODEL VERTIKALNE INTEGRACIJE	113
3.20. MODEL TZV. „RASTAVLJENIH KORPORACIJA“	117
3.21. MODEL DUGOGA REPA	120
3.22. MODEL VIŠESTRANIH PLATFORMI	123
3.23. MODEL BESPLATNOGA USTUPANJA VRIJEDNOSTI (MODEL „BESPLATNO“)	126
3.24. MODEL <i>ADD-ON</i>	133
LITERATURA	137
POPIS SHEMA	145
POPIS SLIKA	146
KAZALO POJMOVA	147

PREDGOVOR

Suvremeno poslovanje i društveni razvoj temelje se na poduzetništvu, kako postojećih, etabliranih poduzeća, tako i novih, odnosno poduzeća u nastajanju, koja svojom perspektivom doprinose procesu stvaranja vrijednosti većih poduzeća, ali i razvijaju vlastitu vrijednost koju nude krajnjim kupcima. Riječ „poduzetništvo“ skovao je Cantillon te ga definirao kao proces kupnje po sigurnim i prodaje po nesigurnim cijenama. Jean Baptiste Say je utvrdio da poduzetništvo podrazumijeva povezivanje i koordinaciju proizvodnih čimbenika. Schumpeter, začetnik suvremenoga poduzetništva, je pak utvrdio da poduzetništvo predstavlja disrupciju tržišne ravnoteže na temelju inovacija.

Inovacije podrazumijevaju neku kombinaciju kojom nastaju novi proizvodi i usluge, odnosno novi koncept kvalitete proizvoda i usluga. No, poduzetništvo podrazumijeva i uvođenje novih proizvodnih metoda, ali i načina nabave i tržišnoga plasiranja dobara te novih oblika organiziranja i upravljanja kojima je moguće uspostaviti monopolsku poziciju ili transformirati postojeću, pa čak i stvoriti sasvim novo tržište. Poduzetništvo je tako način ponašanja suvremenoga menadžmenta čiji je zadatak tražiti nove prilike, odnosno vidjeti prilike tamo gdje drugi vide prijetnje, čime njegova uloga za društvo postaje *transformacijska*.

Da bi poduzetnički poduhvat bio uspješan, potrebno je precizno definirati sve aspekte poslovanja, odnosno procesa stvaranja vrijednosti, od nabave resursa do isporuke konačne vrijednosti kupcu. Razvoj društva, odnosno razvoj tehnike i tehnologije, ali i upravljačkih procesa, doveo je do razvoja velikoga broja mogućnosti obavljanja neke aktivnosti. Tome je posebno pridonio razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije te njeni mrežni učinci. Tako je neki proizvod moguće stvarati uz veći ili manji udio rada i kapitala, odnosno supstitucijom rada kapitalom (ali i obratno), sve do izrade na temelju 3D tiskanja. Važno je stoga za svaki aspekt procesa stvaranja vrijednosti sagledati sve mogućnosti, njihove prednosti i nedostatke, te ih integrirati u nešto što se naziva *poslovnim modelom*.

Jednostavno rečeno, poslovni model predstavlja *način* na koji je neko poduzeće organizirano kako bi zarađivalo novac. On je svojevrsna *mapa* ili *karta poslovanja* prema kojoj poduzeće *brodi* nemirnim poduzetničkim vodama. Definirani poslovni model svim

dionicima može odgovoriti na pitanje: *što poduzeće radi, kako i za koga*. Dobro definirana mapa ili platno poslovnoga modela menadžmentu i zaposlenicima, ali i njihovim poslovnim partnerima i suradnicima, pruža izvjesno uvjerenje u sigurnost određenoga postupanja te tako povećava šanse za uspjeh. Poslovni model tako predstavlja *formulu za uspjeh* poduzeća, iako je u vrijeme izrade on ipak tek *hipoteza* koju poduzeće testira na tržištu.

Iako mapa poslovnoga modela sadrži brojne elemente, temeljna značajka svakog dobrog poslovnog modela treba biti njegova *jednostavnost*. Drugim riječima, temelji poslovanja trebaju svima biti kristalno jasni. Razrađeni poslovni model znatno olakšava komunikaciju s poslovnim partnerima u procesu sklapanja sporazuma o suradnji. Značajke poslovnoga modela trebaju biti objašnjive i onima koji o poslovanju ne znaju ništa. Ako oni shvate što poduzeće radi, kako i za koga, velika je vjerojatnost da će poslovni model rezultirati uspjehom. Naime, svaka nedefiniranost znači *usklađivanje u hodu* koje može biti uspješno i temeljiti se na *ad hoc* kreativnosti, ali i biti uzrokom neuspjeha zbog površne improvizacije.

Čak i ako su svi elementi dobro definirani, ali, primjerice, zaposlenik ne zna pristupiti zainteresiranim kupcima ili nema sve informacije, poslovni poduhvat može propasti prije nego što je i zaživio. Isto tako, odlična ideja može „zapeti“ na tehničkim problemima poput osvežavanja aplikacije ili njene neusklađenosti s nekim uređajima ili operativnim sustavom. Ako poduzeće krene u neki poduhvat, a nema razvijen kanal komunikacije s kupcima koji mu imaju mogućnost ukazati na svoje teškoće, ostvarit će neuspjeh, a da isprva čak neće znati ni zašto, te će smatrati da se razlog krije u manjku potražnje.

Ova je knjiga pisana s namjerom da bude korisna i primjenjiva, ne samo s obzirom na mogućnosti stjecanja znanja iz područja poslovnih modela, već i kako bi čitateljima poslužila kao inspiracija za razvoj vlastitih rješenja. Stoga je njena struktura uravnotežena, odnosno predstavlja sintezu tri najvažnija područja kada je riječ o razvoju poslovnoga modela: elemenata, odnosno aspekata poslovnoga modela, kreativnih tehnika koje mogu biti od koristi prilikom dizajniranja poslovnoga modela te pregleda mogućih poslovnih modela s obzirom na različite kontekstualne, odnosno kontingencijske čimbenike. Stoga je korisno da čitatelji knjigu pročitaju u cjelini kako bi od nje imali najveću korist u smislu razvoja vlastitoga strateškog promišljanja te jačanja konkurentske prednosti svoga poduzetničkoga poduhvata.

Ovaj udžbenik tako predstavlja doprinos izučavanju dinamičnoga područja poslovnih modela kao integracije teorijskih i praktičnih spoznaja u svrhu stvaranja temelja za učinkovito i uspješno upravljanje elementima procesa i distribucije stvaranja vrijednosti. Temelji se na poznavanju odrednica poduzetničke i upravljačke prakse u svrhu upravljanja velikim brojem različitih i kompleksnih čimbenika unutarnjeg i vanjskog okruženja. Ovakvo nastojanje odražava se u specifičnim ishodima učenja koji se mogu steći izučavanjem ove materije.

Tako će, nakon savladavanja sadržaja ovoga udžbenika, studenti moći pravilno tumačiti, opisati i analizirati temeljne aspekte poslovnoga modela kao što su: kategorije kupaca, ponuda dodane vrijednosti, resursi, poslovne aktivnosti, partnerski odnosi, kanali komunikacije, distribucije i korisničke podrške, odnosi s kupcima, troškovna struktura te izvori prihoda. Usto, studenti će moći identificirati, opisati i analizirati značajke poduzetničke strategije džuda te strategije crvenih (izlovljenih) i plavih oceana. U svrhu razvijanja inovativne poduzetničke strategije, studenti će moći identificirati i opisati značajke kreativnih tehnika poput dizajnerskoga razmišljanja, tehnike „pet puta zašto“ i „šest šešira“, ali i tehnika vizualizacije rješenja.

U konačnici studenti će moći identificirati, opisati i analizirati značajke raznih poslovnih modela kao što su: model stvaranja i izravne prodaje vrijednosti, proizvodni poslovni model, model isporuke rješenja, model proizvodnje na zahtjev (*pull* model), model trampe ili model „milo za drago“, model najma, model masovne kustomizacije, model *no brand* ili model bijele etikete, model orkestratora, model reverzne inovacije, model samoposluge, model prodaje putem pretplate, model digitalne (elektroničke) prodaje, model *brick and click*, model prodaje rezervacija, model prodaje putem aukcija, model plaćanja prema stupnju korištenja, franšiziranje i licenciranje, model vertikalne integracije, model tzv. „rastavljenih korporacija“, model dugoga repa, model višestranih platformi, model besplatnoga ustupanja vrijednosti (model „besplatno“) te model *Add-on*.

Nakon savladavanja materije, na razini primjene i stvaranja, studenti će moći kritički vrednovati značajke komponenti poslovnih modela poduzeća, ali i poslovne modele u cjelini, te će primjenom kreativnih tehnika moći davati prijedloge za unaprjeđenje postojećih poslovnih modela te na temelju poduzetničke ideje dizajnirati vlastiti poslovni model.

Ovaj udžbenik predstavlja sintezu spoznaja relevantnih autora i praktičara iz područja razvoja poslovnih modela. Obiluje praktičnim primjerima koji ilustriraju raznolikost mogućnosti poduzetničkoga djelovanja. No, on je i rezultat vlastitih promišljanja različitih dimenzija poslovnih modela i kreativnih tehnika te je, kao takav, posebno s obzirom na primjere i ilustracije, odraz vremena u kojemu je nastao. Iako čitatelja vodi kroz razne teme i mogućnosti dizajna poslovnih modela, naglašava kreativnost razmišljanja i djelovanja u potrazi za osobnim rješenjima.

Ovim pristupom ukazuje se da nema *ispravnoga* poslovnog modela, već je važno da je on usklađen s dinamikom vremena u kojemu se razvija, odnosno s aktualnim čimbenicima okruženja, ali i osobnosti onih koji ga dizajniraju kako bi ga snagom svoje volje i namjere mogli realizirati. Tako se čitatelja potiče da istovremeno promatra svoje djelovanje kao pojedinca, ali i djelovanje zajednice, odnosno cjeline u kojoj se nalazi, kojoj teži i/ili kojoj pripada. Svojim djelovanjem pojedinac i grupa mogu biti mali, ali nadopunjujući dio cjeline te tako dopuniti bogatstvo raznolikosti poduzetničkog i društvenog djelovanja. Drugim riječima, čitatelja se potiče na *fraktalno* razmišljanje.

Ovaj je udžbenik prvenstveno namijenjen studentima diplomskoga i poslijediplomskoga studija poslovne ekonomije ekonomskih fakulteta koji se bave izučavanjem kolegija Poslovni modeli / Inovativni poslovni modeli i srodnih kolegija deriviranih iz ovoga znanstvenoistraživačkoga područja. U prezentaciji sadržaja u ovome udžbeniku polazi se od poduzetnika i menadžera kao središnjih osoba koje su u potrazi za kreativnim načinom tržišne realizacije svoje poslovne ideje. Stoga će studenti stjecanjem teorijskoga i praktičnoga znanja koje nudi ovaj udžbenik, ali i razmatranjem aktualnih poslovnih pojavnosti, moći preuzeti odgovornu ulogu dizajniranja vlastitoga poslovnog modela.

S obzirom na činjenicu da ovaj udžbenik obuhvaća analizu ključnih područja dizajna i razvoja inovativnih poslovnih modela, njegov sadržaj može biti zanimljiv i koristan poduzetnicima i menadžerima koji djeluju u poduzećima, ali i onima koji su na putu realizacije svojih kreativnih poduzetničkih ideja. Sadržaj ovoga udžbenika može biti koristan i širem krugu čitatelja neekonomske orijentacije u njihovom nastojanju da bolje razumiju aktualnu poduzetničku praksu te se upuste u poduzetničke vode bez obzira na dosadašnji pravac profesionalnoga razvoja.

Ova je knjiga nastala kao rezultat istraživanja u okviru znanstvenoistraživačkoga projekta „Razvoj menadžmenta u funkciji integracije hrvatskog gospodarstva u EU“ (šifra projekta:

13.02.1.3.06.), financiranoga od strane Sveučilišta u Rijeci. Ovom prigodom zahvaljujem recenzentima red. prof. dr. sc. Nevenu Šeriću i red. prof. dr. sc. Nataši Šarliji koji su s entuzijazmom pristupili čitanju ove knjige. Zahvaljujem se i Leonardi Šaban koja je u svojstvu demonstratorice entuzijastično pratila rad na knjizi te uvijek bila spremna pomoći. Posebnu zahvalnost dugujem lektorici Denisse Mandekić koja je svojom jezičnom izvrsnošću obogatila ovo djelo i učinila ga još boljim.

Autorica

One secret to maintaining a thriving business is recognizing when it needs a fundamental change.

Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen, and Henning Kagermann

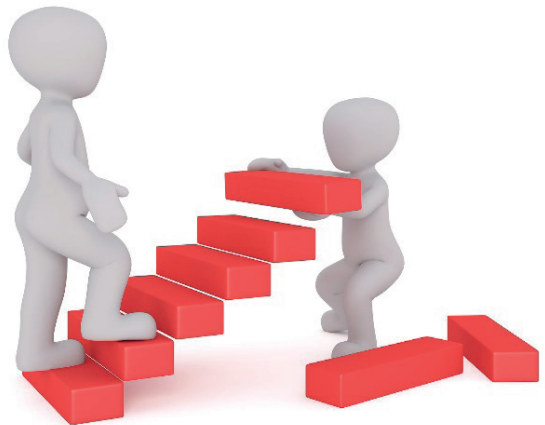


Image courtesy of Master isolated images at FreeDigitalPhotos.net

MAPA ILI PLATNO POSLOVNOGA MODELA



ISHODI UČENJA

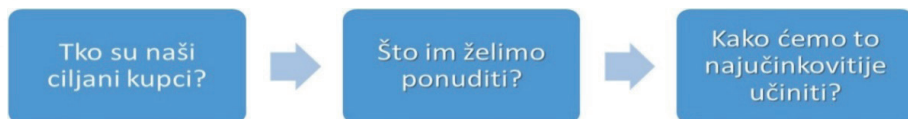
Nakon savladavanja sadržaja ove cjeline studenti će moći:

- ✓ *identificirati temeljna strateška pitanja na koja poduzeća trebaju dati odgovor prilikom dizajniranja strategije*
- ✓ *opisati pojam poslovnog modela te identificirati komponente platna ili mape poslovnih modela*
- ✓ *opisati i analizirati temeljne značajke kategorije kupaca*
- ✓ *opisati i analizirati temeljne značajke ponude dodane vrijednosti*
- ✓ *opisati i analizirati temeljne značajke resursa za stvaranje vrijednosti*
- ✓ *opisati i analizirati značajke temeljnih poslovnih aktivnosti*
- ✓ *opisati i analizirati temeljne značajke partnerskih odnosa poduzeća*
- ✓ *opisati i analizirati temeljne značajke kanala komunikacije, distribucije i korisničke podrške*
- ✓ *opisati i analizirati temeljne značajke odnosa s kupcima*
- ✓ *opisati i analizirati temeljne značajke troškovne strukture poslovanja*
- ✓ *opisati i analizirati temeljne značajke mogućih izvora prihoda*
- ✓ *analizirati i kritički vrednovati značajke komponenti poslovnoga modela poduzeća te davati prijedloge za unaprijeđenje.*

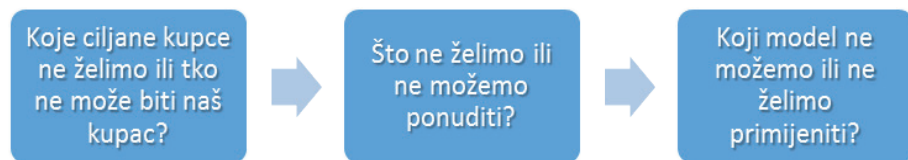
1.1. TEMELJNI ASPEKTI POSLOVNOGA MODELA

Dobra ideja ne jamči uspjeh. Ideju treba tržišno realizirati. U tu svrhu poduzeća, bilo da je riječ o poduzećima u nastajanju (engl. *start-ups*) ili o tržišno etabliranim poduzećima, trebaju razraditi određeni pristup, odnosno strategiju. Strategija se može promatrati kao način promišljanja kojim se traže odgovori na suštinska pitanja poslovanja. Tako Mintzberg¹ ukazuje da treba razmišljati o dodanoj vrijednosti, odnosno proizvodima i uslugama, ciljanim kupcima i načinima njihova povezivanja. Stoga se definiranje strateškoga položaja poduzeća odnosi na davanje odgovora na tri jednostavna, ali istovremeno vrlo složena **strateška pitanja**:

Strateška
pitanja



Identifikacija kupaca, odnosno ciljne grupe kupaca predstavlja samu suštinu poslovanja. Na njihove potrebe i želje odgovara se određenom ponudom (proizvodima i uslugama). Prilikom stvaranja vrijednosti treba organizirati i provesti niz aktivnosti i procesa na temelju raznih kombinacija resursa. Prilikom odgovaranja na ova pitanja tim menadžera može krenuti i obrnutim putem, odnosno može primijeniti metodu distinkcije. Do željenih odgovora tako je moguće doći odgovaranjem na pitanja suprotnoga predznaka poput ovih:



No, za uspješnu realizaciju poslovne ideje potrebno je oblikovati i odgovarajući poslovni model. Izrada poslovnoga modela dio je procesa stvaranja strategije i na njega se izravno nadovezuje. **Poslovni model** se može definirati kao koncepcijska arhitektura poslovanja kojom se odgovara na pitanje kako poduzeće stvara i isporučuje neku vrijednost u određenom okruženju². Slikovito rečeno, poslovni

Poslovni
model

¹ Rupčić, N. (2018.): *Suvremeni menadžment – teorija i praksa*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, str. 173.

² Rupčić, N. (2015.): „Poslovni modeli“, *Poslovni savjetnik*, god. 11, br. 4, 2015., str. 46.

model predstavlja određenu logiku poslovanja. Poslovni model tako predstavlja zaokruženi koncept kojim se daje odgovor na ključna pitanja poslovanja počevši od nabave proizvodnih čimbenika, njihove transformacije u konačni proizvod ili poluproizvod te načina njihove distribucije.

U suštini, izrada poslovnoga modela obuhvaća analizu i opis tehnologije, sustava, procesa i strukture za stvaranje i distribuciju dodane vrijednosti. Može se stoga utvrditi da poslovni model objašnjava način na koji poduzeće djeluje, odnosno stvara i isporučuje vrijednost svojim dionicima na temelju određene konfiguracije sustava, aktivnosti i procesa³. Iako je fino ugađanje i povremeno doradivanje poslovnoga modela važno, ponekad to nije dovoljno te ga treba radikalno izmijeniti. Stoga treba ukazati da se poslovni modeli mijenjaju pod utjecajem poduzetničkoga duha svih dionika, a posebno menadžera, odnosno poduzetničkih menadžera, koji u svom unutarnjem i vanjskom okruženju traže, uočavaju, iskorištavaju, ali i stvaraju prilike za daljnji razvoj.

Poslovni modeli, odnosno njihovi elementi ili aspekti, se s vremenom mogu, ali i trebaju radikalno mijenjati. Istraživanje koje je proveo IBM 2012. godine pokazalo je da najuspješnija poduzeća svoje poslovne modele inoviraju dvostruko češće nego ona manje uspješna⁴. Istraživanje koje je provela konzultantska kuća Boston Consulting Group (BCG) pokazalo je da su poduzeća koja inoviraju poslovne modele šest posto profitabilnija u odnosu na poduzeća koja inoviraju samo svoje proizvode i usluge. Utvrđeno je i da su 14 od 25 najinovativnijih kompanija također kompanije koje inoviraju svoje poslovne modele. Istraživanje koje su proveli BCG i MIT Sloan 2013. godine pokazalo je da je inovacija poslovnih modela također pokretač održivih inovacija. Stoga se može zaključiti da nije dovoljno inovirati samo proizvode i usluge, već i sve aspekte procesa stvaranja vrijednosti, odnosno elemente poslovnoga modela poduzeća.

Poslovni model sadrži brojne komponente koje opisuju kako poduzeće stvara vrijednost, kako ona dolazi do kupaca te na koji način poduzeće zarađuje. Radi lakšega razumijevanja, sve ove komponente korisno je grafički, odnosno slikovno

³ Demil, B., Xavier, L., Richard, J. i Zott, C. (2015.): "Introduction to the SEJ special issue on business models: Business models within the domain of strategic entrepreneurship", *Strategic Entrepreneurship Journal*, god. 9, str. 1–11.

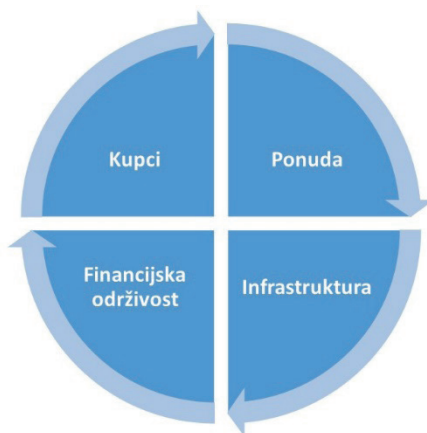
⁴ Gassmann, O., Frankenberger, K. i Choudury, M. (2020.): *The Business Model Navigator*, Financial Times Publishing, Pearson Education Limited, Harlow, str. 5.

Mapa poslovnog modela

prikazati. Alat koji omogućuje ilustraciju poslovnoga modela, odnosno opisuje dinamiku svih aspekata poslovanja, naziva se **mapom** ili **platnom poslovnoga modela**. Platno poslovnoga modela korisno je izraditi kada poduzeće počinje s poslovanjem, ali i kada razmišlja o uvođenju promjena, posebno ako je riječ o projektu organizacijskoga razvoja. Naime, sve komponente poslovnoga modela trebaju biti dobro usklađene da bi poduzeće uspješno stvaralo dodanu vrijednost, odnosno da bi se to odražavalo u pozitivnom poslovnom rezultatu.

Platno poslovnoga modela predložili su Osterwalder i Pigneur u svojoj knjizi *Stvaranje poslovnih modela*⁵. Tako se poslovni model može prikazati na temelju analize devet aspekata poslovanja, a to su: **kategorije kupaca**, **ponuda dodane vrijednosti**, **resursi**, **poslovne aktivnosti**, **partnerski odnosi**, **kanali komunikacije**, **distribucije** i **korisničke podrške**, **odnosi s kupcima**, **troškovna struktura** i **izvori prihoda**. Ove kategorije moguće je sažeti u četiri temeljna područja: **kupci**, **ponuda**, **infrastruktura** i **financijska održivost**.

Shema 1. Temeljni aspekti poslovnoga modela



Prema shemi 1, potrebe i želje kupaca rezultiraju određenom ponudom koja se realizira preko određene infrastrukture te mora jamčiti financijsku održivost poslovanja poduzeća. Pritom financijska održivost proizlazi od kupaca, odnosno od učinkovitoga zadovoljavanja njihovih potreba i želja, te traje sve dok je

⁵ Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2014.): *Stvaranje poslovnih modela*, Školska knjiga, Zagreb, str. 16–17.

svojim doprinosom održavaju kupci. Iako su kupci temeljna interesno-utjecajna grupa od koje ovisi uspješnost poslovnoga poduhvata, poslovanje treba imati legitimitet, odnosno treba imati sposobnost ispunjavanja zahtjeva svih relevantnih interesno-utjecajnih grupa. To znači da ponuda treba biti usklađena s nizom kriterija, osim ekonomskoga, kao što su društveni, kulturološki, politički, ekološki, ali i etički i estetski⁶. Uzevši u obzir devet aspekata poslovanja, mapa poslovnoga modela može se prikazati kao u shemi 2.

1.1.1. Kategorije kupaca

Aspekt kategorija kupaca ukazuje na sve one grupe kupaca (pojedince ili druge organizacije) čije potrebe i želje poduzeće želi zadovoljiti. Kupci su jedina interesno-utjecajna grupa bez koje poduzeće ne može nastaviti s radom. No, u tom se slučaju poduzeće može transformirati, odnosno promijeniti svoju misiju i način ostvarivanja vlastite efektivnosti kako bi se približilo potrebama i željama neke druge grupe kupaca.

Kategorije kupaca mogu se segmentirati na razne načine. Tako se poduzeće može obraćati **cjelokupnom** , odnosno **masovnom tržištu** te svoju vrijednost nuditi velikom broju kupaca koji imaju određene potrebe i želje, nerijetko i po cijelom svijetu. Ovakav pristup podrazumijeva poslovanje u velikom obujmu, relativno niske cijene i masovni marketing. Iako prema Porterovoj matrici generičkih strategija poduzeća mogu birati strategiju troškovnoga vodstva ili diferencijacije, ona nerijetko nastoje svoju ponudu diferencirati od ponude drugih poduzeća te istovremeno snižavati troškove za troškovno sve osjetljivije kupce, osobito ako nisu izgradila jaki brend.

Poduzeća mogu odabrati i drugačiji pristup te se obraćati nekoj **određenoj kategoriji kupaca** , odnosno **tržišnoj niši** . Tada postoji proizvodnja manjega opsega uz relativno visoke cijene i nišni marketing. Takvi su proizvodi usko specijalizirani, odnosno prilagođeni potrebama i željama određene grupe kupaca.

Visoku kustomizaciju obično se ne nalazi na masovnim tržištima. No, treba



Masovno
tržište



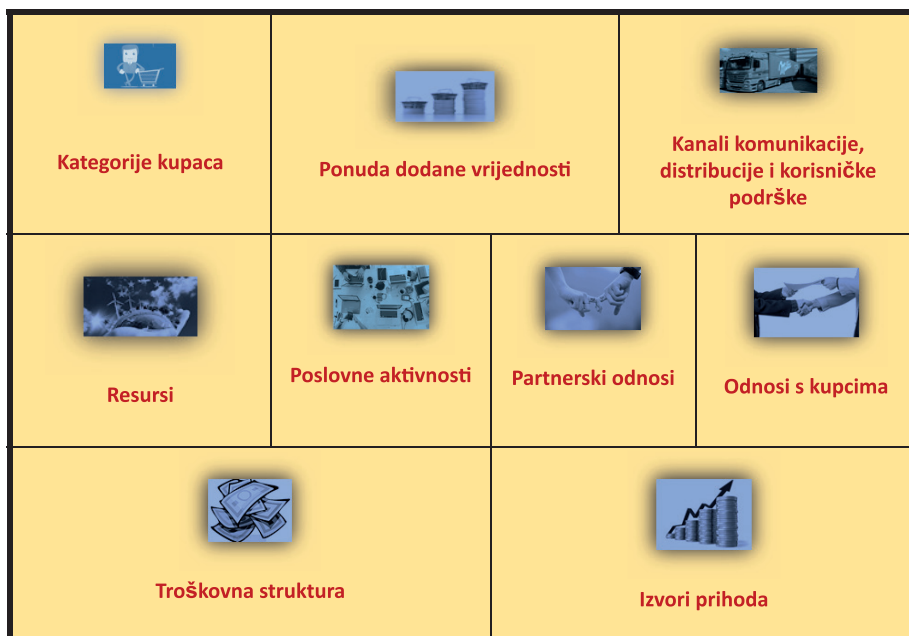
Tržišna
niša

⁶ Rupčić, N. (2016.): *Upravljačka ekonomika – teorija i praksa*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, str. 12–13.

“Ekonomija
na zahtjev”

primijetiti da je tzv. „**ekonomija na zahtjev**“ omogućila oboje: kustomiziranu masovnu proizvodnju, odnosno masovnu kustomizaciju. Ovaj tip aktivnosti temelji se na zadovoljavanju potreba kupaca prema njihovim željama, najčešće trenutno, uz što kraću odgodu ili u željeno vrijeme. Mjesto dodira ponude i potražnje su tehnološka rješenja, odnosno tzv. „aplikacije“. No, budući da se temelje na masovnoj potrošnji, ova rješenja najbolje funkcioniraju u većim gradskim središtima. Takve platforme omogućuju i značajno povećanje prodaje zbog lake dostupnosti i jednostavnosti korištenja, što pridonosi snižavanju cijena.

Shema 2. Mapa ili platno poslovnoga modela



* Izvor: prilagođeno prema: Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2014.): *Stvaranje poslovnih modela*, Školska knjiga, Zagreb, str. 18–19.

Odvojeni
segmenti
kupaca

Ponekad poduzeća uslužuju kategorije kupaca koje su različite, odnosno imaju različite potrebe, zahtjeve, želje i očekivanja. U tom slučaju poduzeće će izgraditi divizijsku organizacijsku strukturu usmjerenu prema kupcima kako bi zadovoljilo potrebe i želje pojedinih **odvojenih segmenata kupaca**. U okviru svake divizije objedinjuju se svi resursi, aktivnosti i procesi potrebni za usluživanje svake

specifične kategorije kupaca. Ovu strukturu moguće je primijeniti onda kada je moguće jasno diferencirati pojedine kategorije kupaca⁷. Ovakav pristup posebno se primjenjuje kod uslužnih poduzeća poput banaka i osiguravajućih kuća. Tako banke i osiguravajuće kuće mogu zadovoljavati potrebe i želje fizičkih i pravnih osoba. Poduzeća mogu također svoje proizvode prodavati na veliko i na malo, odnosno pravnim i fizičkim osobama.

Poduzeća se mogu obraćati i **diversificiranim segmentima kupaca**, odnosno zadovoljavati različite kategorije kupaca koje imaju različite potrebe i želje. Tako, primjerice, Amazon nudi platformu za maloprodaju različite robe, ali i mrežne usluge (engl. *web services*) kojima nudi usluge obrade podataka, njihovu pohranu te isporuku u raznim oblicima. Na taj način drugim poduzećima omogućuje visoki stupanj fleksibilnosti i pouzdanosti prilikom upravljanja njihovim podacima.

Diversificirani
segmenti
kupaca

Moguće se obraćati i **višestranim tržištima**⁸ na način da se povezuju dva međuovisna tržišna segmenta između kojih se nalazi poduzeće koje svojom vrijednošću djeluje kao posrednik. Tako, primjerice, kartične kuće povezuju korisnike kreditnih kartica i trgovce te i jednoj i drugoj kategoriji omogućuju lakše baratanje platnim transakcijama.

Višestrana
Tržišta

Posebno je važno utvrditi može li se poduzeće s određenom ponudom uspješno obratiti istovjetnoj kategoriji kupaca na nekom drugom području, odnosno u drugoj državi ili regiji. Ako je odgovor pozitivan, a s obzirom na globalizaciju najčešće jest, postavlja se pitanje treba li ponudu prilagoditi tom tržištu te na koji način. Primjerice, odjeća koja se proizvodi za kineske kupce treba biti manjega broja od one koja se proizvodi, primjerice, za Amerikance ili Europljane. Usto je ponekad potrebno promijeniti i naziv proizvoda, boje ili čak logotip. Tako se, primjerice, IKEA odlučila na „mekši“ pristup kada je svoje poslovanje širila u Kinu. Umjesto da se promovira na pomalo buntovnički način, kako je činila na zapadnim tržištima, primijenila je skromniji pristup ukazujući kineskim građanima, posebno mlađim ženama, na to kako manje promjene život mogu učiniti ljepšim⁹.

⁷ Rupčić, N. (2018.): *Suvremeni menadžment – teorija i praksa*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, str. 214.

⁸ Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2014.): *Stvaranje poslovnih modela*, Školska knjiga, Zagreb, str. 21.

⁹ Hague, P. (2019.): *The Business Models Handbook, Templates, Theory and Case Studies*, Kogan Page Ltd., Velika Britanija, SAD, str. 14.

Pitanja na koja je korisno dati odgovor u svezi sa segmentom kategorije kupaca:

1. *Za koga stvaramo vrijednost?*
2. *Tko su naši kupci?*
3. *Koje su njihove potrebe i želje?*
4. *Kojim kupcima je naša ponuda primarno usmjerena?*
5. *Kako oni mogu koristiti našu ponudu?*
6. *Koliko često je njima potrebna naša ponuda?*
7. *Koje su njihove demografske značajke?*
8. *Postoje li još neke kategorije kupaca koje bi naša ponuda zanimala i pod kojim uvjetima?*
9. *Koje su njihove demografske značajke?*
10. *Kako oni mogu koristiti našu ponudu?*
11. *Koliko često je ovoj grupi potrebna naša ponuda?*
12. *Treba li ove grupe kupaca odvajati?*
13. *Ako ih treba odvajati, koji su temeljni kriteriji podjele?*
14. *Može li naša ponuda biti komplementarna ponudi drugih poduzeća?*
15. *Što će kupci učiniti ako naša ponuda nestane?*
16. *Možemo li našu ponudu proširiti na druga tržišta, odnosno u druge regije i države?*
17. *Kako trebamo preoblikovati našu ponudu prema značajkama i potrebama kupaca u tim područjima?*
18. *Trebamo li za to tržište promijeniti logotip i/ili brend?*

1.1.2. Ponuda dodane vrijednosti

Dodana vrijednost podrazumijeva proizvode i usluge kojima se poduzeće obraća kategorijama kupaca. Temeljna ponuda može podrazumijevati proizvod koji prati neka usluga. Poduzeće može nuditi i poluproizvode koje će druga poduzeća pretvarati u gotove proizvode. Ponuda predstavlja temelj razloga postojanja poduzeća; bez ponude nema ni kupaca, a time ni prihoda, odnosno poslovnoga rezultata. Tako se ponuda smatra najvažnijim elementom marketinškog miksa. Poduzeća neprestano traže načine kako zadovoljiti potrebe i želje kupaca na drugačiji, ali i jednostavniji način, te kako kupce oduševiti svojom ponudom. Tako se poduzeća sve više usmjeravaju na stvaranje tzv. „emocionalne vrijedno-

sti"¹⁰, odnosno novčano izražene vrijednosti osjećaja kada kupac ima pozitivni doživljaj nekoga proizvoda ili usluge u smislu zadovoljstva, radosti, oduševljenja i uzbuđenja. Tako suvremeni temelj konkurentnosti, kada je riječ o dodanoj vrijednosti, više nije vrijednost/novac, već smisao/novac. Smisao je kategorija koja ovisi o percepciji kupca te je na nju moguće utjecati.

Prilikom stvaranja nove ili dodane vrijednosti važno je na što precizniji način zadovoljiti identificiranu potrebu i/ili želju. Pritom je korisno ponudu prilagoditi s obzirom na ograničenja koja kupci imaju prilikom zadovoljavanja svojih potreba. To su¹¹: **manjak sredstava, ograničeni pristup, manjak vremena ili vještina**. Pritom treba sagledati kako se trenutno zadovoljava neka potreba i želja, koja ograničenja postoje i za koje kupce te koliko je zadovoljavanje potrebe i želje tim kupcima važno. Stoga se može konstatirati da značajke ponude determiniraju, odnosno suštinski određuju tko će ponudu kupovati, u kojoj mjeri, po kojoj cijeni te na koji način će do nje doći.

Tako je tvrtka Tata Motors razvila mali automobil Nano koji je bio cjenovno prihvatljiv ljudima koji su prethodno ovisili o skuterima. BMW svojom uslugom *ParkatmyHouse* rješava problem pristupa parkiranoj prostoru na način da posreduje između vlasnika parkirališnog prostora i osoba koje trebaju parkiralište. Tako mnogima štedi vrijeme, novac, ali i pridonosi zaštiti okoliša. Mnoga poduzeća nude programe ili aplikacije koji ne traže prethodno posjedovanje vještina za rukovanje ili učenje, već su intuitivne i jednostavne za upotrebu. Ljudi također mogu imati neku potrebu, ali imaju teškoće pri njenom zadovoljavanju na postojeće načine zbog ograničenja vremena. Ambulante u kojima je moguće zatražiti jednostavnije analize bez prethodne narudžbe mogu riješiti problem manjka vremena.

U suvremenom dinamičnom okruženju posebno je važno raditi na dizajniranju novih koncepata proizvoda i usluga koji mogu djelovati na **transformaciju tržišta** ili **stvaranje novih tržišta**, odnosno djelovati **disrupcijski**. Transformaciju tržišta moguće je provesti lansiranjem novoga koncepta proizvoda, kao što su to bili *walkman* i iPhone ili pak novim načinom distribucije vrijednosti. Na taj se način transformiralo tržište zabave jer se glazbeni i filmski sadržaji te videoigre mogu

¹⁰ Ridderstråle, J. i Nordström, K. (2004.): *Karaoke kapitalizam*, Zagreb, Differo d. o. o., str. 241.

¹¹ Johnson, M. W., Christensen, C. C. i Kagermann, H. (2008.): „Reinventing your business model“, *Harvard Business Review*, god. 86, br. 12, str. 50–59.

isporučivati elektronički.

Tržište softvera se transformiralo razvojem tehnologije „u oblaku“ koja podrazumijeva povezivanje velikoga broja poslužitelja, centraliziranu pohranu podataka i pristup s bilo koje lokacije i bilo kojim uređajem. Model SaaS (engl. *Software as a Service*) tako omogućuje iznajmljivanje željenih aplikacija, čime je softver od proizvoda postao usluga ili proizvod-usluga. Ovakav poslovni model omogućuje centralizirano ažuriranje i održavanje sustava te pruža velike mogućnosti kustomizacije: pristup aplikacijama moguće je omogućiti s više lokacija, s više uređaja i/ili većem broju korisnika. Za poduzeća ovakva transformacija tržišta softvera ima brojne pogodnosti: štedi se na troškovima nabave i održavanja informacijskoga sustava, a podrška je osigurana od strane davatelja usluge¹².

Disruptor je obično malo poduzeće koje uspije uočiti praznine koje nisu pokrili postojeći oligopolisti i koje im prolazi „ispod radara“. Disruptorska poduzeća tako pronalaze načine kako zadovoljiti neke potrebe i želje masovnoga tržišta na novi način koji je obično i troškovno učinkovitiji. Disruptor obično dolazi i napada tzv. „donji dio tržišta“ pa postojećim poduzećima u početku ne smeta njegovo pojavljivanje¹³. Disruptori obično ponude vrijednost slabijih značajki od postojeće ponude, ali po znatno nižoj cijeni. Kupci ju prihvaćaju jer je ipak dovoljno dobra, a znatno jeftinija.

Iz tog su razloga uspjeli mnogi *low-cost* zračni prijevoznici. Naime, mnogi putnici jednostavno žele doći od točke A do točke B bez uživanja u luksuzu. Stoga disruptor ubrzo može početi dominirati tržištem tjerajući prethodne dominantne igrače na uzmak ili prilagodbu u zadanom pravcu. Velika poduzeća također mogu pokušati promijeniti tržište nekom disruptivnom ponudom, ali to čine tako da osnivaju samostalna poduzeća koja razvijaju takvo poslovanje dok matična kompanija održava postojeći poslovni model sve dok on donosi visoke profitne marže.

Model disrupcije uveli su Joseph Bower i Clayton Christensen¹⁴ 1995. godine

¹² Rupčić, N. (2018.): *Suvremeni menadžment – teorija i praksa*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, str. 173.

¹³ Hague, P. (2019.): *The Business Models Handbook, Templates, theory and case studies*, Kogan Page Ltd., Velika Britanija, SAD, str. 108.

te se on odnosio na disruptivnu tehnologiju. No, disrupcija može nastati i na druge načine, poput primjene učinkovitijih proizvodnih metoda, nuđenja proizvoda po nižoj cijeni ili pronalaska novog načina distribucije vrijednosti. Pritom Christensen tvrdi da disrupcija mora doći od tzv. „donjeg dijela tržišta“, a ne od gornjeg, odnosno ne podrazumijeva nuđenje nove vrijednosti po premijskim cijenama. No, takva ponuda može s vremenom imati nižu cijenu, kao što je to slučaj kod električnih automobila, te tako djelovati disrupcijski na automobilskom tržištu. Prema takvom poimanju, tehnologija 3D tiskanja ne može se smatrati disrupcijskom sve dok ne postane dominantna na tržištu. Prema Christensenu ni Uber nije primjer disruptivne tehnologije, već tek unaprjeđenje postojeće taksi usluge.

No, primjera disrupcije ipak ima mnogo¹⁵. Tako je Skype svojim besplatnim pozivima putem interneta uzdrmao i promijenio tržište telekomunikacijskih kompanija; metalne, drvene i čelične dijelove u automobilima zamijenili su aluminij i plastika; gramofonske ploče, kasete i CD-e zamijenilo je digitalno prenošenje podataka; pisaće mašine zamijenila su računala i programi za obradu teksta; zračni promet na kratkim relacijama zamijenili su brzi vlakovi; fotoaparate i film zamijenili su digitalni aparati i diskovi; žarulje su zamijenile svjetleće diode (LED), a računala u nekim segmentima zamjenjuju *pametni telefoni*.

Nova, odnosno dodana vrijednost može imati sljedeće značajke kako bi se uspješno približila kupcima¹⁶: ponuda može imati izraženu značajku **novosti**, tj. može zadovoljavati novu potrebu i želju, odnosno potrebu i želju koja je bila latentna. Tako tzv. pametni telefoni zadovoljavaju ljudsku potrebu i želju mobilnoga pristupa informacijama i drugim sadržajima. **Funkcionalnost** je također prilika za privlačenje kupaca. Tako je tzv. „GUI“ ili grafičko sučelje omogućilo puno jednostavnije davanje naredbi računalima jer se temeljilo na slikovnom načelu umjesto dotadašnjega načela pisanja naredbi. Tzv. „ekonomija na zahtjev“ omogućuje prilagodbu specifičnim potrebama i željama kupaca, odnosno kombinira **kustomizaciju** s ekonomijom obujma.



¹⁴ Bower, J. L. i Christensen, C. M. (1995.): „Disruptive technologies: catching the wave“, *Harvard Business Review*, January-February.

¹⁵ Hague, P. (2019.): *The Business Models Handbook, Templates, theory and case studies*, Kogan Page Ltd., Velika Britanija, SAD, str. 109.

¹⁶ Cf. Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2014.): *Stvaranje poslovnih modela*, Školska knjiga, Zagreb.

Dizajn
Brend
Status

Emocionalnu vrijednost poduzeće može izgrađivati nudeći proizvode jedinstvenoga **dizajna**, što je značajno pridonijelo popularnosti brenda Apple. Apple također održava cijene svojih proizvoda prilično visokima te na taj način izgrađuje jaki **brend** pa se mnogi vlasnici njihovih proizvoda na taj način mogu osjećati posebnima. Neki proizvod može biti tražen i zbog činjenice da ukazuje na određeni **status**, odnosno pripadanje određenoj grupi, bez obzira na cijenu. Čizme Dr. Martens, iako izrađene kao vojničke i radničke cipele, postale su znak prepoznavanja mnogih *rock*, *punk*, *hippy* i drugih glazbenika i njihovih poklonika.

Cijena

Zadovoljavanje ponude po znatno nižoj **cijeni**, ali i nižoj kvaliteti, također privlači mlađe putnike koji koriste usluge prijevoznika kao što su Ryanair i easyJet. Ponekad se usluga nudi po cijeni nula, odnosno besplatno, poput usluge e-pošte, a pružatelji usluga zarađuju na druge načine. Na sličan način kupcima se može ponuditi usluga koja će im sniziti troškove, poput modela PaaS, odnosno platforme za razvoj aplikacija koja je programerima dostupna po potrebi te im omogućuje da se bave programiranjem, odnosno dizajniranjem i razvojem softvera bez troškova nabave i održavanja hardvera i softvera. Od korištenja ove platforme posebno su profitirali dizajneri računalnih igara.

Jednostavnost

Apple je kupce također privukao na temelju kriterija **jednostavnosti**, posebno kada je riječ o dostupnosti glazbe preko svoga servisa iTunes. No, inovatori i kupci ponekad imaju drugačiji pogled na jednostavnost. Tako poduzeća u automobilima razvijaju mogućnosti davanja naredbi glasom, gestama ili dodiranjem. No, istraživanje¹⁷ je pokazalo da veliki broj ispitanika još uvijek nema povjerenja u tehnologiju te voli klasične naredbe na instrumentnoj ploči. Uber je povećao **dostupnost** usluge prijevoza aplikacijom povezujući one koji imaju vozilo i slobodno vrijeme s onima koji trebaju prijevoz. **Smanjivanje rizika** također je način privlačenja kupaca, primjerice ako se jamči opcija povrata robe i novca ili servisna jamstva za kupovinu novih uređaja.

Dostupnost
Smanjivanje
rizika

Treba imati na umu da neka poduzeća nude vrijednost koja je obnavljajuća, odnosno odnos s kupcima koji je trajnije prirode. Tako Nespresso poduzećima nudi razmjeno jeftine uređaje za kavu, ali značajno zarađuje na punjenju

¹⁷ Jurčić, Z. (2020.): „Pokazalo se da velik broj ispitanika nema povjerenja u tehnologiju i da više vole klasične komande na instrumentnoj ploči“, *Jutarnji list*, 23. studenoga 2020. god. 86, br. 12, str. 50–59.

aparata. Tako poduzeće zarađuje na komplementarnim proizvodima za kojima postoji kontinuirana potreba. Poduzeće također može ponuditi vezane proizvode poput pisača i tonera. Hewlett-Packard je primijenio strategiju prodaje pisača po niskim cijenama da bi zarađivao na skupljim tonerima. No prisiljavanje kupaca na kupnju vezanih proizvoda protivno je zakonu. Pa ipak, poduzeće takve proizvode, posebno jeftiniju komponentu, može ustupati besplatno kako bi potaknulo prodaju ili ih može nuditi po znatno nižoj cijeni.

U konačnici, poduzeće treba kontinuirano tražiti načine unaprjeđenja svoje ponude. Pritom je važno usmjeriti se na rješavanje problema kupaca, odnosno dodavanje vrijednosti. Naime, kupcima je manje važno kolika je cijena proizvoda u odnosu na to koliko vrijednost dobivaju za svoj novac. Ako je ta vrijednost veća nego kod konkurencije, a ponuda je usporediva, odlučit će se za ponudu poduzeća. Potreba za unaprjeđenjima danas je veća nego ikad. Prema nekim podacima, uspješno poduzeće u svom portfelju ima preko trećinu proizvoda koji nisu stariji od tri godine¹⁸.

Pitanja na koja je korisno dati odgovor u svezi sa segmentom ponude dodane vrijednosti:

1. *Koju vrijednost nudimo kupcima?*
2. *Koje značajke ima naša ponuda?*
3. *Jesu li usluge važne za održavanje odnosa s kupcima ako im nudimo neki proizvod?*
4. *Koje koristi imaju kupci od naše ponude?*
5. *Kako naša ponuda rješava njihov problem?*
6. *Ispunjava li naša ponuda njihove želje, a ne samo potrebe?*
7. *Kako se naša ponuda može usporediti s onom konkurencije?*
8. *Može li naša ponuda biti supstitut ponudi konkurencije?*
9. *Može li naša ponuda biti komplementarna ponudi konkurencije?*
10. *Nudimo li komplementarne proizvode i usluge?*
11. *Kako možemo dalje razvijati našu ponudu prema identificiranim kategorijama kupaca?*

¹⁸ Hague, P. (2019.): *The Business Models Handbook, Templates, Theory and Case Studies*, Kogan Page Ltd., Velika Britanija, SAD, str. 13.

1.1.3. Resursi

Proces stvaranja dodane vrijednosti temelji se na određenim resursima koji se pomoću određene tehnologije transformiraju u dodanu vrijednost koja se plasira na tržište. Jedan od temeljnih zadataka menadžmenta je pribaviti, integrirati i koordinirati odgovarajuće resurse. Resursi su dio interne okoline poduzeća te predstavljaju snagu i temelj konkurentne prednosti poduzeća ili pak njegovu slabost, ovisno o kvaliteti i raspoloživosti.

U procesu stvaranja vrijednosti se u određenim kombinacijama koriste **materijalni, energetski, financijski, ljudski i informacijski resursi**. Oni mogu biti u potpunosti u vlasništvu poduzeća, odnosno mogu biti internalizirani. No, mogu se koristiti i resursi drugih poduzeća kroz različite oblike transakcijskih odnosa, poput lizinga, ali i kroz različite oblike partnerstava. Tako poduzeća mogu iznajmljivati višak svojih materijalnih resursa i kapaciteta te s drugim poduzećima dijeliti svoje znanje i stručnost u nekom području. Izvori resursa, posebice podataka i informacija, mogu biti sve interesno-utjecajne grupe, osobito kupci, dobavljači, ali i ponašanje konkurenata.

Treba imati na umu da poduzeće može koristiti različite kombinacije resursa, odnosno proizvodnih čimbenika da bi stvorilo neku vrijednost, što opisuje pojam tehničke efikasnosti. No, samo će jedna kombinacija biti ekonomski efikasna, a određuje ju cijena proizvodnih čimbenika te mogućnosti njihove supstitucije, ali i stupanj njihove komplementarnosti. S obzirom na cijenu proizvodnih čimbenika, poduzeće može koristiti više rada ili više kapitala. No, proizvodni procesi određeni su implementiranom tehnologijom te je proizvodne čimbenike moguće supstituirati samo u manjoj mjeri.



Materijalni
resursi

Materijalni resursi odnose se na raspolaganje zgradama, strojevima, materijalom, prodajnim mjestima, distribucijskom mrežom i slično. Brojna IT poduzeća današnjice vrlo su kapitalom intenzivna te ovise o raspolaganju hardverom, softverom te distribucijskim kanalima. No, osim hardverom i softverom, mnoge internetske trgovine također trebaju raspolagati značajnim skladišnim kapacitetima i složenom logističkom infrastrukturom.

Ljudski resursi se odnose na zaposlenike koje poduzeće zapošljava i koji sudjeluju u nekom aspektu procesa stvaranja, ali i distribucije vrijednosti. No, zaposlenici su više od resursa. Dok ostali resursi imaju određeni pojava oblik koji je pretežno statičan, zaposlenici, odnosno njihova znanja, vještine i značajke, su dinamična kategorija jer se razvijaju radom, učenjem i stjecanjem iskustva. Stoga ih je ispravnije nazivati *potencijalima*.



Ljudski
resursi

Znanje i vještine zaposlenika, uključujući menadžment, ključni su čimbenici koji osiguravaju konkurentski temelj poduzeća, ali i temelj za njegov daljnji razvoj. Znanje kojim zaposlenici raspolažu te ga primjenjuju u procesu stvaranja vrijednosti može se smatrati jednom od sržnih kompetencija poduzeća. Stoga mnogi menadžeri na zaposlenike i njihove sposobnosti gledaju kao na bogatstvo i najvažniju *imovinu*, odnosno kapital poduzeća.

Znanje je temeljni pokretač, odnosno aktivator djelovanja. No, u tom je procesu također potrebno eksperimentirati kako bi se utvrdio najbolji način primjene znanja, ali i pravca djelovanja. Iako su mnoge industrije danas iznimno kapitalom intenzivne, one se, poput farmaceutske ili IT industrije, uvelike oslanjaju na ljudski kapital u smislu inoviranja dodane vrijednosti, ali i aspekata procesa stvaranja i distribucije te vrijednosti.

Rad suvremenih poduzeća temelji se na sinergijskom djelovanju velikoga broja ljudi, kako u okviru poduzeća tako i u raznim suradničkim odnosima, pa ljudski kapital čine i kvalitetni, odnosno **suradnički međuljudski odnosi** te motivacija zaposlenika.



Suradnički
međuljudski
odnosi

Budući da ljudski kapital generira različite aspekte vrijednosti, treba ga obuhvatiti pojmom intelektualni kapital. **Intelektualni kapital** tako ne uključuje samo ljudski kapital u smislu opipljivoga i neopipljivoga znanja koje se nalazi u patentima, licencijama, autorskim pravima i robnim markama, već i tzv. „relacijski kapital“ koji uključuje uspostavljene formalne i neformalne odnose s različitim dionicima te strukturalni ili organizacijski kapital koji se odnosi na organizacijske sposobnosti koje su sistematizirane i kodificirane u obliku



Intelektualni
kapital

¹⁹ Serrat, O. (2017.): *Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance*, Springer, Singapore; Galeitzke, M., Steinhöfel, E., Orth, R., Kohl, H. (2017.): „Intellectual Capital-Driven Technology and Innovation Management“, *International Journal of Innovation and Technology Management*, god. 14, br. 5, str. 1750028.

upravljačkoga sustava i menadžerske filozofije, kulture, ali i sustava, procesa, mreža i baza podataka¹⁹.



Robna marka

Suvremena poduzeća svoj konkurentski položaj posebno nastoje održati na temelju vjernosti kupaca njihovoj robnoj marci, odnosno brendu. **Robna marka** (engl. *private label*) uključuje neko ime, znak, odnosno dizajn prema kojemu ju kupci mogu raspoznati. Poduzeća se posebno bave razvojem brenda koji se temelji na nekom vrijednosnom sustavu, imidžu ili identitetu s kojim se kupci mogu identificirati. Tako, iako postoji više sličnih *cola* pića, Coca-Cola je zbog svoga jakog brenda ipak jedinstvena.

Povezivanjem sa zvijezdama, kao što je to učinio Pepsi s Michaelom Jacksonom ili Nike s Michaelom Jordanom, poduzeća jačaju svoj brend te povjerenje i vjernost kupaca. Danas u tom procesu sudjeluje veći broj ljudi koji objavom nekoga sadržaja na društvenim mrežama imaju značajniji broj pratitelja te za poduzeća predstavljaju kanal distribucije informacija o njihovim proizvodima. Izgradnja brenda dug je proces koji traje godinama, ali se može i uništiti jednom značajnijom pogreškom, primjerice zbog kvara na automobilu, posebno ako poduzeće ne reagira na vrijeme. Kako bi snizila rizik, neka se poduzeća odlučuju na razvoj proizvodnih brendova, a ne jednog, odnosno korporativnog brenda.



Energija

Osim **energije** koju poduzeće koristi kao poseban oblik materijalnih resursa, poslovanje se temelji i na energiji zaposlenika, njihovoj slobodi i kreativnosti. Proces inoviranja temelji se na intuiciji i darovitosti, a njih je moguće osnaživati stjecanjem novih spoznaja, odnosno učenjem. Tako poduzeća posebno izgrađuju interni emocionalni kapital u smislu intenziteta emocionalne predanosti zaposlenika. Zadatak je vođe inspirirati zaposlenike te usmjeravati i obnavljati njihovu kolektivnu energiju. Na taj je način moguće osloboditi njihovu kreativnost, intuiciju i maštu koje izranjaju s oslobađanjem njihovih emocija.



Financijski resursi

Financijski resursi odnose se na različite oblike kojima poduzeća financiraju svoje poslovanje, posebno investicijske aktivnosti. Tako se poduzeća mogu oslanjati na akumulirane rezerve, ali i na kredite te promjenu vlasničke strukture emisijom dionica i drugih vrijednosnih papira, poput komercijalnih zapisa.

Novim poduzećima, odnosno poduzećima u nastajanju, čiji vlasnici ne raspolažu

značajnijim početnim financijskim kapitalom, može biti teško pribaviti kreditna sredstva. Njima na raspolaganju stoje mrežne platforme za financiranje novih i kreativnih projekata, poput platforme Kickstarter. Kickstarter predstavlja sučelje koje povezuje poduzetnike s investitorima koji su zainteresirani za ulaganje u neki projekt.

Start-up poduzeća se za sredstva, ali i vrijedne savjete, mogu obratiti i mreži poslovnih anđela. U tu svrhu u Hrvatskoj djeluje CRANE kao „neprofitna udruga koja okuplja privatne investitore koji su zainteresirani za ulaganja u inovativne tvrtke u ranom stadiju razvoja“²⁰. Treba imati na umu da poduzeća nerijetko sklapaju strateške saveze s drugim poduzećima, posebno u svrhu zajedničkoga istraživanja i razvoja ili ulaska na nova tržišta, te na taj način mogu imati koristi od kapitala drugoga poduzeća, dok ona suradnji pridonose određenim znanjem, stručnošću, tehnologijom i slično.

Pitanja na koja je korisno dati odgovor u svezi sa segmentom resursa:

1. *Koji resursi su ključni za naše poslovanje?*
2. *Koje materijalne resurse koristimo?*
3. *Kako ih nabavljamo?*
4. *Koje su značajke naših ljudskih resursa ili potencijala?*
5. *Kako unapređujemo naše ljudske potencijale?*
6. *Kako radimo na stjecanju i stvaranju znanja?*
7. *Kakvi su suradnički međuljudski odnosi u poduzeću?*
8. *Kakav je naš relacijski kapital?*
9. *Kakav je naš strukturalni ili organizacijski kapital?*
10. *Imamo li robnu marku i kakve su joj značajke?*
11. *Kako razvijamo našu robnu marku?*
12. *Kako dobavljamo energiju?*
13. *Kakvi su energija i emocionalni kapital naših zaposlenika?*
14. *Kakvi su naši financijski resursi?*
15. *Kako pribavljamo naše financijske resurse?*

²⁰ Croatian Business Angels Network, <http://www.crane.hr/>, pristupljeno 6. kolovoza 2016.

1.1.4. Poslovne aktivnosti

Svako poduzeće obavlja neke aktivnosti kojima stvara i distribuira vrijednost. Poduzeća su obično poznata po temeljnim aktivnostima koje obavljaju. Tako poduzeća mogu obavljati konzultantske usluge, poput poduzeća McKinsey ili Boston Consulting Group, proizvoditi hranu, poput Podravke ili Nestlèa, ili mobilne uređaje, poput Applea ili Samsunga. No, poduzeća obavljaju veliki broj različitih aktivnosti. Zato je korisno razmotriti aktivnosti, odnosno **proces operacijskoga menadžmenta**, ali i **inovacijske aktivnosti**.



U okviru **operacijskoga menadžmenta** poduzeće se bavi procesima nabave, proizvodnje i distribucije svoje vrijednosti. Tako poduzeće može resurse nabavljati izravnom kupovinom, temeljem ugovornih odnosa ili se može vertikalno integrirati izgradnjom dodatnih pogona ili akvizicijom drugih poduzeća te internalizirati proces stvaranja nekih ili svih resursa potrebnih u procesu stvaranja vrijednosti. Odabir metode nabave može značajno utjecati na troškove koje poduzeće ima pri stvaranju dodane vrijednosti. Proces proizvodnje podrazumijeva proces kojim se proizvodni čimbenici na temelju neke tehnologije pretvaraju u dodanu vrijednost. U okviru ovoga procesa dizajn je od velike važnosti.

Poduzeća koja ostvaruju korist na temelju mrežnih učinaka svoju vrijednost stvaraju ili pružaju na temelju neke platforme. To mogu biti mrežne stranice i/ili aplikacije koje predstavljaju sučelje za stvaranje ili koordinaciju procesa stvaranja vrijednosti koji uključuje druge dionike. Tako, primjerice, Amazon putem svoje mrežne stranice i aplikacije prodaje svoje, ali i proizvode svojih partnera. Glovo, eBay i Uber pak nude sučelje kojim se povezuju dionici koji nešto nude i kupuju, bilo da je riječ o proizvodima ili uslugama. Proces proizvodnje, odnosno stvaranja vrijednosti za takva poduzeća podrazumijeva neprestano održavanje mrežnih resursa, odnosno platforme. Pritom treba imati na umu da važan dio kontinuiranoga procesa stvaranja vrijednosti podrazumijevaju i aktivnosti promocije platforme.

Ona poduzeća koja svoju vrijednost ne distribuiraju mrežnim putem trebaju distributere, odnosno, pojedince i poduzeća koji ponudu poduzeća čine dostupnom kupcima. Najčešće je riječ o prodavačima na veliko koji distribuiraju

široku paletu proizvoda različitih proizvođača. U tom segmentu konkurencija nerijetko nije osobito intenzivna. Stoga konačna cijena, ali i uvjeti prodaje ovise o distributerima, a ne o poduzećima proizvođačima.

U okviru **inovacijskih procesa** poduzeće treba utvrditi kako radi na identificiranju novih prilika. Ključno pitanje je također tko u poduzeću ima glavnu poduzetničku ulogu. To može biti menadžment koji informacije prikuplja na temelju skeniranja interne, a posebno eksterne okoline, nerijetko korištenjem sustava poslovne obavještajne aktivnosti (engl. *business intelligence*). Menadžment tada upućuje zaposlenike u to koja rješenja je potrebno razvijati. U suvremenim poduzećima nerijetko su svi zaposlenici opunomoćeni da uvode poboljšanja i unaprjeđenja u svoje radne aktivnosti, odnosno da inoviraju.



Neka poduzeća talentiranim zaposlenicima omogućuju da dio vremena provedu baveći se svojim idejama i razvijajući ih. Kompanija 3M posebno je poznata po poticanju kreativnosti svojih zaposlenika. Zaposlenicima se omogućuje da 15 % svoga radnog vremena utroše na rad na nekom projektu koji ih osobno zanima. Ovakav pristup donio je niz koristi kako za zaposlenike tako i za cijelo poduzeće. Upravo su na taj način nastale samoljepljive ceduljice *Post-It!* kao jedan od najuspješnijih uredskih proizvoda kompanije 3M i najpoznatijih proizvoda uopće. Na sličan se način razvija i Google. Prema programu pod nazivom „20 % vremena“ zaposlenici jedan dan tjedno mogu provesti radeći na svojim idejama. Na taj su način nastali Google News, Gmail i AdSense²¹.

Sličan program naziva „Blue Sky“ uveo je i Apple. LinkedIn svojim zaposlenicima također dopušta da se „zaigraju“ s programom InCubator. Dok je Googleov program slobodniji, LinkedInov program InCubator jer nešto strukturiraniji²². Prema tom programu inženjeri mogu provesti između 30 i 90 dana razvijajući svoje ideje. Ideje najprije moraju razviti u prototipove koji moraju proći dva kruga prosudbe. Za mnoge ideje u smislu brzoga pisanja kodova zaposlenici mogu dobiti nagrade. Samo oni programi za koje se ocijeni da imaju potencijala mogu prijeći u kategoriju projekata u trajanju od 60 dana te onda u kategoriju projekata u trajanju od 90 dana.

²¹ D’Onfro, J. (2015.) „The truth about Google’s famous ‘20% time’ policy“, 17. travnja, <https://www.businessinsider.com/google-20-percent-time-policy-2015-4>

No, treba napomenuti da se ova praksa ne primjenjuje stalno, ni kod svih zaposlenika. Međutim, svatko ima mogućnost posvetiti barem dio vremena nekoj ideji dok se ne utvrdi ima li ona potencijala. Nakon toga se toj osobi osigurava više vremena da ideju razvija, a procesu se mogu pridružiti i drugi suradnici. Tada se uključuje i menadžment koji definira razvojni portfelj, odnosno proizvode i usluge koje imaju potencijal i na kojima treba raditi. Pritom treba imati na umu da otkrića ili invencije treba primjereno zaštititi kao intelektualno vlasništvo, što je proces kojim također treba upravljati. Nakon toga treba odlučiti kako će se nova vrijednost plasirati, po kojoj cijeni i s kojim vrijednostima će se povezati.

Treba imati na umu da proces inoviranja može biti osuđen na neuspjeh ako nije podržan odgovarajućom kulturom. Inovacijski proces može biti podržan kulturom postignuća te timskom ili pomagačkom kulturom. No, on je najkompatibilniji s inovativnom kulturom koja potiče interno poduzetništvo uz visoki stupanj opunomoćenja zaposlenika. Poduzeća koja izgrađuju ovakvu kulturu svoj razvoj temelje na neprestanom učenju i ugrađivanju znanja u nove proizvode i usluge. Ovakvu kulturu karakterizira istovremena konkurencija u iznošenju ideja, ali i suradnja prilikom njihove realizacije. Partnerski odnosi se uspostavljaju i sa subjektima izvan poduzeća u svrhu stjecanja i razmjene znanja, odnosno zajedničkog rada na inoviranju. Stoga se rad u ovim poduzećima temelji na intenzivnom umrežavanju prema trenutnim potrebama te odnosima neformalne prirode.

Pitanja na koja je korisno dati odgovor u svezi sa segmentom poslovnih aktivnosti:

1. *Koji su ključni procesi našega operacijskog menadžmenta?*
2. *Kako vršimo nabavu resursa?*
3. *Koku tehnologiju koristimo?*
4. *Kako unaprjeđujemo našu tehnologiju?*
5. *Tko su naši distributeri i/ili načini distribucije naše vrijednosti?*
6. *Kako se provode naši inovacijski procesi?*
7. *Tko se sve u poduzeću bavi poslovnim obavještajnim aktivnostima?*
8. *Dajemo li zaposlenicima vrijeme da se bave vlastitim kreativnim idejama?*
9. *Kako možemo pospješiti inovativnost u poduzeću?*

²² Tate, R. (2012.): „LinkedIn Gone Wild: ‘20 percent Time’ to Tinker Spreads Beyond Google“, *Wired*, 12. lipnja, <https://www.wired.com/2012/12/linkedin-20-percent-time/>, pristupljeno 15. travnja 2021.

10. *Kakva je organizacijska kultura našega poduzeća?*
11. *Odgovara li kultura poduzeća našim aktivnostima?*
12. *Potiče li naša kultura suradnju i inoviranje?*

1.1.5. Partnerski odnosi

U procesu stvaranja vrijednosti nerijetko sudjeluje veliki broj raznih partnera, od dobavljača materijalnih resursa, partnerskih poduzeća kojima su dijelovi procesa stvaranja vrijednosti povjereni putem *outsourcing* ugovora, do kupaca ili korisnika koji sudjeluju u procesu stvaranja vrijednosti davanjem povratnih informacija o stupnju zadovoljavanja njihovih potreba i želja.

Tako se, primjerice, prilikom razvoja Boeingova putničkog zrakoplova 777 projektni tim sastojao od zaposlenika kompanija, korisnika – pilota i stjuarda kompanije United Airlines, do dobavljača motora kompanije General Electric. Piloti i stjuardi su davali povratne informacije o tome kako unaprijediti predloženi dizajn s aspekta funkcionalnosti i udobnosti. Također, dizajn motora zrakoplova trebalo je razviti na način da bude optimaliziran, odnosno kompatibilan s potrebama kompanije Boeing.

Ledo je također pozvao svoje kupce, osobito djecu, da u okviru kampanje *Ledonardo* sudjeluju u dizajnu sladoleda, čime je nastao sladoled koji je proglašen najboljim i najinovativnijim sladoledom na svijetu. No, suradnju je moguće sklopiti i za potrebe distribucije proizvoda. Tako kozmetiku brenda Avon prodaju žene svojim prijateljicama. U prodaju se tako nerijetko uključuju neovisni pojedinci koji na temelju ugovornoga odnosa i rada za proviziju prodaju proizvode. Takav je proces sve češći u sektoru osiguranja.

Partnerstva se mogu razmatrati kao **odnos između poduzeća i pojedinaca koja se međusobno nadopunjuju**, odnosno nisu izravni konkurenti, **odnos između poduzeća i krajnjih korisnika**, ali i **odnos s poduzećima koja jesu izravni konkurenti**, ali surađuju u područjima u kojima mogu ostvariti uzajamnu korist. Tako mnoga poduzeća djeluju na temelju koopetitive, odnosno istovremenoga postojanja odnosa konkurentnosti i kooperacije (suradnje)²³.

²³ Gnyawali, D. R., He, J. i Madhavan, R. (2008.): Co-Opetition, „Promises and challenges“, u: Wankel, C. (ur.): 21st century management: A reference handbook, Thousand Oaks, Sage Publications, str. 386–398.



Koopeticija podrazumijeva da partneri konkuriraju u jednom području poslovanja, a surađuju u drugom ili drugima. Poduzeća obično surađuju u aspektu razvoja novih proizvoda, odnosno u području istraživanja i razvoja, dok se natječu u drugim područjima poput nabave ili drugim proizvodnim kategorijama. Dok je suradnja česta u različitim procesima tijekom lanca stvaranja vrijednosti, aktivnosti koje su usmjerene prema razvijanju odnosa s kupcima obično su kompetitivne prirode²⁴.

Koopeticija postoji u različitim oblicima poput zajedničkih ulaganja, licenciranja, franšizinga, razvijanja konzorcija istraživanja i razvoja, suproizvodnje, zajedničkog marketinga, izgradnje zajedničkih informacijskih sustava, ali i različitim pregovaračkih aranžmana prema raznim dionicima kao što su lokalna zajednica, dobavljači, distributeri i slično²⁵. Koopeticija je posebno česta u sektoru visoke tehnologije koji označava kratak životni ciklus proizvoda te imperativ neprestanoga inoviranja što se očituje u potrebi za neprestanim investiranjem, posebice u istraživanje i razvoj²⁶.

Tako je Sony sklopio partnerstvo sa Samsungom u svrhu osiguravanja visokokvalitetnih LCD panela za izradu televizijskih prijamnika. Apple također surađuje sa Samsungom koji mu isporučuje OLED ekrane, NAND *flash* memoriju i DRAM čipove za mobilne uređaje. Treba napomenuti i da je koopeticija u informacijskom sektoru također određena potrebom, odnosno koristima definiranja standarda u svrhu koordinacije procesa stvaranja vrijednosti. No, neka poduzeća u tradicionalnim industrijama, kao što je proizvodnja pića, poput San Benedetta, također iznajmljuju svoje kapacitete drugima, odnosno proizvode za njih kako bi ostvarili koristi od ekonomije obujma. Merck je također odlučio iznajmiti svoje proizvodne kapacitete rivalu Johnson&Johnson u svrhu izrade cjepiva protiv virusa COVID-19 budući da njihovi naponi u tom pravcu nisu bili uspješni²⁷.

²⁴ Bengtsson, M. i Kock, S. (2000.): „Coopetition in business networks-to cooperate and compete simultaneously“, *Industrial Marketing Management*, god. 29, br. 5, str. 411–426.

²⁵ Luo, Y. (2007.): „A coopetition perspective of global competition“, *Journal of World Business*, god. 42, str. 129–144.

²⁶ Gnyawali, D. R. i Park, B. J. (2009.): „Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model“, *Journal of Small Business Management*, god. 47, br. 3, str. 308–330.



Odnosi s partnerima su nerijetko vrlo složeni i razvijaju se kao cjelina. Tako se oni mogu opisati pojmom „**ekosustav**“, kojim se ukazuje na živo okruženje koje se razvija na temelju odnosa i međuovisnosti uključenih partnera, kao što prikazuje shema 3. Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD) ekosustav definira kao „koherentni sustav poduzetničkih igrača (kako potencijalnih tako i aktivnih), institucija (vladinih i nadzornih institucija te sveučilišta) te procesa koji na formalan ili neformalan način utječu na lokalno okruženje“²⁸. Poslovni ekosustavi omogućuju koordinaciju između neovisnih, ali komplementarnih sudionika koji dijele zajedničke pretpostavke oko stvaranja nove vrijednosti²⁹. Ekosustavi predstavljaju fluidnu koaliciju organizacija koje sudjeluju u stvaranju konačne vrijednosti bez hijerarhijske kontrole³⁰, a probleme rješavaju holistički, na temelju horizontalne koordinacije, pri čemu se organizacije koje imaju vodeću ulogu mogu mijenjati.

Tako, primjerice, u Silicijskoj dolini inovativna vrijednost već desetljećima nastaje sinergijskim djelovanjem različitih dionika – poduzetnika, sveučilišta, investitora te lokalnih institucija. Kroz tzv. „simbiotske odnose“, ekosustavi, kao cjelina, ali i kao pojedinačni entiteti, nastoje održati i ojačati svoju tržišnu poziciju razvijajući zajedničku viziju i strateške planove. Ekosustavi su posebno razvijeni u dinamičnim i inovativnim industrijama koje se temelje na proaktivnom i koordiniranom pristupu, kao što je to IT sektor. No, oni su temelj konkurentnosti i u klasičnijim proizvodnim industrijama poput automobilske, farmaceutske, ali i prehrambene industrije.

Ekosustavi se razvijaju kako spontano tako i pažljivim planiranjem, nerijetko kombinirajući oba pristupa. Obično nastaju kao odgovor na promjenjive tržišne uvjete i rastuću neizvjesnost te se neko vrijeme organski razvijaju sve dok se ne javi potreba za ozbiljnijim strateškim koordiniranjem aktivnosti. Etabilirana poduzeća poput Microsofta, Applea i drugih svoje ekosustave pažljivo nadziru

²⁷ ... (2021.): „Suparnička kompanija će Johnson&Johnsonu pomoći u proizvodnji cjepiva“, Index.hr, 2. ožujka, <https://www.index.hr/vijesti/clanak/suparnicka-kompanija-ce-johnsonjohnsonu-pomoci-u-proizvodnji-cjepiva/2258181.aspx>

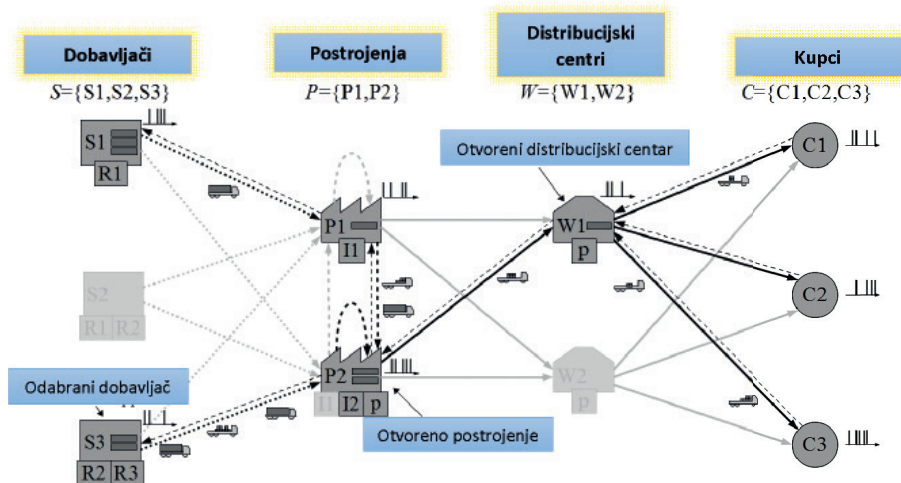
²⁸ OEMD (2015.), Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OEMD Publishing, Paris. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264239012-en>.

²⁹ Müller-Stewens, G. i Stonig, J. (2019.): „Business ecosystems and platforms: Towards a shared understanding“, *Die Unternehmung*, god. 73, br. 4, str. 381–386.

³⁰ Jacobides, M. G., Cennamo, C. i Gawer, A. (2018.): „Towards a theory of ecosystems“, *Strategic Management Journal*, god. 39, br. 8, str. 2255–2276.

i definiraju planove i pravila djelovanja. Takvi sustavi suštinski ovise o procesu generiranja novoga znanja i njegova ugrađivanja u proces stvaranja vrijednosti pa pretjerana regulacija može značiti dokidanje slobode inovativnoga djelovanja i uključivanja novih sudionika. Tako se organski razvoj ekosustava temelji na formalnom i neformalnom procesu razmjene informacija i znanja.

Shema 3. Ekosustav dobavljači – proizvođači – distributeri – kupci



Izvor: Supply Network Design and Supplier Development <https://www.scm.bwl.uni-kiel.de/de/forschung/supply-network-design-and-supplier-development>, 2019.

Može se smatrati da je ekosustav u velikoj mjeri učeći, samoregularajući sustav, odnosno da njegov razvoj nije prethodno determiniran. Ekosustavi se sve više razmatraju s obzirom na njihovu uslužnu orijentaciju³¹. Prema uslužnoj perspektivi ekosustav se promatra kao proces primjene vještina i znanja, odnosno opipljivih i neopipljivih resursa u svrhu stvaranja vrijednosti za partnera. Tako se mnogi aspekti stvaranja vrijednosti sudizajnikiraju, zajednički stvaraju i proizvode

³¹ Lusch, R. F., Vargo, S. L. i Tanniru, M. (2010.): „Service, value networks and learning“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, god. 38, str. 19–31.

u dinamičnim interakcijama razmjene informacija i znanja. Na taj način učeći ekosustavi postaju samousklađujuće mreže koje spontano uočavaju prilike i odgovaraju na njih³².

Pitanja na koja je korisno dati odgovor u svezi sa segmentom partnerskih odnosa:

1. *Tko su naši partneri?*
2. *Kako oni pridonose procesu stvaranja vrijednosti?*
3. *Možemo li sklopiti partnerske odnose s još nekim dionicima, primjerice kupcima?*
4. *Sklapamo li partnerske odnose s našim konkurentima?*
5. *Koju svrhu ostvaruju naši odnosi kooperacije?*
6. *Jesmo li dio nekog ekosustava?*
7. *Koja je naša uloga u tom ekosustavu?*
8. *Kako upravljamo odnosima s našim partnerima i kako ih razvijamo?*

1.1.6. Kanali komunikacije, distribucije i korisničke podrške

Ne posluje svako poduzeće radi snižavanja troškova, već da bi svoju vrijednost plasiralo na tržište. Stoga je prihodovna strana ključ uspješnosti poslovanja poduzeća. Ovaj aspekt objašnjava se kriterijem efektivnosti, odnosno mogućnošću tržišne realizacije novostvorene vrijednosti. Drucker efikasnost slikovito opisuje sintagmom „raditi stvari na pravi način“, a efektivnost sintagmom „raditi prave stvari“. Čak i ako poduzeće stvara proizvode i usluge koje tržište traži, ono može biti neefektivno ako ih ne isporučuje na vrijeme ili ako oni ne zadovoljavaju neki aspekt kvalitete. Osim toga, poduzeće čiji je proces stvaranja vrijednosti trenutno efektivan ne mora takvim biti i u idućem razdoblju. Stoga treba zaključiti da održavanje efektivnosti podrazumijeva neprestano unaprjeđivanje, odnosno inoviranje.

³² Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2011.): „It's all B2B ... and beyond: toward a systems perspective of the market“, *Industrial Marketing Management*, god. 40, br. 2, str. 181–187.

Kako bi se maksimalizirala efektivnost, potrebno je raditi na tri povezana područja: **kanalima komunikacije o novostvorenoj vrijednosti prema kupcima, kanalima distribucije te vrijednosti te kanalima održavanja korisničkoga iskustva**, odnosno **kanalima korisničke podrške**. Kako bi kupci postali svjesni naše ponude, oni o njoj trebaju moći pronaći podatak, odnosno podatke. Podaci se odnose na skup objektivnih činjenica o dodanoj vrijednosti, odnosno o proizvodu ili usluzi. No, kupcima treba pomoći da podatke stave u kontekst svojih potreba i želja te ponuđenim proizvodima ili uslugama pridodaju neko značenje i relevantnost s obzirom na njihovu situaciju. Na taj način podaci o novoj vrijednosti za kupca postaju informacije.

U današnje vrijeme inovacije su sve češće, a njima se nerijetko zadovoljavaju latentne potrebe i želje kupaca, odnosno potrebe i želje kojih kupci nisu bili svjesni te su svijest o određenoj potrebi razvili kada su dobili podatke o nekoj vrijednosti te ih interpretirali s obzirom na vlastiti kontekst. Korisno je odgovarajućim kanalima kupcima, odnosno korisnicima osigurati što je moguće više podataka o proizvodima i uslugama te potencijalima, omogućiti da ih stave u vlastiti kontekst i razviju svijest o tome koju svrhu proizvod ili usluga za njih ima.

To je moguće postići tiskanjem promotivnog materijala, objavom u sponzoriranim radijskim i TV emisijama, na YouTube kanalima i *podcast* emisijama, radijskim i TV reklamama, objavom sadržaja na mrežnim stranicama poduzeća ili na društvenim mrežama te omogućavanjem testiranja proizvoda, ako je to moguće, degustacijama hrane i pića, isprobavanjem kozmetičkih proizvoda, probnim vožnjama i slično. Potencijalnim kupcima moguće se i izravno obraćati putem davanja letaka ili slanjem informacija e-poštom. Ako se plasiraju podaci o proizvodima ili uslugama, potrebno je navesti što više korisnih informacija te ih primjereno strukturirati da bi ih korisnici mogli apsorbirati. Ako je pak riječ o testiranju proizvoda, asistent prodaje ima zadatak pružiti takve podatke te kupcima pristupiti individualizirano na način da im pomogne da skup podataka stave u vlastiti kontekst.

Radi savladavanja udaljenosti ili drugih prepreka, poduzeće se u svrhu promocije može poslužiti i marketingom tzv. „virtualne stvarnosti“ ili „proširene stvarnosti“, što može spriječiti problem značajnijega povrata proizvoda ako se oni prodaju

elektronički. Naime, prema jednom istraživanju, u 64 % slučajeva proizvodi se vraćaju jer nisu bili u skladu s opisom ili očekivanjima³³. Tako je u virtualnoj stvarnosti moguće koristiti samo vizualne, ali i multisenzorne prikaze te im dodati korisne informacije putem slika, teksta i sl. u proširenoj stvarnosti da bi korisnik dobio što vjerniji dojam i iskustvo ponude u virtualnom svijetu te se lakše odlučio za kupnju. Ovakav način informiranja nije tehnički zahtjevan, ali za poduzeće može biti troškovno zahtjevan.

Pravo je umijeće pronaći odgovarajući kanal komuniciranja te pronaći pravu ravnotežu između prikaza korisnih činjenica. Poduzeća pritom nerijetko eksperimentiraju dok ne pronađu kanal koji ima najveći odjek, odnosno predstavlja snagu poluge za prodaju ponuđene vrijednosti. No, kupci možda neće kupiti proizvod ili uslugu ako su tek dobili informaciju, odnosno podatke stavili u svoj kontekst te im pridodali značenje i važnost. Kupcima je također važno pomoći da stvore znanje o proizvodu ili usluzi, odnosno omogućiti im da shvate sve mogućnosti i okolnosti upotrebe, odnosno koristi od ponuđene vrijednosti.

Drugim riječima, informacije koje su primili trebaju proći kroz filter njihova razumijevanja te ih potaknuti na akciju, odnosno kupnju proizvoda. No, na to ih neće potaknuti samo informacije i znanje, već i njihovo mišljenje, odnosno uvjerenje da su proizvodi i usluge dobri za njih i da ih trebaju koristiti. Menadžment poduzeća treba raditi upravo na oblikovanju mišljenja kupaca uz punu moralnu odgovornost prijenosa istine i ukazivanjem na moguće štetne okolnosti, ako one postoje.

Osim rada na kanalima komunikacije, poduzeće treba raditi i na **kanalima distribucije**. S obzirom na njena svojstva, vrijednost se može distribuirati izravno, kao u slučaju usluga, ali i putem trgovačkih putnika ili prodajom putem vlastitih trgovina, mrežne stranice, društvenih mreža, na sajmovima, putem distributera, odnosno prodajom na malo i/ili na veliko. Pritom vlastite kanale može biti skuplje uspostaviti i održavati, ali korist od prodaje može biti veća nego ako se vrijednost plasira kanalima raznih distributera. No, tada i distributeri mogu preuzeti aktivnosti i trošak marketinga pa poduzeće može profitirati od većega opsega prodaje. O izboru kanala prodaje potrebno je stoga dobro promisliti.



³³ http://www.shipbob.com/wp-content/uploads/2020/01/ShipBob_Returns_Infographic.pdf, pristupljeno 8. travnja 2021.

No, sasvim je logično očekivati da će poduzeće svojim razvojem modificirati, odnosno mijenjati svoje kanale distribucije te uvoditi nove.

Tako, primjerice, lokalni OPG-i svoje proizvode prodaju na lokalnim sajmovima, u lokalnim trgovinama, preko svojih mrežnih stranica ili društvenih mreža, a oni veći i putem distributera. Tako je jedan od značajnijih distributera lokalnih poljoprivrednih proizvoda trgovačko poduzeće dm. S druge strane, poduzeće i platforma Amazon predstavlja sučelje za prodaju proizvoda iz cijeloga svijeta te pritom svojim ugledom jamči dobro korisničko iskustvo. Prodajom putem velikih platformi lokalna poduzeća mogu imati koristi od globalnoga dosega, ali i od ekonomije obujma. No, vlastitu vrijednost moguće je plasirati i kao licenciju za proizvodnju nekog proizvoda ili kao franšizu. Franšiza podrazumijeva prodaju proizvoda i/ili usluga korištenjem tuđega imena uz korištenje istovjetne prodajne prakse, kulture prodaje te istovjetnoga izgleda interijera.



U konačnici, potrebno je raditi na uspostavi i održavanju **kanala održavanja korisničkoga iskustva**, odnosno kanalima korisničke podrške. Potrebno je osigurati kanale kojima kupci mogu doći do dodatnih informacija o ponuđenoj vrijednosti. To mogu biti besplatne telefonske linije, podrška e-poštom, mrežne stranice i slično. No, važno je osigurati i kanale za održavanje korisničkoga iskustva, odnosno kanale kojima kupci mogu proizvod vratiti, zamijeniti za drugi ili ga predati na servisiranje. Ako se radi o elektroničkoj prodaji, ovi kanali dobivaju još veću važnost. Pritom je posebno važno osigurati pravovremenu i kvalitetnu dostavu vrijednosti, ali i sigurne platne mehanizme.

Da bi se unaprijedilo opće korisničko iskustvo, korisno je kupcima dati mogućnost osvrta na značajke vrijednosti, ali i iskustva kupnje. Na taj je način moguće i druge kupce potaknuti na kupnju. Treba imati na umu da kupci zbog velike konkurencije očekuju da svi aspekti uzajamnoga odnosa budu pozitivni, odnosno da rezultiraju zadovoljstvom, a po mogućnosti i radošću. Vlastoručno pisane poruke zahvalnosti koje prate proizvod mogu u tom smislu biti lijepa gesta.

Pitanja na koja je korisno dati odgovor u svezi sa segmentom kanala komunikacije, distribucije i korisničke podrške:

1. *Kako informiramo kupce o našoj vrijednosti?*
2. *Koristimo li izravne i neizravne kanale komunikacije i s kojim učinkom?*
3. *Jesu li poruke koje se odašilju različitim kanalima usklađene?*
4. *Kako razvijamo mišljenje kupaca da naša vrijednost na pravi način zadovoljava njihove potrebe?*
5. *Potiče li naša poruka njihovo pozitivno mišljenje o našoj ponudi?*
6. *Kako prodajemo proizvod?*
7. *Imaju li kupci neke teškoće pri dolaženju do naše ponude?*
8. *Kako bismo distributere naše vrijednosti?*
9. *Kako održavamo odnos s distributerima?*
10. *Kako komuniciramo s kupcima nakon kupnje?*
11. *Prikupljamo li informacije o njihovom zadovoljstvu našom ponudom i popratnim elementima (dostava, povrat i sl.)?*
12. *Kako održavamo korisničko iskustvo?*

1.1.7. Odnosi s kupcima

Iako se problematika odnosa s kupcima proteže i kroz druge segmente platna poslovnoga modela, primjerice kroz poslovne aktivnosti i procese, partnerske odnose i korisničku podršku, ovaj segment je korisno sagledati zasebno i posvetiti mu punu pozornost. Naime, kupci su pokretači prihoda i njegovoga rasta. Tako je u okviru ovoga segmenta potrebno razmotriti sljedeće: **kako bismo kupce, kako stječemo nove kupce, kako zadržavamo postojeće kupce, kako unaprjeđujemo odnose s kupcima.**

Poslovanje se vrti oko potreba i želja kupaca kao glavne poslovne gravitacijske točke. No, odnosu s kupcima može se pristupiti dvojako. Moguće je sagledati što postoji u okruženju te ponuditi poboljšanu vrijednost ili pak dizajnirati vrijednost za koju mislimo da može zadovoljiti iskazane ili latentne potrebe i želje kupaca. Iako je drugi pristup rizičniji, on može biti korisniji za poduzeće te mu donijeti monopolsku poziciju barem na neko vrijeme. To je, primjerice, bio slučaj sa Steveom Jobsom koji je smatrao da zna što ljudima treba te je pod njegovim vodstvom dizajniran prvi iPhone.

Pri analizi kojim kupcima ćemo se obratiti treba imati na umu da značajke ponuđene vrijednosti poput cijene, kvalitete, dostupnosti, funkcionalnosti te prateće usluge trebaju biti kompatibilne s takvom kategorijom kupaca. Ne možemo se obraćati kupcima slabije platežne moći ako je cijena relativno visoka. Isto tako, nije moguće ciljati na masovno tržište ako može postojati problem dostupnosti. S takvim se problemom suočilo američko poduzeće Tesla prilikom lansiranja njihova električnog automobila. Jedino je povjerenje u jak brend kupce moglo natjerati da svoje naručeno vozilo čekaju godinu i više dana. No, ako postoji problem s dostupnošću, poduzeće može izgubiti reputaciju, ali i kupce. Isto tako, poduzeće unaprijed mora utvrditi hoće li moći isporučivati neku kvalitetu po određenoj cijeni. Poduzeće Tesla se i tu našlo u problemima jer nije moglo dosegnuti točku pokrića troškova za svoj osnovni model, što je kompenziralo poticanjem prodaje skupljih inačica.



Kako
poduzeće
stječe kupce?

Sljedeće važno pitanje je **kako poduzeće stječe kupce**. Mnoga poduzeća svoje proizvode i usluge odlučuju ponuditi po nižoj cijeni ili uz popust kako bi pobudili interes te cijenu povećali kada se proizvod etablira na tržištu. Pritom je, uz već spomenute aktivnosti promocije, korisno ponuditi probne uzorke ili osigurati testiranje proizvoda. U početnoj fazi poduzeća mogu koristiti i promotivna događanja poput gostovanja glazbenika ili angažirati poznate osobe u svrhu promocije.

U promociji novih proizvoda poduzeće se može oslanjati i na distributere kojima može ponuditi poticajne ugovore za jačanje prodaje. Ako je riječ o proizvodima visoke vrijednosti koji se plasiraju imućnijim pojedincima, uvodi se osobni prodajni savjetnik. To je posebno slučaj kod prodaje automobila ili pri usluživanju imućnijih pojedinaca od strane banaka. Ako je pak riječ o prodaji pravnim osobama, odnosno prodaji u većim količinama, imenuje se posebna osoba (engl. *key account manager*) koja je odgovorna za održavanje odnosa s takvim klijentima.



Odnosi s
kupcima

Poduzeće posebnu pozornost treba posvetiti **održavanju odnosa s kupcima**, odnosno zadržavanju postojećih kupaca te unaprjeđivanju odnosa s njima. U tu svrhu kontinuirano treba pratiti dinamiku prihoda od prodaje, prihod po broju kupaca, prihod po ključnim kategorijama kupaca, prihod po zaposlenom i slično. Posebno je važno mjeriti i kvalitetu odnosa s kupcima u smislu

zadovoljstva kupnjom te zadovoljstva ponovljenom kupnjom, zadovoljstva pri rješavanju pritužbi kupaca, odanost ciljne grupe kupaca, broj novih kupaca itd. Na temelju rezultata, potrebno je unaprijediti prethodno navedene stavke kako bi ponuđena vrijednost bolje zadovoljavala potrebe i želje kupaca te pratila trendove na tržištu, ali ih i postavljala.

U svrhu unaprjeđenja korisničkoga iskustva, mnoga uslužna poduzeća poput telekomunikacijskih kompanija uspostavljaju automatizirane usluge, odnosno aplikacije pomoću kojih korisnik može pratiti potrošnju, dodavati nove opcije i slično. Također, već spomenute mogućnosti osvrta na proizvod ili uslugu te iskustvo kupnje koje pružaju poduzeća pridonose povezivanju kupaca i stvaranju zajednice korisnika koji mogu razmjenjivati iskustva i savjete, čime se jača odanost nekom poduzeću ili prodajnoj platformi. No, takvi osvrti korisni su i poduzećima kao povratne informacije koje omogućuju daljnji rad na unaprjeđenju ponude.

U posebnim okolnostima poduzeća uvode **posebne načine zadržavanja kupaca**. Tako su u doba ograničenja u poslovanju uslijed proglašene pandemije virusa COVID-19 poduzeća pribjegavala različitim načinima da održe razinu poslovanja. Neka su ograničavala ljudsku interakciju poticanjem na elektroničko plaćanje, neka su se oslanjala na *online* prodaju i dostavu uz što manje kontakta, a neka su uvela dodatne zaštite poput zaštitnih folija, posebnog pakiranja, dezinfekcije i slično. Tako je indijski proizvođač automobila Tata Motors svoje automobile isporučivao u plastičnim balonima u svrhu „maksimalnoga očuvanja zdravlja“ njihovih kupaca³⁴. Balon u koji je bio smješten automobil bio je potpuno sterilan te je sprječavao kontakt osoba iz lanca isporuke od proizvodne trake do kupnje.



Pitanja na koja je korisno dati odgovor u svezi sa segmentom odnosa s kupcima:

1. *Koji pristup stvaranju vrijednosti za kupce koristimo i s kojim učinkom?*
2. *Kako identificiramo ciljnu kategoriju kupaca?*
3. *Što je važno prilikom obraćanja toj kategoriji ili tim kategorijama kupaca?*
4. *Koje metode koristimo da bismo stekli nove kupce?*

³⁴ Jurčić, Z. (2020.): „Indijski Tata počeo isporučivati automobile kupcima u ‘korona free’ plastičnim mjehurima“, *Jutarnji list*, 30. studenoga, <https://www.jutarnji.hr/autoklub/garaza/indijski-tata-pocao-isporucivati-automobile-kupcima-u-korona-free-plasticnim-mjehurima-15034208>

5. *Kakve odnose s kupcima smo uspostavili?*
6. *Kakav odnos pojedini segmenti kupaca trebaju i žele od nas?*
7. *Imamo li za pojedine kategorije kupaca osobne asistente?*
8. *Što analiziramo u svrhu zadržavanja postojećih kupaca?*
9. *Što činimo kako bismo zadržali postojeće kupce?*
10. *Kako unaprjeđujemo odnose s kupcima?*

1.1.8. Troškovna struktura

Svi aspekti stvaranja dodane vrijednosti, od nabave proizvodnih čimbenika do održavanja odnosa s kupcima, podrazumijevaju određene troškove. Neki troškovi mogu se točno odrediti, a neki se mogu tek predvidjeti. No, važno je procijeniti sve troškove kako bi poduzeće bilo sigurno da je poslovni model održiv, odnosno da generira dodanu vrijednost koja ima visok stupanj efektivnosti, odnosno rezultira novčanim tokom kojim je moguće održavati postojeće poslovanje poduzeća, ali i ulagati u njegov razvoj. Tek nakon procjene troškova svih aktivnosti poduzeće može krenuti u implementaciju poslovnoga modela. Ako se model pokaže troškovno neodrživim, odnosno ako troškovima ne korespondiraju odgovarajući prihodi ili su oni krajnje neizvjesni, prethodne segmente poslovnoga platna treba redizajnirati.

Tzv. „kresanje troškova“ može rezultirati održivim poslovnim modelom. Tako, primjerice, odluka da se uvede senzor za paljenje svjetala ili potrošnju vode može osigurati uštedu električne energije, što za malo ili poduzeće u nastajanju može značiti opstanak, odnosno održanje poslovanja. Uvođenje samoposlužnih aparata, poput onoga za odjavu putnika u zračnim lukama, također može značajno pridonijeti održivosti jer takva aktivnost košta oko tri dolara ako je obavljaju zaposlenici i tek 50 centi ako se koristi ovaj aparat³⁵. Tako odluka o supstituciji rada kapitalom ili obratno, s obzirom na cijenu proizvodnih čimbenika i očekivanu ekonomiju obujma, može značajno pridonijeti održivosti. Prilikom dizajna poslovnih modela, menadžeri nakon ove faze mogu krenuti natrag i redizajnirati prethodne komponente ukidajući neke nepotrebne elemente.

³⁵ ... (2020.): „Walmart kreće u eksperiment sa samoposlužnim blagajnama“, *Index.hr*, 30. lipnja 2020., <https://www.index.hr/vijesti/clanak/walmart-krece-u-eksperiment-sa-samoposlužnim-blagajnama/2194203.aspx>

Pritom treba imati na umu hoće li poduzeće na taj način gubiti kupce. Tako, primjerice, Ryanair³⁶ ima „alergiju na luksuz“ te štedi na brojnim stavkama usluge prijevoza. Zato naručuje najjednostavnija sjedala koja se ne mogu nagnuti te na čijoj pozadini nema ekrana, ali ni pretinca, što podrazumijeva manje vremena za čišćenje između letova, a time i uštedu vremena. Niskobudžetni prijevoznici zarađuju od letenja pa svaka minuta provedena na tlu znači gubitak. U Ryanairovim zrakoplovima postoji samo jedan toalet da bi se dobio što veći broj sjedala. Isto tako, naplaćuje se sve osim usluge prijevoza: rezervacija sjedala, prijevoz prtljage, ali i tisak dozvole za ukrcajanje koju putnici mogu ispisati i sami. Tijekom leta Ryanair također prodaje razne stvari, poput srećki za lutriju. Budući da su njegovi klijenti većinom mladi ljudi koji troškove leta nastoje minimalizirati, ovakva se praksa ne odražava negativno na njegovo poslovanje. Zahtjevniji putnici ipak biraju druge avioprijevoznike.

Treba imati na umu da nisu sve aktivnosti i procesi jednako važni pa snižavanje troškova nikako ne može biti proporcionalno za sve. Neke su aktivnosti ključne za generiranje prihoda, a neke su pak sporedne i mogu se reducirati. U suštini, a prema Porterovoj matrici generičkih strategija, poduzeća trebaju odlučiti hoće li poslovni model, a time i svoju konkurentnost, graditi na minimalizaciji troškova (poput Ryanaira) ili na diferencijaciji (poput Applea).

Strategija diferencijacije podrazumijeva nastojanje poduzeća da svoju ponudu učini drugačijom od konkurencije. To je moguće postići drugačijim dizajnom proizvoda ili pakiranja, dodavanjem novih svojstava, posebnim pogodnostima za kupce u smislu duljega jamstvenog razdoblja, drugačijim načinom dostave ili marketingom kojim se proizvod može drugačije predstaviti kupcima i slično. Tako neka poduzeća svoju ponudu nastoje učiniti posebnom dizajnom, svojstvima ili dodatnim pogodnostima.

Iako strategija diferencijacije zahtijeva značajnija ulaganja, ona može biti isplativa jer može rezultirati visokim stupnjem odanosti brendu. Poduzeća koja djeluju na oligopolističkom tržištu nastoje se razlikovati od konkurencije te izbjegavaju izravan sukob. Poduzeća se pritom mogu obraćati cjelokupnom

³⁶ Manuell, R. (2017.): „8 reasons low cost airlines are so cheap“, <https://www.internationalairportreview.com/article/32697/low-cost-carriers/>, <https://www.investopedia.com/articles/investing/111214/how-ryanair-makes-money.asp>, pristupljeno 10. travnja 2021.

i globalnom tržištu ili nekom tržišnom segmentu. Tako se, primjerice, luksuzni hoteli nastoje razlikovati, a obraćaju se segmentu kupaca visoke platežne moći.

Strategija troškovnoga vodstva ukazuje na namjeru i cilj poduzeća da maksimira efikasnost, odnosno na najmanju mjeru snizi troškove. Takva su poduzeća onda u mogućnosti ponuditi niže cijene te još uvijek održavati određenu razinu kvalitete ponude. Neka poduzeća niže cijene mogu postići lošijim pakiranjem i manjom promocijom gotovo istoga proizvoda (npr. sredstva za pranje Ariel i Tide), prodajom na manje atraktivnoj lokaciji te uskraćivanjem podrške (npr. plaćene vs. besplatne verzije softverskih paketa).

Ovu strategiju moguće je očekivati kod proizvoda široke potrošnje gdje je konkurencija velika i gdje se proizvodi nude na cijelom tržištu. Kod tih proizvoda također nema potrebe za značajnijim ulaganjem u istraživanje i razvoj, odnosno opseg takvih ulaganja je znatno manji nego u drugim industrijama, primjerice u kemijskoj ili farmaceutskoj. Ovakva poduzeća nerijetko koriste vanjske resurse izdvajanjem poslova (engl. *outsourcing*) kako bi koristila prednosti specijalizacije drugih poduzeća, a time i niže troškove, ali i odgovarajuću razinu kvalitete.

U uvjetima sve veće konkurencije, naglasak na stvaranju proizvoda uz što niže cijene često se pokaže nedovoljnim pa se strategija troškovnoga vodstva obično kombinira s određenim stupnjem diferencijacije. Tako je indijski proizvođač automobila Tata krenuo od ideje stvaranja najjeftinijega automobila koji bi bio dostupan širokom sloju stanovništva te razvio Tata Nano. Nano je bio vrlo popularan, no nakon deset godina situacija se promijenila. Prilikom izrade ključni kriterij bila je cijena, a sve ostalo nije bilo važno. Tata je prilikom proizvodnje modela Nano koristio *outsourcing* za čak 85 % dijelova koji su se ugrađivali u automobil te je koristio čak 60 % manje prodajnih kanala nego što je uobičajeno kako bi snizio transakcijske troškove³⁷. Tako su se javljali problemi u svezi sa sigurnošću i kvalitetom, a daljnjoj prodaji nije pogodio ni postojeći dizajn³⁸. S druge strane, prodaja luksuznijih automobila na indijskom je tržištu značajno rasla. Tako je Tata prestao proizvoditi ovaj maleni automobil koji se mogao nabaviti za tek nešto više od tri tisuće američkih dolara.

³⁷ Johnson, M. W., Christensen, C. C. i Kagermann, H. (2008.): „Reinventing your business model“, *Harvard Business Review*, god. 86, br. 12, str. 50–59.

³⁸ Hruškovec, I. (2018.): „Kraj za najjeftiniji auto: Tata Nano više se neće proizvoditi“, *24 sata*, 23. srpnja, <https://www.24sata.hr/tech/kraj-za-najjeftiniji-auto-tata-nano-vise-se-nece-proizvoditi-583292>

Pitanja na koja je korisno dati odgovor u svezi sa segmentom troškovne strukture:

1. *Kolike troškove podrazumijevaju naše aktivnosti?*
2. *Biramo li strategiju troškovnoga vodstva ili diferencijaciju?*
3. *Mogu li se troškovi sniziti?*
4. *Koje aktivnosti su ključne te ne mogu izdržati snižavanje troškova?*
5. *Kakvu dinamiku troškova možemo očekivati u budućnosti?*

1.1.9. Izvori prihoda

Dok poduzeće obavlja razne aktivnosti od kojih svaka podrazumijeva određene troškove, prihodi poduzeća ovise samo o dodanoj vrijednosti koju nudi na tržištu te o cijeni koju su kupci voljni i u mogućnosti platiti. Pretpostavlja se da se u ovoj fazi već zna tko su kupci, a i koja vrijednost im se nudi. Tako se na koncu može zaključiti da prihod može dolaziti na nekoliko načina. Najčešći je **prodaja proizvoda ili usluge**. Poduzeće ne zadržava pravo na intelektualno vlasništvo proizvoda koji dođe u ruke kupaca. Kupci proizvod tako mogu preprodati ili uništiti, ali ga i rastaviti i pokušati stvoriti sličan proizvod.



Prodaja



Najam/
leasing

Proizvod se može i **posuditi**, odnosno **dati u najam/leasing**. Na taj način korisnik stječe pravo korištenja ispravnoga proizvoda za koje poduzeće snosi troškove održavanja. Zauzvrat korisnik plaća naknadu za korištenje, odnosno ugovorenu mjesečnu cijenu *leasing* obroka s unaprijed definiranim uslugama tijekom ugovornoga razdoblja. Nakon završetka razdoblja *leasinga* predmet se vraća vlasniku. Na ovaj se način obično ustupaju automobili. Za korisnike koji godišnje prevaljuju velike udaljenosti, kao što je to slučaj s poslovnim ljudima, ovaj način raspolaganja uslugom prijevoza može donijeti koristi, odnosno uštede. Iznajmljivanje je i vrlo popularan način korištenja alata. Tako lihtenštajnski proizvođač alata Hilti za mjesečnu naknadu pruža uslugu korištenja alata na pravom mjestu, u pravo vrijeme, uz odgovarajuće održavanje³⁹.

³⁹ Johnson, M. W., Christensen, C. C., Kagermann, H. (2008.): „Reinventing your business model“, *Harvard Business Review*, god. 86, br. 12, str. 50–59.



Stupanj korištenja

Korisnik može vrijednost plaćati i **prema stupnju korištenja**. Tako se, primjerice, mogu obračunavati minute razgovora, količina podatkovnoga prometa, ali i dani korištenja smještajnih kapaciteta, odnosno broj noćenja.



Pretplata

Ako je riječ o učestalijem korištenju neke usluge, moguće je **financiranje kroz pretplatu**. Pretplatom je moguće dobiti ograničeni ili neograničeni pristup nekoj vrijednosti, najčešće usluzi. Tako pretplata može biti tjedna, mjesečna ili godišnja te može omogućavati razne koristi. Nerijetko postoji više vrsta pretplata koje omogućuju i više pogodnosti. Poduzeća koja omogućavaju neograničeno korištenje računaju na činjenicu da ljudi neće moći neograničeno vrijeme potrošiti na neku aktivnost kao što je to, primjerice, teretana ili glazbena baza podataka, te će odabrati vrijeme i način korištenja koji im najviše odgovara. Dapače, praksa je pokazala da oni koji zakupe neograničeno korištenje teretane računajući na fleksibilnost korištenja na koncu i najmanje koriste tu uslugu.

Ograničenja u poslovanju za vrijeme proglašene pandemije virusa COVID-19 potaknula su poduzeća na kreativnost. Tako je britanski Pret A Manger⁴⁰, u očajničkom nastojanju da zadrži bar neku razinu poslovanja, svojim vjernim poklonicima ponudio pretplatu na pića. Tako je pet pića dnevno (kavu, čaj, *smoothije*) bilo moguće dobiti za 20 funti mjesečno. To je bila izuzetna ponuda prema kojoj je kupac mogao biti „u plusu“ već naručivanjem dvije kave tjedno. Prvog mjeseca je, usto, ponuda bila besplatna. Kupac jedino nije mogao naručiti pet pića odjednom, odnosno trebala je postojati pauza od najmanje 30 minuta između narudžbi. Na ovaj je način Pret A Manger računao na kontinuirane posjete svojih poklonika, ali i na činjenicu da na taj način može doći do više podataka o njima i to koristiti u promotivne svrhe.



Licenca ili franšiza

Kao što je već spomenuto, ako je riječ o kupcima koji su druga poduzeća, poduzeće im može prodavati i prava na korištenje tehnologije ili *know-howa* u smislu **licence** ili **franšize**. Pravo na otkriće moguće je trajno otkupiti kupnjom patenta. S druge strane, ograničeno korištenje intelektualnoga vlasništva moguće je postići kupovinom licence ili franšize. Na taj način sâm vlasnik intelektualnoga vlasništva ne mora ulagati napore oko primjene toga vlasništva u procesu stvaranja vrijednosti, već kontinuirano zarađuje od naknada.

⁴⁰ Nelson, E. (2020.): „Pret A Manger Will Try Anything to Survive“, *New York Times*, 19. listopada, <https://www.nytimes.com/2020/10/14/business/pret-a-manger-london-pandemic.html>

Svoju vrijednost poduzeće pak može ustupiti i **besplatno**, ali pritom **zarađivati od oglašavanja**. Taj pristup je osobito čest kod mrežnih usluga koje imaju veliki doseg, poput servisa za e-poštu. No, i mnogi medijski servisi poslovanje održavaju pomoću oglašavanja ili se u potpunosti financiraju na taj način. Na sličan se način mogu financirati i organizatori festivala i sličnih događaja. No, za mnoga poduzeća to je ipak usputni, odnosno dodatni izvor financiranja.



Zarada
oglašavanjem

Cijena je rijetko fiksna. Ona se može odrediti interaktivno, kao rezultat pregovora između kupca i dobavljača/poduzeća, pri čemu na cijenu utječu kupovna i pregovaračka moć obje strane. Cijena se često određuje i s obzirom na količinu, odnosno intenzitet korištenja pa se za veću količinu i intenzivnije korištenje, ali i učestalost i vrijeme kupnje, odobravaju popusti, odnosno niže cijene. U vrijeme kada se poduzeća žele riješiti zaliha, poput prošlogodišnje modne kolekcije, ali i u vrijeme slabije potražnje, poput one u siječnju, odobravaju se dodatni popusti.



Cijena

Cijena se mijenja i s obzirom na značajke vrijednosti. Tako osnovni model najmanje košta, a svaka nadogradnja, poput boje na vozilu, plaća se dodatno. Poduzeća se nerijetko služe i cjenovnom diskriminacijom, posebno cjenovnom diskriminacijom „trećega stupnja“ te različite cijene zaračunavaju različitim grupama potrošača. Tako ulaznice ili putne karte mogu biti jeftinije za djecu nego za odrasle.

No, postoje i poduzeća koja se odlučuju za model **fiksne cijene**⁴¹. Kupci tada plaćaju neki paušalni iznos i vrijednost koriste koliko žele. Željeznička kompanija Swiss Federal Railways tako je 1989. godine uvela godišnju kartu neovisno o vremenu putovanja, korištenom vlaku ili ruti. Telekomunikacijske kompanije nude *flat rate* mobilni internet, pozive i poruke unutar svoje mreže. Slično omogućuju i za kabelsku televiziju. Za poduzeća takav model može biti profitabilan ako neki korisnici vrijednost koriste tek rijetko, a neki više od prosjeka. No, ako se dogodi da postoji značajan broj osoba koje vrijednost koriste znatno više od prosjeka, poduzeće može zapasti u gubitke. Tada se poduzeće ipak odlučuje odrediti gornju granicu potrošnje. Iako takva politika može biti



Fiksna
cijena

⁴⁰ Gassmann, O., Frankenberger, K. i Choudury, M. (2020.): *The Business Model Navigator*, Financial Times Publishing, Pearson Education Limited, Harlow, str. 154.

suprotna načelu *flat ratea*, gornja granica potrošnje ipak može biti određena znatno iznad prosječne potrošnje.



Aukcijska
prodaja

Temeljni ekonomski zakoni svakako vrijede pa cijena suštinski ovisi o odnosu ponude i potražnje. Taj odnos može biti posebno dinamičan u uvjetima **aukcijske prodaje**. U svakom slučaju, poduzeća svoje očekivane i realizirane prihode trebaju dovesti u vezu s očekivanim i ostvarenim troškovima kako bi utvrdili mogućnost, ali i održivost poslovanja. Pritom poduzeća imaju veću kontrolu nad troškovima nego nad prihodima. No, i na prihode je moguće utjecati primjenom različitih modaliteta prodaje i/ili njihovom kombinacijom. Ipak, povećanje prodaje snižavanjem cijena poduzeću ne bi trebalo biti u interesu zbog negativnog utjecaja ove politike na profitabilnost.



Cijena
po odluci
kupca

Britanska *rock* grupa Radiohead uvela je zanimljiv i neobičan pristup određivanju cijene svoje glazbe. Tako su svojim poklonicima omogućili da za njihov album *In Rainbows* plate onoliko **koliko sami odluče**. Ovaj neobičan pristup povećao je popularnost grupe, pospješio prodaju ulaznica za koncerte te poklonike potaknuo da kupe i starija izdanja ove grupe⁴².



Cijena ovisna
o ponašanju

Zanimljiv je i način povezivanja korištenja informacijsko-komunikacijske tehnologije s određivanjem cijena. Tako neki osiguratelji vlasnicima automobila nude police osiguranja po **cijeni koja ovisi o njihovom ponašanju** u vožnji prema načelu „platite kako vozite“ (engl. *Pay as you drive* – PAYD). Tako se vozačevo ponašanje u vožnji izravno nadzire te se podaci šalju osiguratelju koji na temelju toga procjenjuje rizik i određuje cijenu premije. Međutim, ovaj model baš i nije popularan jer značajno narušava privatnost vozača – poznato je kada, gdje i kako osoba vozi. Usto, neke kompanije dodatno kažnjavaju „smjeliju“ vožnju, što također odvraća potencijalne korisnike od korištenja ovakve usluge.

Pojednostavljivanje modela na način da se vožnja ne nadzire u normalnim okolnostima, već da praćenje počinje u situacijama kada korisniku treba pomoć u slučaju nezgode, hitnog slučaja ili krađe pokazalo se uspješnim za kompanije

⁴² Ibid., str. 10. Ibid., str. 13–16

kao što su UNIQA iz Austrije ili Allianz iz Švicarske. Moguće je i uvesti uređaj koji prati vožnju, ali bez znanja o lokaciji i brzini. Pritom se prati broj prijeđenih kilometara te koliko puta vozač oštro zakoči, što utječe na cijenu premije. Takvu praksu je uspješno uvela kompanija Snapshot u SAD-u.

Iako se može zaključiti da novi poslovni modeli moraju uključivati primjenu suvremene tehnologije da bi bili uspješni, to je ipak zablude. Naime, ključno je identificirati ekonomski potencijal nove tehnologije, odnosno način njene primjene koja može donijeti novu vrijednost kupcima. Tako je Amazon, umjesto očekivanoga iskoraka u područje dronova i robota, koji su se pokazali nepraktičnima i neučinkovitijima, posegnuo za „staromodnim“ pristupom i „iznenadio“ izgradnjom vlastite flote dostavnih vozila⁴³.

Pitanja na koja je korisno dati odgovor u svezi sa segmentom izvora prihoda:

1. *Koji je naš glavni izvor prihoda?*
2. *Koja je cijena naše ponude?*
3. *Kako oblikujemo cijene?*
4. *Kakav je odnos vrijednost/cijena naše ponude u očima kupaca?*
5. *Možemo li ponuditi usluge održavanja kao izvor prihoda?*
6. *Možemo li primijeniti cjenovnu diskriminaciju?*
7. *Koji model prodaje je za nas najbolji?*
8. *Koji model prodaje primjenjuje konkurencija?*
9. *Možemo li uvesti i neki drugi model prodaje?*
10. *Kako kupci plaćaju za vrijednost koju im nudimo?*
11. *Kako bi kupci željeli plaćati?*
12. *Možemo li ponuditi načine plaćanja koje žele kupci?*
13. *Možemo li otkupljivati zastarjele proizvode u zamjenu za nove?*
14. *Kako možemo razvijati modele prodaje?*
15. *Kako možemo razvijati naše aspekte generiranja prihoda?*

⁴³ Ovide, S. (2020.): „Amazon’s Biggest Leap Was Boring Forget about drones. Amazon delivered something just as innovative with nuts and bolts“, *New York Times*, 2. rujna, <https://www.nytimes.com/2020/09/02/technology/amazon-delivery-innovation.html>

Seminarska nastava:

Zadatak 1: Odaberite poduzeće te prikažite njegov poslovni model na temelju elemenata platna ili mape poslovnoga modela. Nacrtajte mapu, u nju upišite značajke komponenti poslovnoga modela te ih usmeno opišite jednu po jednu. Prilikom analize komponenti poslovnoga modela odgovorite na pitanja postavljena za svaki aspekt. Analizi pridodajte prijedloge za unaprjeđenje.

Zadatak 2: Nacrtajte mapu poslovnoga modela te dizajnirajte poslovanje vašega poduzeća dizajniranjem komponenti poslovnoga modela prema svojim preferencijama. Imajte na umu da sve komponente poslovnoga modela trebaju biti usklađene da bi poslovni model bio funkcionalan te da bi poduzeće ostvarivalo pozitivan rezultat. U dizajnu poslovnoga modela odgovorite na pitanja postavljena za svaki aspekt platna poslovnoga modela.

KREATIVNE TEHNIKE ZA RAZVOJ POSLOVNIH MODELA PREMA STRATEGIJI PLAVOGA OCEANA



ISHODI UČENJA

Nakon savladavanja sadržaja ove cjeline studenti će moći:

- ✓ *identificirati, opisati i analizirati načela strategije džuda*
- ✓ *identificirati i analizirati poslovanje poduzeća koja djeluju u tzv. „crvenim oceanima“*
- ✓ *identificirati i opisati načela i mogućnosti primjene tzv. „cikličke ekonomije“*
- ✓ *identificirati i opisati temelje načela stvaranja nove vrijednosti*
- ✓ *identificirati, opisati i analizirati način strateškoga ponašanja prema strategiji tzv. „plavih oceana“*
- ✓ *opisati i analizirati pristup dizajniranju poslovnoga modela*
- ✓ *identificirati i analizirati mogućnosti i prepreke razvoja prema strategiji plavoga oceana*
- ✓ *opisati i analizirati način primjene metode dizajnerskoga razmišljanja*
- ✓ *opisati tehniku „pet puta zašto“ u okviru dizajnerskoga razmišljanja*
- ✓ *opisati metodu „šest šešira“ kao način kreativnoga dolaska do rješenja*
- ✓ *identificirati i opisati mogućnosti vizualizacije rješenja dizajnerskoga razmišljanja*
- ✓ *opisati, analizirati i kritički vrednovati kreativne tehnike u svrhu razvoja poslovnih modela prema strategiji plavoga oceana te davati prijedloge za unaprjeđenje.*

Odgovarajući dizajn i usklađenost svih aspekata poslovnog modela ključni su za poslovni uspjeh. No, poduzeća nedovoljno pozornosti posvećuju dizajnu i inoviranju svojih poslovnih modela. Tako se, prema istraživanju Američkoga udruženja za menadžment, tek oko 10 % od sredstava koja se ulažu utroši za razvoj novih poslovnih modela⁴⁴. Pa ipak, inoviranje poslovnih modela jednako je važno ili čak važnije od ulaganja u razvoj novih proizvoda i usluga. Da bi se dizajnirao uspješan poslovni model, potrebno je dobro definirati strategiju, odnosno stratešku orijentaciju te primijeniti određene kreativne tehnike kako bi se pronašlo odgovarajuće rješenje s obzirom na razne unutarnje i vanjske čimbenike.

Suvremeno poslovanje iznimno je dinamično te se neprestano pronalaze novi načini konkuriranja koji umnogome transformiraju čitavo tržište. Kako bi precizno definirala sve aspekte svojih poslovnih modela, poduzeća najprije određuju svoju stratešku orijentaciju. To je važno kako za mala poduzeća, odnosno poduzeća u nastajanju, tako i za velike kompanije koje odlučuju napraviti strateški zaokret, odnosno promijeniti svoju stratešku orijentaciju. Stoga se u nastavku razmatra jedna od najpoznatijih i najzanimljivijih poduzetničkih strategija – strategija džuda, koja je posebno važna za mala poduzeća, ali i tzv. „strategije plavih i izlovljenih oceana“, odnosno strateške orijentacije koje se nalaze u pozadini dva strateška pristupa: diferencijacije i troškovnoga vodstva.

2.1. STRATEGIJA DŽUDA



Nije rijetka pojava da malo poduzeće u određenom segmentu nadjača veliko. To je posebno čest slučaj u informacijskom sektoru. Mnoga mala poduzeća u postizanju svojih ciljeva koriste tzv. „strategiju džuda“⁴⁵. Oslanjaju se na brzinu, fleksibilnost i kreativno razmišljanje kako bi oblikovali strategije kojima konkurenti ne mogu parirati. Umjesto izravnoga sukobljavanja, odlučuju se veličinu, resurse i tromost svojih konkurenata iskoristiti u svoju korist. Ako slabiji borac izravno nasrne na jačega, najvjerojatnije će biti poražen. Stoga je strategija džuda korisna za svako malo poduzeće koje se natječe s etabliranom velikom

⁴⁴ Johnson, M. W., Christensen, C. C. i Kagermann, H. (2008.): „Reinventing your business model“, *Harvard Business Review*, god. 86, br. 12, str. 50–59.

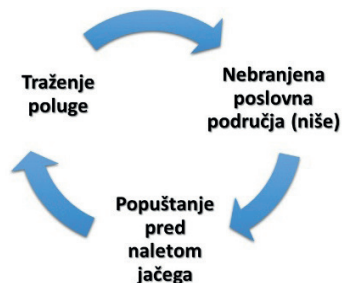
⁴⁵ Rupčić, N. (2012.): „Manager kao judo borac“, *Poslovni savjetnik*, god. 8, br. 10, str. 14–15.

kompanijom, posebice ako se radi o neizvjesnom poslovnom okruženju. Pa ipak, ova strategija može biti korisna za bilo koje poduzeće, novo ili staro, ono visoke ili niske tehnologije, veliko ili malo. Tako, primjerice, iako je Netscape pobijedio Microsoft korištenjem strategije džuda, Microsoft se pokazao jednako dobrim, ako ne i boljim igračem džuda.

Strategija džuda se može primijeniti uz pomoć nekoliko **načela** (shema 4). **Prvo načelo** strategije džuda odnosi se na **važnost brzoga ulaska u nebranjena poslovna područja** ili niše, izbjegavajući izravni sukob. Mala poduzeća tako ulaze u područja koja zauzimaju velika poduzeća, ali na drugačiji način, uzimajući u obzir svoju fleksibilnost. Poslovni igrači džuda stoga nastoje „odvesti bitku“ na područja gdje trenutno imaju ili mogu izgraditi konkurentsku prednost, a njihovi protivnici to u kratkom roku ne mogu učiniti. Tako je Netscape napao tržišno područje koje su njegovi konkurenti ignorirali. Ponudio je jednostavan, samostalan *browser* koji je u početku bio dostupan samo putem interneta. Iako svjestan da mnogi korisnici nakon probnoga razdoblja od 90 dana softver neće platiti te će ga nastaviti koristiti, Netscape je više nade polagao u ostvarivanje popularnosti i stjecanje velikoga tržišnog udjela, što bi mu omogućilo da ga kupe veće korporacije.



Shema 4. Načela strategije džuda



Važan Netscapeov džudo-potez bio je i korištenje interneta za distribuciju, a korisnika kao savjetnika za kvalitetu zbog zahtjeva za ispunjavanjem ankete o zadovoljstvu proizvodom. Netscape je također sâm napisao *browser*, odnosno

nije plaćao za kôd Mosaic kao njegovi konkurenti te je time granične troškove sveo na nulu. Microsoft je koristio sličan pristup kako bi svojim Internet Explorerom pobijedio Netscapeov Navigator. No, Netscape je održao mobilnost te brzo mijenjao područje djelovanja. Iako je s vremenom gubio na snazi, Netscape je postavio sasvim nove temelje poslovnoga modela i ostvarivanja konkurentske prednosti u ovom području.

Sličan primjer odnosi se na uvođenje energetskega pića Red Bull na tržište bezalkoholnih pića. Red Bull je bio bez konkurencije na tržištu od strane postojećih kompanija u toj industriji koje nisu mogle ni naslutiti moguću popularnost energetskih pića. Red Bull se k tome reklamirao na suprotan način od *cola* pića. Umjesto da prikaže mlade ljude kako uživaju na plaži uz piće, Red Bull se vezao za sport, posebno za ekstremne sportove, te se na taj način obraćao svima onima koji žele povećati svoju snagu i izdržljivost. Činjenica da je Red Bull insinuirao da u svojim sastojcima uključuje određene dijelove bika samo je doprinisilo njegovoj popularnosti.

Poduzeće Tesla uvelo je električni automobil dok su postojeća poduzeća još razmatrala potencijale toga tržišta i učinilo ga ekskluzivnim proizvodom koji si mogu priuštiti i oni slabije kupovne moći. Kineski proizvođač mobilnih telefona Xiaomi također je koristio strategiju džuda te zauzeo prethodno slabo popunjeno tržište mobilnih uređaja tzv. „srednje klase“. Xiaomi nije imao velike šanse konkurirati poduzećima kao što su Apple i Samsung, ali se uspješno mogao obratiti onima kojima su njihovi uređaji bili preskupi. Xiaomi se također oslonio na prednosti promocije putem interneta i društvenih mreža, izbjegavajući i na taj način izravno sukobljavanje s jačim protivnicima.

Iz ovih se primjera može zaključiti da je pri korištenju strategije džuda važno predstaviti novi koncept proizvoda koji ne mora biti potpuna novost, ali potrebe i želje treba zadovoljavati na drugačiji način. Moguće je čak odabrati neke vrste proizvoda ili usluga iz paketa koji nudi konkurencija i bolje ih prilagoditi potrebama i željama kupaca ili ih prilagoditi određenoj kategoriji kupaca. Osim toga, korisno je odrediti nove cjenovne modele i modele distribucije koje konkurenti ne mogu imitirati u kratkom roku. No, često je dovoljno posegnuti samo za jednim od ovih rješenja.

Drugo načelo džuda odnosi se na **popuštanje pred naletom jače konkurencije**.

Poslovni igrači džuda uvijek trebaju biti fleksibilni i popustiti kada ih napadne netko jači. Igrač džuda tada reagira nekim iznenadnim potezom. No, fleksibilnost igrača džuda također se očituje u procjeni trenutka za mudri ustupak prije nego što dođe do većih gubitaka. Igrači džuda natječu se samo ako ocijene da protivniku mogu parirati snagom. No, fleksibilnost i brze taktičke prilagodbe ipak treba kombinirati sa strateškim planovima i vizijom djelovanja u budućnosti.



Drugo
načelo
džuda

U ovom segmentu Netscape nije bio uspješan. Pred naletom Microsofta Netscape je ulagao velike resurse u izravnu bitku umjesto da potraži kreativne mogućnosti iskorištavanja protivnikovih slabosti. Netscapeovi naporu s vremenom su čak prerasli u opsesiju da pobijedi Microsoft. Umjesto da se posluži prednošću sklapanja partnerstava, Netscape je odbio ponuđenu suradnju s kompanijom AOL te tako izgubio od protivnika koji je imao više snage i resursa.

Ryanair je u tom pogledu bio uspješniji. Suočen s cjenovnim ratom od strane British Airwaysa, Ryanair, tada na rubu bankrota, odlučio je popustiti u tom aspektu, ali ne i predati se. Srezao je troškove, uključujući hranu za vrijeme leta, te tako uveo novi troškovni i cjenovni model. Iako je u početku zbog udarca bio uzdrman, Ryanair je napravio dobar džudaški potez: umjesto da igra igru u kojoj će izgubiti, okrenuo se drugoj strategiji i ojačao svoj položaj. Rječnikom džuda, iako je bio slabiji u odnosu na potez protivnika, nije bio poražen u borbi.

Treće načelo džuda odnosi se na **traženje poluge**. Brzi potezi i fleksibilnost nužni su za uspjeh strategije džuda. Oni mogu uzdrmati poziciju konkurenata, ali ih i onemogućiti da dominiraju u područjima koja su zauzeli manji, ranjiviji oponenti. No, brzina i agilnost mogu osigurati vrijeme i poduzeću pružiti prednost prvoga poteza pred snažnijom konkurencijom. Ovaj cilj se može ostvariti traženjem načina kako snagu konkurenta iskoristiti protiv njega samoga. Drugim riječima, treba poduzeti potez s jakom snagom poluge.



Treće
načelo
džuda

Traženje poluge može biti prilično banalno. Ako, primjerice, konkurent izda kupone kojima kupci ostvaruju popust, poduzeće može donijeti odluku da kuponi pri ostvarivanju popusta vrijede i za njegove proizvode. Na taj način nema troškova izdavanja kupona, a konkurent mora odlučiti hoće li opozvati svoj potez ili trpjeti gubitke. Velika poluga može biti i korištenje nečije velike

instalirane baze klijenata ili kupaca kojima se je moguće obratiti bez zahtjeva za registracijom ili instalacijom novih sustava.

Tako su mnogi inozemni maloprodajni lanci u Hrvatskoj uveli mogućnosti *online* kupovine bez registracije i uz plaćanje pouzecom, čime su iskoristili navike postojećih kupaca koji su se ranije pri kupovini oslanjali na Amazon. Ryanair također snižava cijenu leta tako da putnicima omogućuje da tiskaju dozvolu za ukrcavanje. Dobra poluga mogu biti i savezi i partnerstva. Umjesto da poduzeće ulaže u imovinu, može izgrađivati mrežu dobavljača, distributera i partnera koji će obavljati dio posla u procesu stvaranja i isporuke vrijednosti kupcima. Ovakav potez malom poduzeću može osigurati snagu.

Zanimljivu polugu koja im je osigurala tržišni uspjeh iskoristila je i telekomunikacijska kompanija u usponu Wind Mobile koja se u Kanadi suprotstavila puno jačoj Rogers Communications⁴⁶. Wind se suočio s pitanjem: koja cijena je dovoljno niska da privuče klijente, a opet dovoljno visoka da obeshrabri većega konkurenta u ratu cijenama u kojem bi izgubio. Wind je tada odlučio temeljiti se samo na određenim gradovima. Ako bi ponudio slične, niske cijene, veći konkurent bi to trebao učiniti na cijelom tržištu Kanade, što bi mu bilo neisplativo. Tako je Wind odredio cijene i tržište na način da održi izvjesnu profitabilnost, ali ne toliko visoku koja bi dovela do rata cijenama.



Korisni
savjeti

Navedeni primjeri ukazuju na nekoliko **korisnih savjeta** kojih bi se trebali pridržavati svi oni koji primjenjuju strategiju džuda u svom poslovanju⁴⁷. Prije svega, treba izbjegavati strategije koje mogu provocirati protunapad. Korisnije je poduzimati manje upadljive aktivnosti koje djeluju neprimjetno ili ih jači igrači odlučuju ignorirati. Isto tako, kada se početne aktivnosti pokažu uspješnima na tržištu, potrebno je angažirati dodatne resurse da bi se pozicija ojačala. U tome može biti od koristi sklapanje partnerstva. Treba također izbjegavati sukob i strategiju „milo za drago“. U slučaju prijetnje jačega konkurenta, korisnije je repositionirati se na neku tržišnu nišu. Tako se eBay, prema odluci tadašnje direktorice Meg Whitman, zadržao na ciljnoj skupini hobista i kolekcionara

⁴⁶ Spence, R. (2013.): „The Judo Way: Use Your Small Size Against Big Competitors“, *Canadian Business*, 1. studenoga, <https://www.canadianbusiness.com/innovation/the-judo-way-use-your-small-size-against-big-competitors/>, pristupljeno 15. travnja 2021.

⁴⁷ Yoffie, D. B. i Kwak, M. (2001.): *Judo strategy*, Harvard Business Review Press.

kada su im zaprijetili jači igrači poput Yahooa ili Amazona, što je u konačnici odvratilo njihov napad na to tržište.

Strategija džuda može se dovesti u vezu s kineskom poslovicom: „Spoznajte neprijatelja i spoznajte sebe i možete voditi stotine bitki bez opasnosti poraza“. Stoga je važno spoznati svoje prednosti, odnosno snage i slabosti, identificirati prilike i prijetnje, ali isto to učiniti i za one s kojima se natječemo. Upravo u traženju fleksibilnosti u vlastitim snagama, uz pravovremeno iskorištavanje ponekad i neobičnih prilika, mala poduzeća mogu postići zapanjujuće rezultate. Treba konstatirati da se primjena strategije džuda temelji na jačanju nekoliko značajki poslovanja, odnosno **sržnih vrijednosti**, kao što su brzina, fleksibilnost i neprestano unaprjeđivanje (shema 5).

Sržne džuda
vrijednosti

Shema 5. Sržne vrijednosti strategije džuda



No, prilikom primjene strategije džuda treba biti **oprezan**. Fleksibilnost i dinamičnost kretanja ne bi trebali biti sami sebi svrhom. Ako poduzeće neprestano traži neokupirane niše i mijenja smjer poslovanja, zbunit će kupce i potkopati svoj strateški kredibilitet. Kupci se mogu zapitati hoće li poduzeće moći dugoročno pružati podršku i održavati kupljene proizvode i usluge te ih nejasan odgovor može odvratiti od kupnje. Iako se može steći dojam da je kod strategije džuda najvažnija brzina, ova zabluda poduzeće može koštati konkurentске pozicije u idućem razdoblju. Koliko god da je važno brzo djelovati, to nikako ne znači da brzina treba biti sama sebi svrhom. Opsesivna težnja za brzim djelovanjem često znači zanemarivanje ključnih čimbenika kao što su kvaliteta, zadovoljstvo kupaca i dizajn, što može potkopati dugoročnu profitabilnost.

Oprez!

2.2. STRATEGIJE PLAVIH I IZLOVLJENIH OCEANA



Strategija izgradnje i održanja konkurentске prednosti, odnosno obrana određene tržišne domene predstavlja klasični način strateškoga ponašanja koji u uvjetima velike dinamike tržišnih promjena često ne može osigurati trajniji poslovni uspjeh. Stoga su se uz strategiju džuda pojavili i drugi pogledi na moguće strateško ponašanje suvremenih poduzeća. Tako se 2005. godine pojavila ideja o primjeni tzv. „strategije plavoga oceana“⁴⁸. Suština primjene ove strategije odnosi se na kreiranje novih tržišnih niša, odnosno stvaranje novih potreba i želja te nove potražnje. Pritom „plavi oceani“ predstavljaju nove tržišne niše koje nisu okupirane konkurentima. S druge strane, „crveni oceani“ predstavljaju zasićena tržišta na kojima se vodi nemilosrdna tržišna utakmica između poduzeća „morskih pasa“.

Čini se da se poduzeća u industrijama visoke tehnologije suočavaju s problemom koji predstavlja glavnu prijetnju njihovoj opstanku. Ne samo da kupci vole njihove proizvode, već stalno žele novu verziju⁴⁹. Budući da je životni ciklus proizvoda sve kraći, poduzeća su pod velikim pritiskom da neprestano usavršavaju i inoviraju. Tako jedan model mobilnog uređaja može imati životni vijek od jedva dvije godine. Slično vrijedi i za modele automobila. Uzročno-posljedični i ciklički proces tekao je na sljedeći način: poduzeća su sve učestalije najavljivala nove modele, a kupci su s vremenom shvatili da će do novoga, a često i boljšeg modela vjerojatno doći uskoro, s najavom i bez nje. Tako su poduzeća kupce „naviknula“ na dinamiku pojavljivanja novih modela, što ih potiče da budu još brži i inovativniji. No, tu se javlja problem u vidu troškova. Ne radi se samo o visokim troškovima istraživanja i razvoja, već i o izgubljenoj dobiti od neprodanih modela. Naime, većina kupaca će onkraj očekivanoga kraja životnoga ciklusa nekoga proizvoda radije pričekati novi model nego kupiti postojeći.

U ovakvoj utrci prednjače tržišni lideri kao što su Apple i Samsung te proizvođači automobila kao što je Ford. Ford je za 2015. godinu bio najavio 16 novih modela, i to u rasponu od neznatno unaprijeđenih (tzv. „faceliftinga“), do sasvim novih modela. Kako bi privukli kupce, novim modelima spušta se cijena. No, skladišta su još puna ranijih modela. To znači da su profiti u silaznoj putanji.

⁴⁸ Chan Kim, W. i Mauborgne, R. (2005.): „Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant“, *Harvard Business Press*.

⁴⁹ Stock, K. (2014.): „Ford F-150 Has a ‘Waiting for the Next iPhone’ Problem“, *Business Week*, 24. listopada 2014.

Tome pridonosi i činjenica da proizvodni pogoni određeno vrijeme stoje dok se ne redizajniraju s obzirom na kalupe, alat, robote i ostale sadržaje potrebne za izradu novih modela. Ranije su proizvođači rjeđe izlazili s novim modelima koji su predstavljali značajna unaprjeđenja u odnosu na prethodne modele te su novim modelima mogli određivati premijske cijene dok ih ne sustigne konkurencija. No, to vrijeme je prošlo, a čini se da je poduzećima njihova vlastita strategija neprestanog inoviranja postala najveći neprijatelj.

Jedna činjenica se ističe bez obzira na odabrani pristup poslovanju: poslovni prostori, odnosno oceani postali su siromašni resursima. Iako se na mogućnost gospodarskoga sloma zbog nedostatka resursa, ali i mjesta za odlaganje otpada, upozorava već stoljećima, za sada nije došlo do bitnijeg zaokreta. Štoviše, tijekom 20. stoljeća cijena najvažnijih vrsta roba pala je za oko 50 %, globalni BDP se povećao za dvadesetak puta, a potražnja za resursima porasla je za oko 600 do 2000 posto⁵⁰. Do toga je doveo snažni rast potrošnje potaknut povećanjem broja stanovnika, ali i životnoga standarda u mnogim državama. No, od početka 21. stoljeća, realne cijene robe povećane su 147 posto. Stoga je potrebno učiniti zaokret u poslovanju te razvijati nove poslovne modele koji se više neće temeljiti na tzv. „**linearnom modelu iskoristi/potroši pa baci**“.

U novonastalim okolnostima poduzeća mogu pokušati činjenicu oskudnih resursa pretvoriti u vlastitu konkurentsku prednost, odnosno profitirati na novim prilikama. Drugim riječima, potrebno je pokušati primijeniti tzv. „**strategiju izlovljenih oceana**“⁵¹. Ona se temelji na cirkularnom pristupu, odnosno održavanju resursa u ekonomskom sustavu na dulje, a ponekih i na neodređeno vrijeme. U takvom gospodarskom sustavu nastoji se postići da se otpad stvoren proizvodnjom jednog proizvoda može pretvoriti u sirovinu za proizvodnju nekog drugog proizvoda. Iako se čini da je ovaj kružni, odnosno ciklički slijed teško ostvariv, treba spomenuti činjenicu da se u toni mobilnih telefona nalazi 30 puta više zlata nego u toni zlatne rudače. Stoga se novo područje inoviranja može nalaziti upravo u ovome području, odnosu u domeni stvaranja uporabljivih resursa iz otpada.

Ovakav pristup poslovanju zapravo nije ništa novo. Na takav način milijardama

⁵⁰ Zhexembayeva, N. (2016.): „Nove strategije poslovanja u resursima osiromašenom svijetu“, *qLife*, god. 8, br. 1, str. 15–48.

⁵¹ Ibid.



godina funkcionira priroda. Razni živi sustavi na kraju svoga životnoga ciklusa predstavljaju hranu i izvor života za razne druge sustave biosfere. U prirodi otpada zapravo nema. Na taj način priroda opstaje i obnavlja se te s vremenom razvija nove pojavne oblike višeg stupnja razvoja, odnosno složenosti. S druge strane, postojeći ekonomski sustav, utemeljen na jednokratnom iskorištavanju resursa, predmeta, ali i odnosa, urušava se i prijeti potpunim kolapsom. Logično se stoga u društvenom djelovanju ugledati na djelovanje prirode.



Višestruko korištenje resursa i recikliranje zapravo nisu jedini način djelovanja tzv. „**cikličke ekonomije**“. Drugi način njene manifestacije odnosi se na transformaciju koncepta proizvoda u uslugu, odnosno proizvod-uslugu. Na tome počiva razvoj tehnologije „u oblaku“, posebno SaaS sustav, ali i koncept prijevoza Uber. Neki proizvođači automobila uz automobile kao koncept proizvoda nude i uslugu prijevoza, odnosno mobilnosti, bez potrebe za osobnim posjedovanjem vozila. BMW tako nudi uslugu DriveNow kojom naplaćuje vrijeme vožnje automobila u gusto naseljenim područjima. BMW svojom uslugom *ParkatmyHouse* također posreduje između vlasnika parkirališnog prostora i osoba koje trebaju parkiralište te na taj način mnogima štedi vrijeme, novac, ali i pridonosi zaštiti okoliša.

Ovakav pristup zapravo ukazuje na činjenicu da rast i razvoj poslovanja više nisu linearni, već kvantni. Poduzeće stvara određenu vrijednost te traži nove načine njene prodaje, isporuke, ali i uporabe. Stoga središnje pitanje postaje traženje aspekata poslovanja koji imaju najveći potencijal rasta. Pritom dugoročno planiranje pretežno ili sasvim gubi na važnosti. Temelj poslovanja predstavljaju uočavanje i istraživanje prilika i razvijanje u pravcu stvaranja najveće dodane vrijednosti u danom trenutku. Razvijanje potencijala novih prilika ne ogleda se stoga samo u razvoju novih koncepata proizvoda, već i u dizajniranju novih usluga, odnosno cjelovitih rješenja koja će za kupce generirati najpoželjnija svojstva ponude: ispunjavanje određene potrebe i želje uz određene značajke dizajna i jednostavnosti upotrebe. Upravo su svrhovitost, odnosno korisnost, ljepota i jednostavnost **temeljna načela stvaranja nove vrijednosti**.

Do cjelovitih rješenja u suvremenoj cikličkoj ekonomiji može se doći samostalno ili na temelju suradnje s drugim poduzećima na način da se istovremeno razmatraju dvije temeljne značajke potencijalne ponude: svrhovitost i relevantnost s obzirom na ključne interesno-utjecajne grupe, posebice kupce. Stoga

u suvremenom poslovanju temelj poslovanja više ne predstavljaju detaljno razrađeni planovi, posebice oni dugoročne prirode, već dizajniranje odgovarajućega poslovnog modela kojim se svi elementi procesa stvaranja vrijednosti povezuju u jedinstvenu platformu koja postaje održiva na temelju neprestane prilagodbe njenih sastavnica trenutnim tržišnim prilikama i okolnostima.

Poduzeća se rijetko odlučuju na drastične promjene svoga poslovnog modela. To se posebno odnosi na poduzeća koja su ostvarila značajan uspjeh i imaju određeni broj „krava muzara“. Isto tako, za menadžment je puno rizičnije ulagati u značajnije promjene, posebno ako mogu profitirati od „krava muzara“, jer se takvi projekti mogu pokazati neuspješnima ili može trebati više vremena da se njihov potencijal pretvori u financijski opipljive rezultate. Michael Dell je posebno upozorio na ovaj problem rekavši da treba inovirati dok poduzeće uživa uspjeh. Usto, svako poduzeće je dio određene industrije, odnosno određenoga tržišta, čija pravila proučava i prema njima usmjerava svoje poslovanje. Tako je menadžmentu nerijetko vrlo teško „izaći iz postojećih okvira“, odnosno postupiti suprotno dominantnoj logici neke industrije ili tržišta.

Usto, što menadžment više uči o industriji u kojoj djeluje, to ga mentalno više zaokupljaju njena pravila i mentalni obrasci pa postaje sve teže osloboditi ih se. Tu je i određeni korporativni identitet koji se dizajnira kako bi poduzeće bilo vodeće *u određenoj industriji*, a ne na nekom još nedefiniranom tržištu. Mnoge kompanije završile su u stečaju jer se njihov menadžment nije usudio proturječiti dominantnoj tržišnoj logici. Tako je Kodak završio u stečaju iako je još 1975. godine razvio prvu digitalnu kameru⁵². No, nije ju predstavio tržištu zbog straha da ne naruši svoj postojeći poslovni model. Usto je Kodak pogrešno pretpostavio da će digitalna fotografija imati samo 5 % tržišta fotografiranja, a analogna nastaviti dominirati. Dogodilo se upravo suprotno. Stoga je vjerojatnije očekivati da će značajnije promjene unositi oni koji prethodno nisu stekli veliko iskustvo u toj industriji nego oni koji su u poduzeće stigli nakon desetljeća iskustva i uspjeha u njoj. Tako bi „novajlije“, neopterećeni prethodnim razvojem događaja u poduzeću i industriji, mogli smjelije postaviti pitanje „*Što bi se još moglo svidjeti našim kupcima?*“ ili „*Tko bi još mogli biti naši kupci i kako?*“.

No, takav način regrutacije ne mora se uvijek pokazati uspješnim. Tako je Ron

⁵² Gassmann, O., Frankenberger, K. i Choudury, M. (2020.): *The Business Model Navigator*, Financial Times Publishing, Pearson Education Limited, Harlow, str. 12.

Johnson, bivši glavni izvršni menadžer za američki lanac supermarketa J.C. Penny, 2013. godine dospio na listu najgorih menadžera jer je uspješnu strategiju Appleove maloprodaje, koju je razvio sa Steveom Jobsom, primijenio na to poduzeće⁵³. Tako je uveo veću razinu diferencijacije proizvoda te moderne i blještave interijere bez ikakvih popusta ili akcija za kupce. Za njegova mandata cijena dionica pala je oko 50 %.

Čini se da bi u razvoju kreativnih rješenja najbolje bilo angažirati djecu, po mogućnosti što mlađu. Naime, američki znanstvenik George Land testirao je kreativnost djece te utvrdio da je u dobnoj grupi od tri do pet godina bilo čak 98 % onih koji su nazvani „kreativnim genijalcima“, u dobnoj grupi od osam do 10 godina bilo ih je 32 %, u grupi od 13 do 15 godina 10 %, a među odraslima tek 2 %⁵⁴. Tako je zaključio da se *nekreativno* razmišljanje uči.

No, čak i ako bismo zaposlili genijalca, male su šanse da bi došlo do izuzetnog uspjeha. Naime, svaki uspješan poduhvat rezultat je sinergijskoga rada velikoga broja ljudi od kojih su neki imali ideje, dok su ih drugi razvijali i plasirali na tržište. Tako su u okviru istraživačkoga projekta Aristotel u Googleu otkrili da uspješne timove ne čine izvrsni stručnjaci iz STEM područja, već timovi u kojima nisu bili najpametniji članovi, ali ih je odlikovala dobra vještina slušanja, radoznalost prema idejama drugih, empatija i poštovanje prema drugima, dok je radni prostor bio emotivno siguran, odnosno nije bilo agresivnog ponašanja. Tako se svaki član tima osjećao slobodnim iznijeti svoje ideje te je svatko imao pravo na grešku⁵⁵.

2.2.1. Strategija plavih oceana

Eksperimentiranje idejama posebno je važno za primjenu strategije plavih oce-

⁵³ Edwards, J. i Minato, C. (2013.): „How Ex-CEO Ron Johnson Made JCPenney Even Worse“, *Business Insider*, 8. travnja, <https://www.businessinsider.com/ron-johnson-disaster-timeline-apple-guru-failed-at-jcpenney-2013-4>, pristupljeno 18. srpnja 2021.

⁵⁴ Gassmann, O., Frankenberger, K. i Choudury, M. (2020.): *The Business Model Navigator*, Financial Times Publishing, Pearson Education Limited, Harlow, str. 16.

⁵⁵ Strauss, V. (2017.): „The surprising thing Google learned about its employees — and what it means for today's students“, *The Washington Post*, 20. prosinca, <https://www.washingtonpost.com/news/answer-sheet/wp/2017/12/20/the-surprising-thing-google-learned-about-its-employees-and-what-it-means-for-todays-students/>

⁵⁶ Chan Kim, W., Mauborgne, R. (2005.): *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*, Harvard Business Review Press.

ana. **Strategiju plavih oceana** posebno su istraživali Chan Kim i Mauborgne⁵⁶. Istražujući oko 108 poduzeća u 30 industrija kroz nekoliko desetljeća utvrdili su da su nova poduzeća koja su se natjecala s etabliranim poduzećima uvijek bila znatno manje profitabilna od onih novih poduzeća koja su izbjegavala konkurenciju stvarajući nove kategorije proizvoda. Ta su poduzeća uspjela dominirati u svojoj tržišnoj kategoriji čak 10 do 15 godina. Drugim riječima, ova poduzeća razvijala su novu vrijednost, odnosno **inovaciju vrijednosti**.

Strategija
plavih
oceana

Inovacija
vrijednosti

Dok inovacija predstavlja nešto novo, odnosno nešto što može biti ispred svoga vremena, posebno u tehnološkom smislu, a samim time i nerazumljivo kupcima, inovacija vrijednosti predstavlja nešto drugo. Inovacija vrijednosti odnosi se na inovaciju koja se održava u novoj korisnosti, ali i niskim troškovima, odnosno niskoj cijeni. Ona istovremeno podrazumijeva značajnu diferencijaciju koju je moguće stvoriti uz niske troškove, odnosno plasirati po niskoj cijeni. Dakle, posebnost ovih poduzeća je stvaranje **inovativnih proizvoda po vrlo niskoj cijeni**.

Prvi korak pri stvaranju inovacije vrijednosti odnosi se na **odabir ciljne publike** ili **kategorije kupaca**. Umjesto da se usredotoče na uobičajene kupce na željenom tržištu za koje se svi natječu, poduzeća se fokusiraju na kupce na *rubovima* toga tržišta, odnosno kupce koji nisu bili skloni čestoj kupnji te na kupce na *srodnim* tržištima. Nakon toga analiziraju poslovni model tržišta i postavljaju pitanja iz sheme 6.

Prvi korak

Shema 6. Ključna pitanja primjene strategije plavoga oceana



*Izvor: prema: Chan Kim, W., Mauborgne, R. (2005.): *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*, Harvard Business Review Press.

Poduzeće Casella Wines odličan je primjer primjene ovoga pristupa. To je poduzeće razvijalo novo vino tako da se usmjerilo na potrebe i želje *srodne* kategorije kupaca, odnosno kupaca koji nisu često konzumirali vino, ali su pili pivo ili koktele. Predstavnici poduzeća pitali su ove ljude zašto izbjegavaju vino. Utvrdili su da im vina djeluju nezanimljivo, neukusno i dosadno, ali i *zastrašujuće* i *pretenciozno*. Okus vina smatrali su previše kompleksnim, što ih je odvrćalo od konzumacije. Tako se poduzeće usmjerilo na rješavanje „frustracija“ ove kategorije kupaca, odnosno na dizajniranje vina koje je zabavno, lako se pije i ne *zastrašuje*. To su postigli tako da su eliminirali proces dozrijevanja vina. Dozrijevanjem ili starenjem vino dostiže svoju zrelost, odnosno oplemenjivanjem u odgovarajućim posudama dolazi do unaprjeđivanja njegovih senzorskih svojstava. No, upravo je takvo vino za ove kupce bilo previše *složeno*. Na taj su način značajno snizili troškove skladištenja.

Također su smanjili svoju ponudu na samo dva vina: bijeli Chardonnay i crveni Shiraz. Na taj način ni izbor vina nije djelovao *zastrašujuće*. Unaprijedili su standard izbora grožđa, što je povećalo svježinu i pitkost vina. Na taj način konzumacija ovih vina postala je jednako zabavna kao konzumacija piva ili koktela. Primijenili su neke standarde iz industrije piva kako bi stvorili novo iskustvo konzumacije vina za one koji su ga se ranije klonili. Tako su dizajnirali naljepnicu koja je bila jednostavna i pozivala je ljude da probaju novo piće. Na njoj je bila slika klokana, naziv poduzeća i zemlja podrijetla (Australija). Izostavili su uobičajenu praksu opisivanja vinograda i procesa dozrijevanja vina. Cijelo iskustvo biranja i konzumacije toga vina bilo je zabavno, dinamično i uzbudljivo te je postalo privlačno gotovo svima – pa i onima koji vole pivo ili koktele i druga slična pića. Ovo je piće u dvije godine postao najbrže rastući brend u povijesti vinske industrije, kako SAD-a tako i Australije, te vino koje se najviše uvozilo u SAD, više nego poznata francuska i talijanska vina.

Poznati stručnjak Simon Sinek ističe da mnoga poduzeća gledaju kako dolazi do promjene, ali brane svoj postojeći poslovni model. Tako je Netflix razvio digitalni *streaming* filmskoga sadržaja, što nisu učinili etablirani predstavnici televizijske i filmske industrije koji se nisu obazirali na činjenicu da se svijet oko njih počeo mijenjati. Tako se Netflix razvijao na temelju pretplate dok menadžeri Blockbustera na to nisu pristali te se odnos snaga značajno promijenio u korist Netflix-a koji je počeo dominirati filmskom industrijom. Slično je bilo

s distribucijom glazbenih sadržaja koju je pokrenuo Apple sa svojim servisom iTunes, što opet nisu razvili etablirani predstavnici glazbene industrije koji su branili svoj postojeći poslovni model prodaje nosača zvuka u trgovinama.

Na sličan je način Amazon uveo revoluciju u prodaju i čitanje knjiga, za što opet nisu bili zaslužni predstavnici te industrije. Gledajući dolazak promjena, ta se poduzeća nisu zapitala što je zapravo njihov posao. Posao filmske industrije je distribuirati filmski sadržaj filmofilima, a posao glazbene industrije je distribuirati glazbeni sadržaj ljubiteljima glazbe. Sve ono između glazbe/filma i korisnika podložno je promjeni i inoviranju. Drugim riječima, ključno pitanje je koja se vrijednost stvara i za koga. Sve druge varijable su varijabilne, odnosno podložne promjeni. Ove industrije, odnosno njihovi menadžeri, to su smetnule s uma i branile svoj postojeći poslovni model što je na koncu marginaliziralo njihovu važnost na tržištu. Poslovni model tako ne treba braniti, već ga transformirati kako se mijenjaju okolnosti na tržištu, a posebno tehnologija.



2.2.2. Pristup dizajniranju poslovnoga modela

Može se zaključiti da je dizajniranje poslovnoga modela vrlo dinamičan proces koji ima puno mogućih varijacija prema trenutnim prilikama i mogućnostima. Stoga svakom procesu dizajniranja poslovnoga modela prethodi detaljno skeniranje okoline. **Skeniranje okoline** je važno ne samo radi traženja prilika, već i radi traženja mogućnosti njihove realizacije, poput identificiranja pogodnih partnera i odgovarajuće tehnologije kojom se može ostvariti cilj. Iako će svako



uspješno poduzeće zasigurno utjecati i na promjenu svoje okoline, da bi do toga došlo, uz dobre ideje, potrebni su i odgovarajući resursi. Isto tako, potrebno je pratiti tehnološka dostignuća kako bi se na temelju tih mogućnosti inoviralo, odnosno vrijednost stvarala i/ili ponudila na novi način. Iako su mnogi ljudi imali pametne telefone i automobil, umijeće je bilo povezati ove dvije vrijednosti na temelju aplikacije i ponuditi uslugu vožnje kada to odgovara vlasnicima automobila. Na taj je način nastala usluga prijevoza poduzeća Uber.

Prilikom dizajniranja poslovnoga modela korisno je najprije postavljati pitanja, a onda, primjenom metode *brainstorminga*, tražiti moguće odgovore te onda procjenjivati koji je najbolji. Najprije treba postavljati pitanja u svezi sa vrijednošću koja će se ponuditi te tržište na kojemu će se ponuditi. Ova dva područja mogu se promatrati zajedno jer su iznimno povezana i međuvisna. Pitanja mogu biti sljedeća:

Koji problem kupaca smo uočili?
Na kojem tržištu se nalaze ti kupci?
Možemo li to tržište kombinirati s nekim drugim tržištem i tamošnjim kupcima?
Što najviše utječe na probleme kupaca?
Što uzrokuje najveće zadovoljstvo tih kupaca?
Možemo li povećati njihovo zadovoljstvo na drugačiji način od onoga što se trenutno nudi?
Hoće li se očekivanja ovih kupaca u budućnosti mijenjati i na koji način?
Što utječe na sadašnje potrebe kupaca?
Postoje li neke promjene na tržištu koje mogu umanjiti ili promijeniti sadašnje potrebe kupaca?
Jesu li kupci vjerni sadašnjoj ponudi?
Što utječe na njihovu vjernost?
Jesu li kupci dobro informirani o ponudi?
Što može utjecati na njihovu bolju informiranost?
Kakva je platežna moć kupaca?
Možemo li ponuditi diversifikaciju vrijednosti od niskih do premijskih cijena?

Nakon dobivanja odgovora na ova pitanja, ali i paralelno s njima, treba postavljati pitanja o potrebnim resursima, tehnologiji i kanalima distribucije vrijednosti. Korisno je tražiti i odgovore na sljedeća pitanja:

Koje znanje nam treba da bismo stvorili i isporučili vrijednost kupcima?

Koje znanje već posjedujemo?

Koje znanje nam treba?

Kako ga možemo steći?

Možemo li naći prikladnog partnera koji ima potrebno znanje?

Koji materijalni resursi nam trebaju?

Po kojoj cijeni ih možemo steći?

Kakva je pregovaračka moć dobavljača?

Možemo li sami stvarati neke resurse?

Koja tehnologija nam može omogućiti stvaranje željene vrijednosti?

Imamo li takvu tehnologiju?

Možemo li je sami razviti i po kojoj cijeni?

Možemo li je nabaviti i po kojoj cijeni?

Možemo li sklopiti partnerstvo za razvoj ili korištenje tehnologije?

Kojim kanalima je najbolje distribuirati vrijednost?

Možemo li vrijednost distribuirati na inovativan način?

Možemo li razviti takav inovativan način?

Možemo li naći partnere za stvaranje inovativnoga načina distribucije?

Možemo li koristiti više kanala distribucije?

Koliko bi nas mogući načini distribucije koštali?

Iako se kroz prethodna pitanja također sagledava trenutna konkurencija, ovom segmentu je potrebno posvetiti dodatnu pozornost. Korisno je tražiti odgovore i na sljedeća pitanja:

Tko su dominantni igrači na tržištu?

Tko su konkurenti koji „vode igru“ u smislu razvoja tehnologije i/ili tržišta?

Koje su njihove snage?

Imaju li slabosti i koje?

Možemo li mi njihove slabosti okrenuti u našu priliku?

Jesu li ranije doživjeli neki neuspjeh koji na temelju toga iskustva možemo pretvoriti u svoj uspjeh?

Kakve značajke ima njihova vrijednost?

Možemo li mi ponuditi nešto bolje/drugačije od njih?

Možemo li se nadovezati na njihovu ponudu i tako dosegnuti njihovu bazu kupaca?

Što utječe na dizajniranje njihove vrijednosti?

Ima li njihov proces stvaranja vrijednosti nekih ograničenja?

Utječu li te značajke/ograničenja i na proces stvaranja naše vrijednosti?

Možemo li surađivati s njihovim dobavljačima?

Možemo li koristiti njihove kanale distribucije?

Možemo li neku njihovu aktivnost koristiti kao *benchmark*, odnosno kao najbolju praksu?

U konačnici, potrebno je sagledati značajke opće okoline kako bismo razmotriti potencijale za kratkoročni, ali i dugoročni legitimitet našega poslovanja. Zato je korisno tražiti odgovore na sljedeća pitanja:

- U kojem pravcu se razvija sadašnja tehnologija srodna našem procesu stvaranja vrijednosti?
- Naziru li se konture neke nove tehnologije?
- Kakve su trenutne ekonomske prilike?
- Kakva je vjerojatnost uspješnosti našega poduhvata s obzirom na projekcije dinamike ekonomskih kretanja?
- Kakve su mogućnosti stjecanja kapitala?
- Imamo li značajnije potrebe za radnom snagom?
- Možemo li steći zaposlenike željenih znanja i vještina?
- Kakvi su trendovi društvenoga razvoja?
- Kakva je demografska slika tržišta?
- Kako se razvijaju/mijenjaju stil života i navike ljudi?
- Kakve regulacijske zahtjeve trebamo uzeti u obzir?
- Je li nam regulacija prijatna i kako je prevladati?
- Može li naša ponuda pobuditi negativne osjećaje neke kategorije stanovništva?
- Može li lokalna zajednica bojkotirati našu ponudu?
- Možemo li surađivati s nekim dionicima društvene zajednice u svrhu promocije naše vrijednosti?

Na silnice opće okoline poduzeće može utjecati malo ili nimalo. No, ove silnice mogu značajno utjecati na poslovanje kako velikih poduzeća tako i poduzeća u nastajanju te značajno promijeniti smjer razvoja poslovnoga modela. Stoga ih treba pomno analizirati, ali i pravovremeno detektirati trendove. Tako je, primjerice, trend rada od kuće zbog ograničenja u poslovanju pod utjecajem proglašene pandemije virusa COVID-19 za neka poduzeća i njihov poslovni model mogao biti izuzetna prilika. Dok su ranije poduzeća značajno ulagala u poslovne prostore i interijere ne bi li stvorila ugodno radno okruženje i tako povećala produktivnost i privukla talente, rad od kuće dokida ove troškove.

Odnos prema radu sada se promijenio od paradigme „ići na posao“⁵⁷ prema paradigmi „obaviti posao“⁵⁸. Prema istraživanju koje su na 1.123 zaposlenika

⁵⁷ Rupčić, N. (2021.): „Nova ekonomska ravnoteža: trajni rad od kuće“, *Poslovni savjetnik*, 7. travnja, <https://www.poslovni-savjetnik.com/aktualno/natasa-rupcic-nova-ekonomska-ravnoteza-trajni-rad-od-kuce>

⁵⁸ Strzemiesen, A., Bennett, J., Ma, T. i Lyons, E. (2020.): „Out Of Office: A Survey of Our New Work Lives“, *New York Times*, 20. kolovoza, <https://www.nytimes.com/2020/08/20/style/working-from-home.html>

koji su radili od kuće 2020. godine proveli New York Times i konzultantska kuća Morning Consult, čak 86 % zaposlenika bilo je zadovoljno svojim trenutnim radnim angažmanom. Od toga je 46 % ispitanih izjavilo da su radom od kuće „vrlo zadovoljni“. Tek je svaki peti zaposlenik izjavio da želi potpuni povratak u ured. Jedna trećina ispitanih je pak izjavila da bi se preselili u drugi grad ako bi se rad od kuće nastavio, i to zbog obiteljskih ili financijskih razloga, poput jeftinijega stanovanja. Iz Twittera su već poručili da će to omogućiti.

Velike američke kompanije pokazuju da je trend rada od kuće nešto što će se nastaviti. Tako u Facebooku očekuju da će do 2025. godine polovica njihovih zaposlenika pretežno raditi od kuće. Slično tvrde i u Shopifyju, kanadskoj kompaniji za e-trgovinu koja zapošljava oko 5000 ljudi. U Walmartu također smatraju da će rad od kuće za mnoge biti „novo normalno“. U Quori navode da se zaposlenici mogu preseliti bilo kamo odakle ih legalno mogu zaposliti. Kako bi izbjegli činjenicu da bi se oni koji rade od kuće mogli osjećati „drugotnima“, svi će se sastanci održavati u virtualnom okruženju. Mnogi su također naveli da ih više ne zanima vrijeme koje su zaposlenici proveli u uredima, već rezultati.

Na ovaj način, fleksibilnost u radnom procesu, odnosno rad od kuće, ali i mogućnost zapošljavanja ljudi prema potrebama sukladno načelima tzv. „gig ekonomije“ za poduzeće može predstavljati nevjerojatnu prednost u smislu troškovnih ušteda te mu dati priliku da više ulaže u razvoj tehnologije, inoviranje nove vrijednosti ili razvoj distribucijskih kanala. U svakom slučaju, sve navedene silnice treba pažljivo analizirati, uvesti dodatna pitanja prema potrebi, ostaviti si dovoljno vremena za traženje odgovora, ali i kontinuirano pratiti njihov razvoj. Treba imati na umu da odgovore na sva pitanja na koncu treba sagledati u cjelini. Svi odgovori trebaju biti usklađeni i činiti koherentnu cjelinu koja svojim sinergijskim djelovanjem može dovesti do uspješnoga djelovanja, odnosno do poslovnoga modela koji može donijeti pozitivne rezultate u trenutku uvođenja, ali imati i značajke održivosti.

2.2.3. Mogućnosti i prepreke razvoja strategije plavoga oceana

Iako bi se moglo zaključiti da ispravna primjena strategije plavoga oceana podrazumijeva stvaranje sasvim novoga tržišta, što je obično praćeno primje-

nom tzv. „disruptivne tehnologije“, to nije sasvim točno. Naime, većina plavih oceana nastala je proširivanjem postojećih tržišta ili industrijskih grana, odnosno u okviru crvenih oceana, ali uspostavljanjem novih pravila. Poduzeća nisu konkurirala u okviru postojeće potražnje, dijelom znajući da tamo ne mogu uspjeti jer u velikom broju industrijskih grana ponuda daleko nadmašuje potražnju, a dijelom i zbog uočene prilike ili definiranja nove vrijednosti koja može zadovoljiti identificiranu latentnu potrebu i želju.

Tako je Steve Jobs smatrao da korisnicima treba uređaj koji će zadovoljavati njihove potrebe za informacijama, i to tako da korisnik s njim komunicira ekranom osjetljivim na dodir. Na taj je način transformirao tržište mobilnih uređaja. Za to su vrijeme u BlackBerryju smatrali da će ljudi uvijek željeti fizičku tipkovnicu za pisanje poruka. Na taj način, iako djeluju na istom tržištu, poduzeća se značajno odmiču od konkurencije te uspostavljaju nova pravila; naravno, ako kupci prihvate njihovu ponudu. Iako je Apple uspio transformirati tržište ekranom osjetljivim na dodir, ali i mogućnošću davanja glasovnih naredba uređaju, zasad isti pristup ne polazi za rukom proizvođačima automobila, jer se pokazalo⁵⁹, kako je već rečeno, da ljudi još uvijek nemaju povjerenja u davanje naredbi glasom, gestama ili dodirom, već više vole naredbe na instrumentnoj ploči.

Ovaj pristup se može činiti revolucionarnim, ali on to ipak nije. Naime, industrije i tržišta nikada ne miruju, već se neprestano mijenjaju postupnim unaprjeđenjem ponude, ali i značajnim inovacijama postojećih poduzeća, ili onih koja ulaze u granu ili na to tržište. Primjerice, žarulje i industrija rasvjetnih tijela nisu nastale neprestanim unaprjeđenjem svijeća kao prethodnoga načina osvjetljavanja prostora, kao što ni automobili nisu nastali neprestanim unaprjeđenjem konjske zaprege. No, istovjetna potreba, ona za osvjetljenjem ili za prijevozom, mogla se zadovoljiti na novi, značajno unaprjeđeni način te su na taj način nastala nova tržišta.

Stoga je pogrešno smatrati da je industrija, odnosno njene značajke, determinator poslovnoga djelovanja. Temeljni čimbenik koji određuje način poslovanja ipak je **poduzetništvo**, odnosno stvaralačka sposobnost rekombinacije proizvodnih čimbenika poduprta inoviranjem. No, pritom je jasno da se poduzetništvo,

⁵⁹ Jurčić, Z. (2020.): „Pokazalo se da velik broj ispitanika nema povjerenja u tehnologiju i da više vole klasične komande na instrumentnoj ploči“, *Jutarnji list*, 23. studenoga 2020.

kao izraz čovjekova stvaralaštva, razvija na temelju trenutnih ekonomskih, ali i društvenih značajka, a prije svega identificiranih potreba i želja, odnosno prilika kojima se pristupa poduzetnički, odnosno na drugačiji, stvaralački način.

Tako se može ustvrditi da plavi oceani nastaju stalno, odnosno predstavljaju razvoj ekonomskoga i društvenoga napretka kroz povijest. Razlika u odnosu na dotadašnje poslovanje, koje se temeljilo na pobjeđivanju konkurencije sličnim metodama kojima se i ona služila (bolja kvaliteta, niži troškovi), odnosi se na stvaranje novoga tržišnog prostora koji može obuhvaćati i nove kupce. Tako je ponuda vina poduzeća Casella Wines privukla i one koji ranije nisu bili skloni konzumaciji vina, već su preferirali druga pića, ali i sve one koji su u nekoj društvenoj prilici birali to novo dinamično i uzbudljivo piće, čak i ako nisu bili skloni alkoholnim pićima.

Za razliku od nekih prošlih vremena, još jedan čimbenik može značajno utjecati na uspjeh nove vrijednosti nastale u novom području plavoga oceana: upitna, odnosno slaba vjernost današnjih potrošača nekoj robnoj marci. U okviru crvenoga oceana, odnosno u zrelijim industrijama, poduzeća se bore za kupce istovremeno kombinirajući diferencijaciju i snižavanje cijena. Tako se svi proizvođači sredstava za pranje rublja, pasta za zube, šampona, sapuna, hrane itd. za kupce bore neprestanim unaprjeđivanjem vrijednosti.

Pritom je kvaliteta, kao zbroj poželjnih svojstava, već dosegla zavidnu razinu pa su svi proizvodi podjednake, visoke kvalitete, ali se razlikuju prema nekom svojstvu, odnosno sastojku koji određuje njihovu različitost, poput okusa, mirisa i slično. Kod ponude proizvoda slične razine kvalitete, koji se neznatno razlikuju prema ovim značajkama, za kupce presudna postaje cijena, posebno ako se proizvod učestalo koristi. Stoga poduzeća u okviru oligopola, kao što su poduzeća u prehrambenoj, kozmetičkoj i drugim industrijama, poput automobilske, neprestano nude popuste, odnosno prodaju svojih proizvoda na akcijama, što pobuđuje slične aktivnosti konkurenata.

Drugi razlog može se povezati s ubrzanim transformacijama društva, ali i ljudi, odnosno generacija pod utjecajem nove tehnologije, posebno masovne primje-

⁶⁰ Williams, A. (2015.): „Move over, millennials, here comes generation Z“, *New York Times*, <https://www.nytimes.com/2015/09/20/fashion/move-over-millennials-here-comes-generation-z.html>, pristupljeno: 29. prosinca 2020.

ne pametnih telefona, te interneta. Tako se u posljednje vrijeme mogu uočiti specifične značajke post-milenijalaca ili generacije Z, ljudi rođenih od 1996. godine nadalje⁶⁰. To su ljudi koji su dosegнули dob mlađih odraslih osoba te na tržištu rada predstavljaju novu radnu snagu. Naziva ih se još i iGeneracijom ili *homeland* generacijom, ali i anti-milenijalcima⁶¹. Procjenjuje se da je ova generacija 2020. godine u SAD-u već obuhvaćala oko 60 milijuna ljudi⁶². Tako ovu generaciju ne čine samo tzv. "*digital natives*", već i tzv. "*mobile natives*", odnosno osobe koje se tehnologijom zbog razvoja mobilnih uređaja služe „u pokretu“. Navikli su na činjenicu da im je sve dostupno i moguće jednim klikom, što se očituje i u njihovom pristupu učenju i radu.

S obzirom na njihovu veliku usmjerenost na IK tehnologiju, posebno mobilne uređaje, jedna od ključnih značajki post-milenijalaca je manjak koncentracije, odnosno usredotočenosti. Ova generacija informacijske sadržaje tako konzumira brže od ijedne prije. Sve te sadržaje nemoguće je istovremeno i pregledati i kritički razmotriti, posebno ako osobama nedostaje prethodnoga znanja i/ili iskustva. Tako mlade osobe raspoložive sadržaje pretražuju stihijski, konzumiraju ih površno te brzo gube interes jer se neprestano pojavljuju novi sadržaji. Njihov raspon pozornosti se tako još više smanjio u odnosu na raspon pozornosti prethodne generacije. Prema jednom istraživanju⁶³, čak trećina pripadnika generacije Z priznala je da im nedostaje fokus, odnosno sposobnost usredotočenja.

Treba konstatirati da su post-milenijalci, zbog neprestanoga bombardiranja podacima te kratkoga raspona pozornosti, neprestano gladni novih sadržaja. Isto tako, sve što traže mora biti *cool* te izazivati osjećaje uzbuđenja i ugone, odnosno podrazumijevati snažnu podražavajuću emocionalnu vrijednost. S tim u vezi je i činjenica da post-milenijalci, radi dosade koja se javlja nakon svakog podražaja, neprestano traže nova uzbudljiva i ugodna iskustva. Iz istog razloga nerijetko „skaču“ s jednoga posla na drugi, odnosno od trenutne prilike do

⁶¹ Segrán, E. (2016.): „Your guide to generation Z: the frugal, brand-wary, determined anti-millennials“, 8. rujna, <https://www.fastcompany.com/3062475/your-guide-to-generation-z-the-frugal-brand-wary-determined-anti-millennials>

⁶² Lanier, K. (2017.): „5 things HR professionals need to know about Generation Z: Thought leaders share their views on the HR profession and its direction for the future“, *Strategic HR Review*, god. 16, br. 6, str. 288–290.⁶³ Segrán, E. (2016.):

⁶³ Schawbel, D. (2014.): „Gen Y and Gen Z global workplace expectations study“, 2. rujna, <http://workplaceintelligence.com/geny-genz-global-workplace-expectations-study/>, pristupljeno 29. prosinca 2020

⁶⁴ Ignatius, A. (2016.): „What CEOs Really Worry About“, *Harvard Business Review*, studeni, <https://hbr.org/2016/11/the-best-performing-ceos-in-the-world>, pristupljeno 29. prosinca 2020.

iduće trenutne prilike⁶⁴. Stoga se proizvodi transferiraju u proizvod-usluge te se aspektu usluga pridaje veća pozornost nego značajkama proizvoda. Drugim riječima, značajke proizvoda se predstavljaju senzacionalnima, iako već nakon kratkoga vremena slijedi nova, još senzacionalnija inačica, praćena uzbudljivim pristupom u pratećim uslugama⁶⁵.

Nizak raspon pozornosti pripadnike generacije Z potiče da biraju one nove sadržaje koje mogu jednostavno percipirati i brzo se o njima informirati. Slično kao kod vina poduzeća Casella Wines, poduzeća biraju kratke, *catchy* nazive svojih proizvoda, logotipe i naljepnice na proizvodima živopisnih, dinamičnih boja te okuse i mirise koji su novi, ali ne pretjerano drugačiji kako bi ih milenijalci mogli brzo procesuirati, probati, a onda krenuti na nešto novo. Za nove potrošače neka ponuda ili poduzeće mogu biti genijalni u jednom trenutku ili jedne godine, a potpuno *out* iduće. Ta činjenica posebno ukazuje na važnost primjene plavih oceana; naravno, sve dok se ljudi ne odluče na drugačije ponašanje.

Posebno se važnim pokazao tzv. „*punchline*“, slogan ili završna poruka kojom se na kratak, jednostavan, nerijetko i šaljiv način prenosi poruka o ponudi proizvoda. Ona mora biti jasna, pamtljiva, ali i istinita jer u protivnom kupci brzo gube interes i reputacija brenda pada u nepovrat. Treba reći da konkurencija pritom ne treba nadmašiti samo ponudu, već i dojmljivost slogana. Neke od najdojmljivijih slogana prikazuje slika 1.

⁶⁴ Rupčić, N. (2021.): „Značajke post-milenijalaca ili generacije Z kao novih sudionika na tržištu rada“, *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, god. 14, br. 1–2, str. 47–60.

Slika 1. Slogani koji su mijenjali tržište



Kada se govori o analizi industrija, a posebno plavih oceana, postavlja se pitanje što je temeljna jedinica analize. Iako je sasvim jasno da temeljna jedinica analize više ne može biti industrija, odnosno neko tržište, postavlja se pitanje je li to poduzeće. Tako su Peters i Waterman⁶⁶ u svojoj knjizi *U potrazi za izvrsnošću* identificirali značajke izvrsnih kompanija. No, dvije trećine tih poduzeća izgubilo je na tržišnoj važnosti već pet godina nakon izdanja knjige. IBM, Compaq, Kodak, Nokia, Motorola i BlackBerry su poduzeća kojih ili više nema ili imaju znatno manji utjecaj na tržištu. Stoga se čini da jedinica analize trebaju biti pojedinci, odnosno timovi ljudi koji svojom vizijom i kreativnim idejama pokreću stvaranje inovativne vrijednosti.

Chan Kim i Mauborgne⁶⁷ su ustvrdili da su plavi ocean stvarale i velike i male kompanije; one koje su već dugo djelovale na tržištu, ali i one novopridošle, privatne i javne, one koje djeluju u tehnološki više ili manje intenzivnim industrijama, kompanije različitoga nacionalnog podrijetla, ali i menadžeri bez obzira na dob. No, sasvim je sigurno da najveću važnost u oblikovanju eleme-

⁶⁶ Peters, T. J. i Waterman, R. H., Jr. (1982.): *In search of excellence*, HarperCollins, New York.

⁶⁷ Chan Kim, W. i Mauborgne, R. (2005.): *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*, Harvard Business Review Press

nata prema strategiji plavoga oceana imaju vođe koji nadahnjuju druge prema nekom iskoraku, na što ukazuje i Simon Sinek.



Takvi se vođe obraćaju *onima koji vjeruju u ono u što oni vjeruju* i pretvaraju to zajedno u neku vrijednost te se tom vrijednošću opet obraćaju *onima koji vjeruju u ono što oni vjeruju*. To može biti namjera da „razmišljamo drugačije“, kao što kaže slogan Applea. Taj pristup je također odličan način za privlačenje investitora u novi poduhvat. Investitori možda mogu tražiti podatke i simulacije, ali ako ideja „ne sjeda najbolje“, neće se odlučiti uložiti svoj novac. No, ako ideja budi jednako oduševljenje kod investitora kao što ga svojim pristupom odašilje poduzetnik, poduhvat će vjerojatno dobiti potrebno financiranje. Zato nije najvažnije *što* nudimo, a ni *kako*, već *zašto*, odnosno koji je smisao neke ideje i ponude.

Međutim, nije vjerojatno očekivati da će sadašnji tržišni lideri dugo ostati tržišni lideri. Izglednije je da će se postojeća tržišta plavih oceana mijenjati privlačeći konkurente koji će unaprijeđivati postojeću vrijednost i zauzimati sve veći tržišni udio. Može se konstatirati da se to dogodilo i Appleu koji nikako nije dominantni igrač na tržištu mobilnih telefona, odnosno onaj igrač s najvećim tržišnim udjelom. Njegov se tržišni udio u razdoblju od 2018. do 2020. godine kretao između 10 i 15 %. No, Apple ima izuzetno snažan brend i razvijen ekosustav svojih proizvoda, usluga, ali i partnera, što im omogućuje održavanje premijskih cijena. Tako je Apple 2019. godine na tržištu mobilnih telefona ostvario dobit od gotovo 8 milijardi dolara ili 66 % od ukupnih profita na tom tržištu⁶⁸. No,

⁶⁸ Gallagher, W. (2019.): „Apple earned 66% of the entire smartphone market’s profits in 2019“, 19. prosinca, <https://appleinsider.com/articles/19/12/19/apple-earned-66-of-the-entire-smartphone-markets-profits-in-2019>

kad bi prestao s inovacijama u svojoj paleti proizvoda i usluga, Apple bi brzo izgubio ovu poziciju. Naime, više se ne može očekivati da će kupci birati neki brend, odnosno biti mu vjerni, samo zato jer je poduzeće nekada dominiralo. Upravo su to vjerovali menadžeri poduzeća poput BlackBerryja ili Nokije. Ako se gradi korporativni brend, a ne brend proizvoda, dugoročni neuspjeh i prodaja poduzeća su najizglednija opcija.

Nerijetko se misli da će neki proizvodi ipak preživjeti test vremena, odnosno da im je tržišni položaj dugoročno siguran. Jedan od takvih proizvoda mogu biti luksuzni, posebno švicarski satovi. Naime, njihova vrijednost je u prošlosti samo rasla te su se činili odličnom investicijom, ali i obiteljskim zalogom za mlađe generacije, kako po materijalnoj tako i po sentimentalnoj vrijednosti. No, švicarska industrija satova našla se 70-ih i 80-ih godina prošloga stoljeća u krizi zbog najezde jeftinijih kvarcni satova iz Japana i Hong Konga. Tako su satovi poput Seika, Citizena i Casia bili izuzetno popularni i zamijenili su skupe mehaničke satove.

Većina švicarskih proizvođača bila je tada na rubu propasti i dani su im se činili odbrojenima. Broj proizvođača smanjio se za gotovo dvije trećine. Negativan trend promijenio je Nicolas Hayek preuzevši SMH grupu i definirao strategiju prema kojoj je SMH grupa raspolagala održivim brendovima u sve tri kategorije: u kategoriji luksuznih satova, satova za one srednje kupovne moći, ali i jeftinih satova koji predstavljaju modni dodatak. Tako je nastao Swatch, novi švicarski sat visoke kvalitete koji se nudio po povoljnoj cijeni od samo 40 američkih dolara. Ovako nisku cijenu omogućila je iznimna automatizacija proizvodnje. Swatch je postao zabavan i *trendy* dodatak koji je predstavljao odraz životnoga stila svoga mladog vlasnika. Sat je imao maržu koja je ipak omogućila široku liniju proizvoda pa je svatko mogao pronaći nešto što mu se sviđa.

No, Swatch nije dugo bio sâm u svom plavom oceanu. Druge marke satova slijedile su sličan scenarij: nudile su uzbudljivi dizajn, dodavale komponente, razvijale ograničena kolekcionarska izdanja, ali i s vremenom povećavale cijenu⁶⁹. Luksuzni segment ostao je pak statusni simbol, nakit, ali i umjetničko

⁶⁹ Langer, D. (2021.): „Is an Apple Watch really better than a Swiss timepiece? Heritage watchmakers like Rolex, Audemars Piguet and Patek Philippe need to innovate quick – or risk extinction“, *South China Morning Post*, 12. travnja 2021., <https://www.scmp.com/magazines/style/luxury/article/3129191/apple-watch-really-better-swiss-timepiece-heritage>

djelo u posjedu vlasnika. Jedno je ipak bilo sigurno: proizvođačima satova konkurirali su *drugi* proizvođači satova. Sustav je ipak bio u ravnoteži sve dok se nije dogodilo nešto što je opet uzdrimalo cijelu industriju. Na tržište satova ušao je proizvođač koji se nije bavio satovima, ali su njegovi proizvodi ipak pokazivali točno vrijeme – Apple.

Apple je tako zaključio da sat podržan pristupom internetu može puno više, odnosno korisniku može pružiti ono što mu najviše treba u suvremenom svijetu – informacije. Polazeći od te pretpostavke, Apple je postao najveći svjetski proizvođač satova. No, Apple ne nudi samo fizički proizvod, već i intenzivnu interakciju sa svojim kupcima, što je nešto što većina proizvođača ne čini ili čini vrlo rijetko. Apple svojim korisnicima omogućuje kontinuiranu nadogradnju, ali i otkupljuje starije verzije satova kako bi kupce potaknuo da kupe novi baš od njih. Usto, Apple nudi dodatke poput remenja, ali i aplikacije i mogućnost povezivanja s drugim proizvodima koje nudi, pritom iznimno zarađujući. Zaradi pridonosi i činjenica da se neprestano izbacuje nove, inovativnije inačice, što kupce potiče da drže korak s trendovima razvoja tehnologije prema konceptu ponovljene kupnje (engl. *repeat sale*), čime se također jača odanost brendu.

Apple prvenstveno nudi vrijednost u koju vjeruje, a ne fizički proizvod, pa čak ni uslugu. Uz dostupnost raznih informacija zbog povezivosti uređaja, Apple posebnu pozornost pridaje vrijednosti zdravlja koju nudi kroz svoj koncept vrijednosti. Tako Appleov sat prati otkucaje srca, podatke o vježbanju, spavanju, hodanju, duljini koraka itd. te korisniku signalizira ako uoči odstupanja. Zato takav uređaj može biti globalni alat probira za zdravstvene usluge. Appleov sat je usto integriran sa sredstvom plaćanja pa omogućuje platne transakcije, pohranu raznih kodova i kupona, ali i otključavanje vozila marke Tesla.

Apple tako pruža cjelovite životno važne informacije i stvara naviku dostupnosti i jednostavnosti, što je nešto na što se kupci lako naviknu i više ne žele ostati na dotadašnjem načinu zadovoljavanja tih potreba i želja. Najveći nedostatak klasične vrijednosti satova upravo je činjenica da se njima prodaje *hardver*,

⁷⁰ Rupčić, N. (2015.): „Dizajnersko mišljenje kao metoda za povećanje kreativnosti“, *Poslovni savjetnik*, god. 11, br. 9, 2015., str. 28.

⁷¹ Rupčić, N. (2018.): *Suvremeni menadžment – teorija i praksa*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, str. 259–61.

dok IT kompanije primarno prodaju *softver* koji im omogućuje brže mijenjanje i inoviranje svoje vrijednosti. Kupac sa starim hardverom tako kontinuirano, nadogradnjom softvera, može imati novi proizvod. Ostaje pitanje hoće li milenijalci, kada budu stariji, htjeti imati klasične satove ili će takva potreba pojavom nove generacije koja želi brzinu, jednostavnost i uzbuđenje zauvijek nestati.

2.3. KREATIVNE TEHNIKE ZA STRATEŠKO PROMIŠLJANJE

Poslovni model ukazuje na složenu arhitekturu poslovanja te na dinamiku njegovih elemenata koji zajedno, u sinergiji, ostvaruju željene poslovne rezultate. Izrada arhitekture poslovanja, odnosno poslovnoga modela je, stoga, složen proces kojemu je potrebno pristupiti s obzirom na **dvije ključne perspektive**: perspektivu znanja o poslovnim procesima i okruženju te perspektivu kreativnosti. Sada je vrijeme za ovu potonju. Naime, poslovni model treba dizajnirati, a za to je važno raspolagati iscrpnim znanjem o tome što postoji, ali i biti u mogućnosti prepustiti se kreativnosti, otkrivati neotkriveno i zamišljati mogućnosti o tome što bi moglo biti. U tome može pomoći primjena raznih kreativnih tehnika.

2.3.1. Dizajnersko razmišljanje

Dizajn poslovnoga modela trebao bi se temeljiti na primjeni metode **dizajnerskoga razmišljanja**^{70,71}. Dizajnersko razmišljanje može se opisati kao „metoda kreativne akcije“. Za primjenu u poslovanju prilagodio ju je David M. Kelley sa Stanforda. Iako je to metoda koja podrazumijeva formalnu primjenu, ona je vrlo praktična, odnosno služi poticanju kreativnoga rješavanja problema.

Može se reći da metoda dizajnerskoga razmišljanja podrazumijeva razmišljanje temeljeno na rješenju. Počinje s nekim ciljem, odnosno identificiranom situacijom u budućnosti umjesto rješavanja nekog određenog problema. Dok analitična znanstvena metoda podrazumijeva definiranje svih parametara problema kako bi se pronašlo rješenje, dizajnersko razmišljanje istražuje *poznate*, ali *nejasne* aspekte trenutne situacije. Pritom se razvijaju tzv. „preliminarna rješenja“ koja su polazišne točke alternativnih puteva uključujući i redefiniranje početnog problema. Iako se i u ovoj metodi koriste metode analize i sinteze, one se stalno isprepliću te nakon svake analize slijedi sinteza da bi se postiglo



Dizajnersko
razmišljanje

koherentno rješenje. No, naglasak se stavlja na tzv. „divergentno razmišljanje“ kojim se kreiraju rješenja, kako moguća tako i nemoguća, te se potom koristi konvergentno razmišljanje kako bi se odredilo najbolje rješenje.

Dizajnersko razmišljanje se temelji na nekim **pravilima** koja treba mentalno i emotivno usvojiti prije nego što se krene s primjenom metode. Prije svega, treba imati na umu da ova metoda kreće od čovjeka i radi za čovjeka. Tako je **prvo pravilo** tzv. „ljudsko“ pravilo te uključuje ljudske potrebe, probleme, doživljaje i emocije. Isto tako, sve aktivnosti dizajnerskoga razmišljanja su u suštini društvene ili ljudske prirode. No, kada se krene s primjenom dizajnerskoga razmišljanja, svi sudionici se suočavaju s nizom nejasnoća. To je upravo suština ove metode: krenuti od nejasnoća da bi se definiralo, odnosno dizajniralo nešto bolje.



Drugo pravilo je **pravilo „nejasnoća“**. Treće pravilo je **pravilo redizajniranja**. Drugim riječima, sve što se dizajnira neprestano se redizajnira jer se prilikom dizajniranja uvijek polazi od nečega što postoji kako bi se redizajniralo nešto novo. Tako je svaki dizajn istovremeno i redizajn. Posljednje pravilo je **pravilo opipljivosti**. Naime, da bi se iskušala primjerenost nekog rješenja, treba ga pretvoriti u opipljivi oblik kako bi se olakšala vizualizacija i komunikacija te pronašlo najbolje rješenje. Ova metoda podrazumijeva izradu većeg broja prototipova, odnosno modela rješenja. Pravila dizajnerskoga razmišljanja sažeta su u shemi 7.

Shema 7. Pravila dizajnerskoga razmišljanja

„Ljudsko“ pravilo	Pravilo „nejasnoća“	Pravilo redizajniranja	Pravilo opipljivosti
Sve dizajnerske aktivnosti su u konačnici društvene (ljudske) prirode	Dizajnersko mišljenje odražava nejasnoće	Svaki dizajn je i redizajn	Ideje treba pretvoriti u nešto opipljivo kako bi se olakšala komunikacija

Više je razloga za popularnosti ove metode. Jedan je težnja ka razvoju kreativnosti i kreativnom rješavanju problema. No, tu potrebu treba dovesti u vezu sa sve zasićenijim tržištima što ukazuje na potrebu traženja novih rješenja, odnosno razvijanja tzv. „plavih oceana“. U novije vrijeme nametnuo se problem tzv. „opakih“ problema (engl. *wicked problems*), odnosno problema čiji su uzroci nejasni i isprepleteni, pojavnost kompleksna, a posljedice također složene, nejasne i s utjecajem na nedefinirani broj dionika. Takvi problemi su zagađenje, siromaštvo, sve slabije zdravlje i blagostanje i sl. Kod takvih su problema i problem i rješenje na početku nejasni. Treba reći da je većina problema danas takva zbog velike međuovisnosti i isprepletenosti životnih pojava. Drugim riječima, malo je problema koje se može nazvati „pitomima“, odnosno onima koje se može jasno definirati te za koje je rješenje dostupno na temelju postojećega znanja.

Dizajnersko razmišljanje može biti korisno u bilo kojem području ljudskoga djelovanja. Njegova primjena je u pozadini uspješnih animiranih filmova, medicinske dijagnostike za djecu, povećanja prodaje raznih proizvoda i slično. Tako su nastala rješenja koja su se istaknula u odnosu na konkurenciju zbog svoje elegancije, pristupačnosti, praktičnosti, jednostavnosti i/ili pouzdanosti.

No, ta rješenja nisu uvijek bila očita te su sudionici nerijetko imali osjećaj da su u slijepoj ulici; proces se činio nejasnim, bezizlaznim, ali i nebuloznim. No, zbog nekog naizgled beznačajnog događaja ili uvida, odjednom je došao onaj „a-ha“ trenutak te se ukazao jasan put naprijed, put prema rješenju. Nerijetko se sudionici čude što im je tako dugo trebalo da im sine ideja o nečemu tako jasnom i logičnom. No, iako djeluju jednostavno, takva rješenja prošla su kroz niz faza primjene dizajnerskoga razmišljanja. Ona se svode na nekoliko suštinskih **koraka** (shema 8).

Shema 8. Koraci primjene dizajnerskoga razmišljanja



Prvi korak tiče se **definiranja problema**. Iako ova faza može zvučati očito, zapravo se radi o vrlo kreativnoj fazi koja će presudno odrediti krajnji ishod. Nije svejedno je li problem definiran na način „naše proizvode kupci nisu prihvatili“ ili „kupcima mogu koristiti proizvodi koji su pouzdaniji / brže obavljaju zadatak / ljepše izgledaju / pružaju osjećaj sigurnosti“ ili nešto slično. Rješenje ovisi o načinu definiranja problema, a ne o samom problemu kao takvom. Stoga u ovu fazu treba uključiti što veći broj ljudi, kako iz poduzeća tako i izvan njega.

Definiranje problema

Treba ukazati na činjenicu da se definiranje problema ne odnosi na jednostavno davanje vlastitoga mišljenja, već se radi o izražavanju mišljenja nakon primjene **metode promatranja**, odnosno *iskušavanja* situacije ili problema. Potrebno je angažirati što više ljudi koji će promatrati način na koji kupci pristupaju proizvodu, kako ga koriste, kako reagiraju kada ga opet trebaju koristiti i slično.

Metoda promatranja

U početku je korisno prikupiti informacije od korisnika. Iako korisnici možda neće ukazati na neku sasvim novu vrijednost, oni mogu dati svoje mišljenje, odnosno *informaciju o svome iskustvu* o tome što ih smeta ili ograničava kod postojeće ponude, odnosno što bi htjeli da bude bolje ili drugačije. Za menadžment poduzeća to znači *izaći na ulicu, među ljude* i postaviti im pitanja, odnosno intervjuirati ih. Iako ankete o korisničkom iskustvu mogu biti korisne, kupci nerijetko imaju dojam ili mišljenje koje anketa ne obuhvaća ili ne omogućuje davanje takvoga odgovora. Isto tako, mogu postojati kupci koji su pronicljiviji i o svom doživljaju neke vrijednosti mogu ispričati priču na temelju koje se može razviti nova vrijednost koja će biti sasvim nova i kojom će biti moguće stvoriti plavi ocean.

Slika 2. Temelj primjene dizajnerskoga razmišljanja: promatranje



Image courtesy of Sira Anamwong at FreeDigitalPhotos.net

Apple nije bio uspješan sa svojim iPodom samo zato jer su kupci htjeli ljepši MP3 *player*, odnosno nosač medija. Uz te značajke kupci su htjeli veći stupanj slobode u slušanju glazbe, odnosno mogućnost traženja, pribavljanja i nesmetanoga slušanja digitalnoga sadržaja, posebno glazbe⁷². U to doba korisnici nisu bili skloni plaćanju glazbe, već su posezali za ilegalnim rješenjima. No, ponudivši jednostavno rješenje, Apple je prevladao takvu nesklonost. Integrirao je uređaj sa svojim servisom iTunes koji je istovremeno i trgovina digitalnim sadržajem. Kupci su prihvatili opciju plaćanja maloga iznosa za onu glazbu koju su željeli, odnosno više nisu trebali kupovati cijele albume.

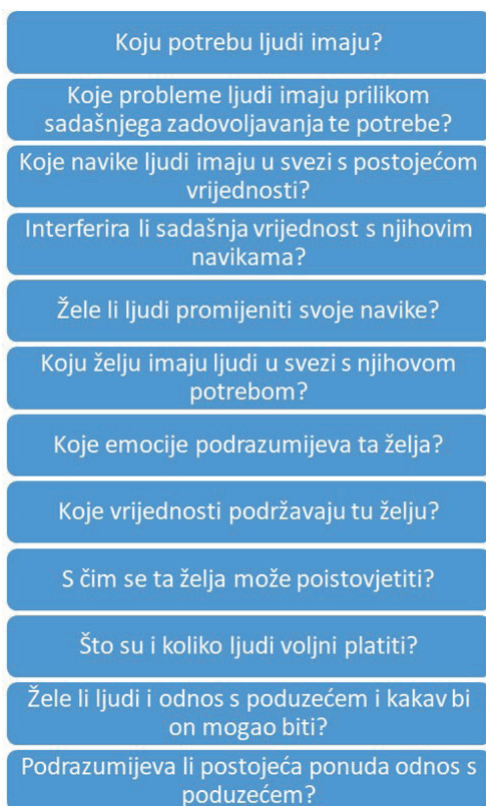
Prikupljanjem informacija, posebno dojmova ljudi, odnosno situacijskom analizom, poduzeće može steći vrijedne spoznaje o tome kako pristupiti stvaranju *učinkovitije* vrijednosti. No, te informacije nije jednostavno dobiti. Ljude je potrebno potaknuti da govore, da se sjete što je sve bilo dobro, a što je bilo loše ili je moglo biti bolje. U taj je proces korisno uključiti marketinške stručnjake, ali i psihologe, sociologe i antropologe. Poduzeće tako može steći uvid u rutine nekih ljudi, njihove brige ili probleme, te težnje ili aspiracije koje postojeća vrijednost ne zadovoljava ili ne zadovoljava u dovoljnoj mjeri. Nekada se može činiti da neka iskustva treba zanemariti. No, čak i luckasta iskustva i dojmovi mogu biti poticaj stvaranju nečega sasvim novog, odnosno nečega što većem

⁷² Chan Kim, W. i Mauborgne, R. (2005.): *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*, Harvard Business Review Press, str. 128.

broju ljudi može predstavljati vrijednost. Upravo su ti rubni dijelovi iskustva neke vrijednosti plodno tlo za razvijanje plavih oceana, kao što je pokazao primjer poduzeća Casella Wines.

Prilikom rada na prvoj fazi, korisno je postavljati pitanja poput onih prikazanih shemom 9. No, također je preporučljivo ne koristiti riječ „kupac“, već neutralniju riječ „korisnik“ ili čak „čovjek“. Suština dizajna nije tražiti jednostavne načine zarade, već načine zadovoljavanja neke potrebe i želje kupca ili njeno zadovoljavanje na drugačiji način. Ako su i ostali elementi poslovnoga modela usklađeni, zarada dolazi sama po sebi.

Shema 9. Pitanja koja je korisno postavljati tijekom faze definiranja problema





Ono čemu metoda dizajnerskoga razmišljanja posvećuje posebnu pozornost je **empatija**, odnosno uživanje u doživljaj ljudi. Tako je moguće izraditi profil ljudi, odnosno korisnika na temelju promatranja ljudi i njihova ponašanja, posebno ako neka vrsta vrijednosti koja zadovoljava njihove potrebe i želje već postoji, te prikupljanja informacija o njima. Pritom je korisno ući u profil, odnosno osobnost ljudi. No, ponekad stvaranje korisničkih profila uključuje stvaranje profila psa ili neke druge životinje. Tako producenti i glumci koji žele vjerno prikazati, primjerice, ponašanje pasa, neko vrijeme provedu ponašajući se kao psi. Hodaju na „sve četiri“, jedu i piju iz zdjelice, glasaju se kao psi i slično. Također se okruže psima i proučavaju njihovo ponašanje te ih onda vježbaju što bolje oponašati.

Profil ne mora biti samo jedan jer je sve ljude teško „ugurati“ u jedan profil, iako oni s obzirom na neku potrebu i želju, mogu imati određene sličnosti, odnosno konvergirajuće osobine. Tako je moguće definirati sljedeća **ključna područja**⁷³: kako korisnik percipira problem ili priliku, što se podudara s njegovim mukama, strahovima, frustracijama i zaprekama, kako se pritom osjeća i što misli (što je pozitivan osjećaj jači, korisnik više vrednuje rješavanje ovoga problema); kako se odnosi prema svom okruženju te kako s njim komunicira (ukazuje li na svoje probleme i rješenje verbalno ili neverbalno, olakšava li rješenje interakciju s okruženjem i sl.), kako okruženje komunicira s korisnikom (pruža li povratne informacije verbalno ili neverbalno, olakšava li rješenje komunikaciju okruženja s korisnikom). Ključna područja empatičnoga sagledavanja problema i dizajna rješenja prikazuje shema 10.

Tako se, primjerice, poduzeće može odlučiti na dizajn novog softverskog rješenja ili aplikacije na temelju frustracija korisnika postojećim rješenjem, ali i nekih ograničenja u njegovoj komunikaciji s okruženjem. Moguće je također promijeniti način isporuke vrijednosti, primjerice softvera, od prodaje inačice prema prodaji licence za korištenje u određenom opsegu i u određenom vremenu.

⁷³ Cf. Mapa empatije prema poduzeću XPLANE u: Chan Kim, W., Mauborgne, R. (2005.): *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*, Harvard Business Review Press, str. 130.

Shema 10. Empatični pristup dizajniranju rješenja

Moguće je prodavati uslugu umjesto proizvoda, primjerice uslugu vožnje umjesto proizvoda – automobila, uslugu najma alata umjesto njihove prodaje, sklopivu štaku za one kojima je korisna tek nakon duljega hoda, društvene mreže bez cenzure sadržaja koji nisu u skladu s dominantnim mišljenjem, tražilicu koja ne prikuplja podatke bez znanja korisnika itd.

Poduzeća u nastajanju mogu razviti novi proizvod koji će za njih biti dominantan na temelju ideje dobivene iz empatičnoga dizajniranja rješenja. Postojeća poduzeća pak mogu uvesti novi proizvod kao dodatak svom proizvodnom portfelju. Iako takav proizvod možda neće biti iznimno popularan, on može pridonijeti jačanju brenda ili ugleda poduzeća, a korist se može ostvariti i na temelju ekonomije obuhvata i troškovne komplementarnosti.



Razmatranje opcija rješenja

Druga se faza metode dizajnerskoga razmišljanja odnosi na **razmatranje opcija rješenja**. Ovim se izrazom ukazuje na potrebu sagledavanja prednosti i nedostataka više opcija, čak i onih koje u početku djeluju pomalo luckasto. Pritom je važno identificirati postojeća rješenja kako bi se identificirali filtri koji se koriste prilikom generiranja ideja. U ovoj fazi korisno je primijeniti timski rad. Članovi tima trebaju biti osobe kojima je ugodno raditi zajedno te osobe koje nisu sklone kritikama na osobnoj razini. Ovdje je riječ o sagledavanju neke situacije i svaki doprinos može biti koristan. Stoga su sloboda, poštovanje i suradnja ključni.

Također je korisno da je tim heterogen, odnosno da se sastoji od ljudi različitoga profila i profesionalnoga usmjerenja. Njihov je zadatak sagledati situaciju očima korisnika te tražiti moguća rješenja. Pritom je korisno da se *brainstorming* provodi bez obzira na ograničenja, posebno ona financijske prirode. Suština je generirati što više ideja koje bi bile izvedive, a onda ispitivati mogućnosti realizacije. Naime, iako se neka ideja isprva može činiti nemogućom ili financijski zahtjevnom, i te je prepreke nerijetko moguće otkloniti novim *brainstormingom*.

Ponekad mala i banalna rješenja, poput uklanjanja pretinca iza sjedala i sjedala čiji se naslon ne može pomicati u zrakoplovima kojima se služi Ryanair, mogu donijeti izuzetne rezultate. Naime, svaka minuta koja se utroši na čišćenje smeća iz pretinaca i vraćanje sjedala u prvobitno stanje oduzima minute koje zrakoplov može provesti u zraku zarađujući novac.



Pitanje „što ako?“

Napore u smislu *brainstorminga* korisno je nadopuniti kolektivnim postavljanjem pitanja. Za inspiraciju prilikom generiranja ideja može se učestalo postavljati **pitanje „što ako?“**. Takvo pitanje ukazuje da nema granica mašti, već da se sudionici mogu usmjeriti na ispitivanje raznih mogućnosti, pa i onih koje se čine nemogućima. Može se postaviti pitanje: što ako više ne bismo prodavali proizvod, već uslugu, odnosno proizvod-uslugu; što ako bismo lokalno stanovništvo učinili našim partnerima u distribuciji paketa, kao što je to učinio Amazon⁷⁴, što ako bismo otkupljivali stare uređaje i omogućavali popust na kupnju novih, kao što to čini Apple, što ako bismo pozvali čitatelje da podrže naše istraživačko novinarstvo i tako postigli točku pokrića troškova kao što to

⁷⁴ Creswell, J. (2018.): „Amazon to help people start delivery services for its packages“, New York Times, 28. lipnja, <https://www.nytimes.com/2018/06/28/technology/amazon-start-up-delivery-services.html>

je to učinio *The Guardian*⁷⁵, što ako bismo omogućili korisnicima da preko naše aplikacije jedni drugima šalju bonove za mobitel i novac itd.

2.3.2. Tehnika „pet puta zašto“ u okviru dizajnerskoga razmišljanja

U svrhu razvoja rješenja moguće je koristiti i druge tehnike koje će pridonijeti jačanju kreativnosti. Procesu generiranja ideja može se pristupiti i na obrnuti način, traženjem razloga nekoj činjenici. Prave odgovore moguće je pronaći postavljanjem pravih pitanja. U tome može pomoći primjena **tehnike „pet puta zašto“**^{76,77}. Ova tehnika može se primijeniti i kada se nešto loše dogodilo ili nije išlo po planu, ali i kada se čini da je organizacija zapala u rutinu ili teškoće.



Njena glavna prednost nalazi se u uključivanju što više ljudi u traženje suštinskih uzroka neke situacije. Primjenom ove metode, odnosno neprestanim postavljanjem pitanja „zašto“, nakon svakog odgovora sudionici mogu doći do spoznaje o suštini problema. Na taj je način i rješenje lakše pronaći. Primjenom ove tehnike sudionicima ubrzo postaje jasno da je trenutni problem najčešće samo posljedica, odnosno manifestacija nekog drugog problema koji se čini skriven, nedovoljno značajan ili čak, na prvi pogled, nepovezan s trenutnom situacijom.

Da bi ova metoda bila korisna, njenu je primjenu potrebno pažljivo pripremiti. Najprije je važno utvrditi o kakvom se problemu radi te razmotriti tko je sve s njim povezan. Zatim treba zakazati sastanak na koji će biti pozvane sve osobe koje su identificirane u prethodnom koraku. Nakon toga je potrebno odrediti vođu tima. To može biti osoba koja ima najviše znanja o problematici, ali i ona koja najbolje poznaje rad cijeloga sustava, iako možda ne detaljno. Kada se budu postavljala pitanja zašto, vođa tima bi trebao odrediti koja će grupa ljudi biti zadužena za davanje odgovora. Za vrijeme sastanka i davanja odgovora važno je dokumentirati tijek procesa.

⁷⁵ Viner, K. (2019.): „The Guardian breaks even against the odds: we couldn't have done this without you“, *The Guardian*, 1. svibnja 2019., https://www.theguardian.com/global/2019/may/01/the-guardian-break-even-katharine-viner?CMP=Share_AndroidApp_Tweet www.nytimes.com/2018/06/28/technology/amazon-start-up-delivery-services.html

⁷⁶ Rupčić, N. (2015.): „Tehnike za unaprjeđenje umijeća traženja poslovnih rješenja“, *Poslovni savjetnik*, god. 11, br. 4, str. 46.

⁷⁷ Rupčić, N. (2018.): *Suvremeni menadžment – teorija i praksa*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, str. 261–263.

Najvažniji dio procesa je postavljanje pitanja „zašto“ nakon svake iteracije odgovora. Iako se čini jednostavnim, ovaj proces je prilično zahtjevan. Posebno je važno proces započeti pravim pitanjem. Ako se radi o nekom kvaru, pitanje je prilično jednostavno. No, ako se radi o problemu organizacijskoga ustrojstva, manjka entuzijazma ili problema u odnosima s kupcima, postavljanje pravih pitanja je ključno. No, taj je problem moguće prevladati postavljanjem više od pet pitanja „zašto“.

Iako je početna intencija primjene ove tehnike rješavanje nekog određenog problema, ovim je putem moguće steći korisne informacije i uvide o procesu rada općenito, primjerenosti organizacijskih rješenja, ali i kvaliteti međuljudskih odnosa. Na taj je način, primjerice, utvrđivanjem uzroka nekog tehničkog kvara moguće doći do spoznaje o potrebi mijenjanja organizacije ili pak rješavanja latentnih sukoba. Treba napomenuti da će primjena ove metode u pravilu ukazati na manjkavosti nekog procesa, a ne rada jedne osobe ili nekog tehničkog sustava. Stoga će rješavanje problema, odnosno unaprjeđenje ili redizajn spornoga procesa ujedno pripomoći uklanjanju drugih situacija koje se možda još nisu manifestirale kao problematične.

Kada se radi o složenijim problemima, može biti iznimno teško započeti ovaj proces. To se posebno odnosi na činjenicu da će članovi tima u početku vjerojatno biti defenzivni, a proces se može pretvoriti u uzajamno okrivljavanje. Stoga se može krenuti obrnuto: zajednički identificirati skupinu problema oko kojih se svi slažu. Potom se ova tehnika može započeti primjenjivati za grupu problema tako da se uključe svi sudionici koji pritom mogu biti od pomoći. Cijeli proces je potrebno dokumentirati.

Može se očekivati da sudionici neće doći do rješenja za većinu pojedinačnih problema jer će utvrditi da je rješenje nekog problema povezano s nekom drugom situacijom, odnosno drugim problemom ili preprekom. No, ovakav će pristup omogućiti povezivanje problemskih područja te pomoći u identifikaciji suštinskoga problema poduzeća. Tada će problem izgubiti na personalizaciji, odnosno neće se više vezivati ni za koga ponaosob. Na taj će se način ojačati timska kohezija i razviti kreativna energija koju će sudionici moći primijeniti u procesu traženja rješenja.

Ovu je metodu posebno korisno primijeniti u kombinaciji s drugim metodama, posebno metodom *brainstorminga*. Velika korist od sinergijske primjene ovih tehnika može se ostvariti korištenjem grafičkih prikaza, osobito izradom *sustavskih mapa*. Treba ipak imati na umu da ishod primjene ove tehnike najviše ovisi o znanju, iskustvu, entuzijizmu i upornosti sudionika koji su uključeni u proces.

Ova je tehnika korisna u bilo kojoj situaciji, bilo da se radi o tehničkim, organizacijskim ili problemima vezanima za ljudske potencijale. No, ona je vrlo korisna i u osobnom životu svakog pojedinca. Na taj je način moguće identificirati suštinske mentalne modele koji se nalaze u pozadini nekog problema, odnosno načina djelovanja. Osvježavanjem mentalnih modela i utvrđivanjem njihove utemeljenosti moguće je doći do primjerenih rješenja.

Postojeći mentalni modeli mogu biti i razlogom nemogućnosti pronalaženja nekog inovativnog rješenja za probleme korisnika. **Mentalni modeli** predstavljaju duboko usađene pretpostavke i generalizacije koje određuju kako osoba razumije stvarnost koja ju okružuje te kako djeluje na temelju takvoga razumijevanja⁷⁸. Mentalni modeli se mogu shvatiti kao skupine sjećanja koja uvjetuju i usmjeravaju reakcije, a predstavljaju međuovisnost raznih iskustava. Djelovanje mentalnih modela može se objasniti kao aktiviranje sjećanja o aktivnostima koje su ranije razvijene da bi se riješili neki problemi⁷⁹.



Ljudi najčešće nisu svjesni utjecaja takvih pretpostavki na svoje ponašanje. No, prema postojećem prevladavajućem mentalnom modelu koji je pretočen u misiju, poduzeće može propustiti obratiti se drugoj kategoriji kupaca ili im ponuditi neku drugu vrijednost. Tako izdavačka kuća može propustiti u ponudu uvesti audioknjige. Novinska kuća može propustiti uvesti dinamične sadržaje na svoju mrežnu stranicu, a mladi poduzetnik može zanemariti utjecaj zajednice u financiranju poslovnoga poduhvata, npr. pomoću platformi kao što je *Kickstarter* i druge.

⁷⁸ Rupčić, N. (2018.): *Suvremeni menadžment – teorija i praksa*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, str. 75

⁷⁹ Fauske, J. R. i Raybould, R. (2005.): „Organizational learning theory in schools“, *Journal of Educational Administration*, god. 43, br. 1, str. 22–40.

⁸⁰ De Bono, E. (1985.): *Six Thinking Hats: An Essential Approach to Business Management*, Little, Brown, & Company.

2.3.3. Tehnika „šest šešira“ u svrhu dolaska do rješenja



Prilikom generiranja ideja i njihova vrednovanja korisno je primijeniti i **metodu „šest šešira“**, ili „šest šešira razmišljanja“. Ovu metodu razvio je Edward de Bono⁸⁰. Pretpostavka primjene ove metode odnosi se na činjenicu da ljudski mozak može razmišljati na različite načine ako se na njih usmjeri. Ako slikovito odlučimo na glavu staviti jedan od šešira, možemo razmišljati na različit način, odnosno identificirati različite aspekte neke situacije. Tako stavljanjem **bijeloga šešira** nastojimo biti neutralni i objektivni te prikupiti sve raspoložive informacije o nekom problemu. Stavljanjem bijeloga šešira polazimo od onoga što znamo, usmjeravamo se na ono što nam još nije poznato te na temelju toga prikupljamo nove informacije.

Stavljanjem **crvenoga šešira** dopuštamo si biti emotivni. Pod ovim šeširom bez bojazni iznosimo svoje emocije i doživljaje, ali i dopuštamo da nas vodi intuicija bez potrebe da ju objašnjavamo i opravdavamo se. Ako stavimo **žuti šešir**, dopuštamo si biti pozitivni i optimistični te tražimo sve što je korisno, dobro, lijepo i vrijedno.

Crni šešir stavljamo kada želimo izraziti neku kritiku, ali i božan da nešto nije moguće, dobro, korisno, pa čak ni legalno. Ovim šeširom nastojimo spriječiti nepromišljenost koja bi mogla uzrokovati štetu. Nakon toga možemo staviti **zeleni šešir** ili poticati druge da ga stave te tako iznesu nove ideje, promjene ili alternativna rješenja.

Kada član tima stavi **plavi šešir**, to znači da je proces na početku te se definira tijek rasprave i mogući način i raspored korištenja šešira. Ako se plavi šešir koristi na kraju, time se sagledava dotadašnji proces razmišljanja te se zaključuje razmatranjem iznesenoga mišljenja. Plavi šešir može se koristiti i tijekom procesa kolektivnoga razmišljanja kako bi se njime upravljalo, odnosno kako bi se on usmjeravao u željenom pravcu da se ravnomjerno koriste svi šeširi. Metodu „šest šešira“ prikazuje shema 11.

⁸⁰ De Bono, E. (1985.): *Six Thinking Hats: An Essential Approach to Business Management*, Little, Brown, & Company.

Shema 11. Metoda „šest šešira“



Korisno je razmotriti i pitanje koliko članova tim može imati da bi bio učinkovit. Izvršni direktor Amazona Jeff Bezos u upravljanju timovima i projektnim zadacima primjenjuje „**pravilo dvije pizze**“. Prema tom pravilu, idealna veličina tima je ona koja se sastoji od onoliko članova koje je moguće nahraniti sa samo *dvije pizze*⁸¹.



Mnogi menadžeri smatraju da će se problemi rješavati brže i učinkovitije ako se poveća komunikacija između zaposlenika. No, takav scenarij sliči onom na velikoj zabavi. Zbog nemogućnosti komunikacije sa svima, sudionici se grupiraju u manje grupe i komuniciraju međusobno, često kritizirajući ostale.

Slično se događa i u poduzećima kada je u rad uključen veliki broj ljudi. Broj mogućih veza u timu određen je brojem članova i može se izraziti formulom ($n^2 - n$). Ako je broj članova tima deset, to je 90 mogućih veza! Stoga tim koji se sastoji od maloga broja ljudi omogućuje učinkovitiju komunikaciju koja može uključiti sve članove tima. Osim toga, veliki broj ljudi u timu gotovo uvijek podrazumijeva i pojavu sukoba koji mogu usporiti, ali i sasvim onemogućiti daljnji rad.

Broj članova tima ima i specifični psihološki učinak. Preveliki timovi na ljude ostavljaju dojam pretjerane samouvjerenosti i mogućnosti oslanjanja na dru-

⁸¹ Choi, J. (2014.): „The Science Behind Why Jeff Bezos’s Two-Pizza Team Rule Works“, 24. listopada, <http://blog.idonethis.com/two-pizza-team/>

ge da će obaviti posao. Osim toga, članovi velikih timova postaju pretjerano optimistični o tome kakva će biti kvaliteta rezultata i koliko vremena će za to biti potrebno. Iluzija veličine, odnosno većega broja resursa zapravo djeluje kontraproduktivno. Tako su veliki timovi obično manje produktivni te češće kasne s realizacijom ciljeva.

Rad u velikim timovima članove dovodi u još jednu zabludu. Naime, stječe se dojam da osobe imaju na raspolaganju veliki broj suradnika od kojih mogu tražiti pomoć ili podršku u radu. Međutim, praksa pokazuje da su u velikim timovima ljudi izgubljeni. Ako ostale članove ne poznaju dobro, ne osjećaju se ugodno zatražiti pomoć. Čak i ako je ipak zatraže, druga osoba im se neće potpuno posvetiti, također iz prethodno navedenoga razloga. Voditelju tima se pak ne mogu obratiti zbog bojazni da će se to protumačiti kao znak slabosti i nesposobnosti. Tako dodavanje većeg broja ljudi u tim uzrokuje i neželjene posljedice poput stresa, nelagode, otuđenja i straha.

Može se zaključiti da je idealan broj članova tima od pet do sedam osoba. To je također broj ljudi koje je moguće nahraniti s dvije pizze. Pritom se radi o *jumbo pizzama*. No, pravilo treba modificirati ako se radi o osobama koje ne vole pizzu ili pak o nekoliko osoba većih kapaciteta kada je hrana u pitanju. Tada se mogućnost zajedničkoga objedovanja može koristiti kao bolji indikator timskoga uspjeha.

2.3.4. Tehnike vizualizacije rješenja



Nakon kreativne faze generiranja ideja, potrebno je **suziti izbor i testirati ideje**, što je treća faza primjene metode dizajnerskoga razmišljanja. U ovoj je fazi korisno *vizualno razmišljati*. Drugim riječima, rješenja je potrebno staviti na papir, raditi skice i na temelju prikaza timski razmjenjivati informacije. Vizualno razmišljanje pomaže u izražavanju ideja, pridonosi boljem razumijevanju među ljudima te stvara podlogu za daljnji razvoj rješenja. Crtati mogu svi jer se ne traži ni preciznost ni ljepota, već konture potencijalnoga rješenja koje vode novim potencijalnim rješenjima. Pritom se treba koristiti raznim pomagalicama. Popularni *post-it* papirići odlično su pomagalo za zapisivanje novih ideja i njihovo umetanje na razna mjesta. Korištenje boja, flomastera i markera također

može biti vrlo korisno. Mogu se koristiti i razne gotove slike kako bi prikaz dobilo na dinamičnosti i slikovitosti.

Ovaj postupak treba koristiti i prilikom dizajna poslovnoga modela na način da se njegovi razni aspekti nacrtaju, ilustriraju skicama, dijagramima ili shemama te povezuju s drugim aspektima platna poslovnoga modela. Nakon što se dizajnira jedan aspekt ili više njih, korisno je stati, razmisliti o svim opcijama, korigirati ga dodavanjem novih rješenja te sagledati kako se taj aspekt ili aspekti odnose prema drugim aspektima poslovnoga modela. U tu svrhu korisno je primijeniti veliko platno koje se podijeli na kvadrante koji su dovoljno veliki za veći broj korekcija, dodavanja i brisanja stavki. S obzirom na dominaciju slikovnih sadržaja, mnogi su ljudi dominantno vizualni tipovi osoba te rješenje ni ne mogu sagledati ako se ono ne nacрта.

Ovakav pristup tako značajno potiče dijalog i traženje boljih opcija. Može se raspravljati o tome je li bolje koristiti više kanala distribucije ili samo jedan, je li bolje diversificirati portfelj proizvoda i usluga ili se fokusirati na neki tržišni segment i slično.

Svaku fazu traženja rješenja treba završiti na način da se ispriča priča o svakom pojedinom segmentu ili rješenju. Ponekad natuknice i skice mogu izgledati dobro, no tek kada se o svakom segmentu ispriča priča i poveže ga se s drugim segmentima ili okolnostima problema, može se dobiti uvid u logičnost i izvodljivost prijedloga rješenja. **Pričanje priča** može se objasniti i dizajniranjem ili izradom scenarija. No, izrada scenarija ipak je konkretniji postupak od pričanja priča. Dok je kod priče naglasak na iscrpnosti i plastičnosti opisa neke situacije ili okolnosti, izradom scenarija utvrđuju se konkretne mogućnosti djelovanja. Pritom se očekuje da se svi aspekti priče, odnosno sve okolnosti međusobno usklade, odnosno da predstavljaju koherentnu cjelinu. No, nakon svake faze treba se odmaknuti, sagledati širu sliku, donijeti zaključke o izvodljivosti rješenja te nastaviti s finim usklađivanjem sve do konačnoga rješenja.

Ovu fazu, odnosno proces traženja rješenja korisno je završiti **izradom prototipa** ili prototipova. Pritom je moguće koristiti razne materijale i oblike kako bi se utvrdilo koje je rješenje najbolje u određenoj situaciji. Na taj se način razne ideje pretoče u nešto konkretno kako bi se vidjelo kako one zaista izgle-



Pričanje
priča



Izrada
prototipa

daju te kako bi se utvrdile njihove prednosti i nedostaci. Korištenjem različitih materijala i oblika šalje se poruka da je predloženo rješenje poziv na dijalog i doradu, a nikako konačno rješenje. Pritom se ponovno treba uživjeti u iskustvo korisnika te sagledati dizajnirano rješenje s njihova stajališta.

Naravno, u ovu je fazu korisno uključiti i krajnje korisnike, posebno one koji su skloni detaljima te o nekom iskustvu mogu ispričati priču bogatu pridjevima. Pritom se neki korisnici mogu usmjeriti na korisnost rješenja, drugi na praktičnost korištenja, a treći na estetske dimenzije rješenja. Sve te stavove potrebno je brižljivo prikupiti, sagledati, analizirati te nastaviti dizajnirati rješenje i prototip koji uključuju što više identificiranih dimenzija, odnosno značajki. Isto tako, u ovoj fazi može se identificirati scenarij djelovanja koji ima najveći izgled za postizanje željenoga rezultata.



Treba napomenuti da je proces dizajnerskoga razmišljanja **iterativan**, odnosno da je normalno da se faze ponavljaju nekoliko puta prije nego što se dođe do rješenja. Nerijetko proces zapinje te je pomak naizgled nemoguće postići. No, neki iznenadni događaj cijeli proces može pokrenuti u nekom novom, često drugačijem smjeru od početnoga. Najvažnije je razviti atmosferu slobode, prihvaćanja, suradnje i povjerenja. Isto tako, sudionici bi trebali izbjegavati opsesivno traženje rješenja. Sve što je potrebno je opustiti se, pustiti mašti na volju i čekati da se rješenje pojavi.

Dizajnersko razmišljanje temelji se na logici isto koliko i na mašti i intuiciji. Ono prvenstveno podrazumijeva dizajn, odnosno pokušaj da se umjetni svijet prilagodi prirodnome, odnosno čovjekovim potrebama i željama. Na taj način nastaje menadžerska paradigma koja povezuje, odnosno sinergijski spaja inženjering, odnosno matematiku, sa psihologijom i ekonomijom (M/E/P). Usmjereno je na kreativni razvoj kreativnih proizvoda i usluga bliskih čovjeku.

Dizajn podrazumijeva buđenje temeljne sposobnosti imanentne čovjeku, a to je kreativnost. Kreativnost je proces u kojemu čovjek zapada u stanje *tijeka* (engl. *flow*) u kojemu se sjedinjuju prostor i vrijeme, čula su izoštrana, a pozornost istovremeno fokusirana, ali i disperzirana na prostranstvo varijanti. Upravo je po tome bio poznat osnivač Applea Steve Jobs. Njegova je asistentica Naz Beheshti u svojoj knjizi *Pause. Breathe. Choose.: Become the CEO of*

Your Well-Being objavljenoj 2021. godine otkrila da Jobs nikada nije gasio svoj iPhone, osim onda kada je bio u uredu svoga glavnog dizajnera Jonyja Ivea⁸². To je bio prostor u kojemu su dominirali mašta, smijeh, ali i osjećaj slobode te su u takvom okruženju nastali Appleovi slavni proizvodi.

2.3.5. Primjeri primjene dizajnerskoga razmišljanja

Primjere primjene dizajnerskoga razmišljanja doista je moguće pronaći svugdje. Primjerice, stručnjaci su posebnu pozornost posvećivali bolesnoj djeci te smanjivanju njihove nelagode tijekom nekih dijagnostičkih postupaka. Tako su bolnička krila i razni uređaji oslikani glavnim likovima iz poznatih crtića kako bi djeci stvorili uzbudljivo okruženje i odvratili im pozornost od medicinskih postupaka. U Klinici za dječje bolesti u Zagrebu nabavljen je i pušten u rad posebno oslikani CT uređaj da bi djeci bilo što ugodnije. Slično je učinjeno i s uređajem za magnetsku rezonanciju⁸³. Na taj se način minimizira mogućnost traume kod djece koja dolaze na dijagnostičke preglede.

Bolnica je također zatražila pomoć kreativne marketinške agencije Izone te su s njom u suradnji uređaj magnetske rezonancije oslikali u podmornicu, a prostoriju u podmorje puno morskih životinja (slika 3). Ovakav dizajn čak je smanjio potrebu za anestezijom jer djeca svojevolumeno i bez straha ulaze u „podmornicu“. Druga prostorija oslikana je, na radost djece, motivom svemirske letjelice. Cijela je prostorija postala prostranstvo puno šarenih planeta, satelita i zvijezda, vesela i razigrana.

⁸² ... (2021.): „Kad je Jobsov mobilni bio ugašen, svi su zaposlenici Applea znali što tad radi“, Index.hr, 18. travnja, <https://www.index.hr/magazin/clanak/kad-je-jobsov-mobilni-bio-ugasen-svi-su-zaposlenici-applea-znali-sto-tad-radi/2269654.aspx>

⁸³ ... (2019.): „Dječja bolnica dobila novi CT, pogledajte kako su oslikali uređaj i uredili prostoriju u kojoj će se malisani pregledavati: ‘Jako nam je bitno da djeca odavde izađu bez traume’“, *Slobodna Dalmacija*, 11. studenoga, <https://slobodnadalmacija.hr/vijesti/hrvatska/djecja-bolnica-dobila-novi-ct-pogledajte-kako-su-oslikali-uredaj-i-uredili-prostoriju-u-kojoj-ce-se-malisani-pregledavati-39-jako-nam-je-bitno-da-djeca-odavde-izadu-nbsp-bez-traume-39-632563>

Slika 3. Oslikana prostorija za dijagnostiku Klinike za dječje bolesti Zagreb



Izvor: <https://slobodnadalmacija.hr/vijesti/hrvatska/djecja-bolnica-dobila-novi-ct-pogledajte-kako-su-oslikali-uredaj-i-uredili-prostoriju-u-kojoj-ce-se-malisani-pregledavati-39-jako-nam-je-bitno-da-djeca-odavde-izadu-nbsp-bez-traume-39-632563>

Na sličan je način stomatologinja Dubravka Matančević iz Lekenika riješila problem straha djece od zubarskoga stolca⁸⁴. U svojoj se ordinaciji susretala s djecom koja sa strahom gledaju zubarski stolac i bušilicu te im je nastojala olakšati to iskustvo. Tako im je počela pričati priče o dječaku Luki. Stolac u kojem sjede dok im popravljaju zube postao je svemirski brod, a za zvuk koji proizvodi bušilica im govori da to pčelica jako maše krilima, kako bi u njihovim ustima mogla pronaći zločeste Grica i Greca i onda svrdlom ispustiti dijamantnu prašinu u borbi protiv njih. Na taj je način pomogla djeci da lakše prihvate dolazak zubaru te im to iskustvo više nije bilo tako traumatično.

Koristi od dizajnerskoga razmišljanja mogu se naći svugdje i pomoći rješavanju tzv. „opakih problema“ (engl. *wicked problems*). To su problemi koje karakterizira velika složenost zbog velikoga broja međuovisnih varijabla čiji odnosi nisu sasvim jasni, teško ih je prepoznati ili su kontradiktorni. Opaki problemi su također

⁸⁴ Matković, M. (2021.): „Slikovnicom protiv straha od zubara: Na svemirskom brodu umjesto bušilice zuji – pčelica“, 24 sata, 18. siječnja, <https://www.24sata.hr/lifestyle/slikovnicom-protiv-straha-od-zubara-na-svemirskom-brodu-umjesto-busilice-zuji-pcelica-740051>

problemi „čija društvena kompleksnost podrazumijeva da nemaju određenu točku zaustavljanja“⁸⁵. Dizajnersko razmišljanje pritom može biti od pomoći.

Tako, primjerice, proces traženja lijekova za razne bolesti započinje ulaganjem znatnih sredstava u istraživanje i razvoj novih supstancija te se nastavlja opsežnim i skupim kliničkim ispitivanjima. No, kada je riječ o rijetkim bolestima, taj proces nije samo skup, već je i neisplativ. Stoga se velike farmaceutske tvrtke ne bave traženjem lijekova za rijetke bolesti koje su zbog te činjenice nazvane „bolesti siročadi“.

No, postoji li ipak nada za oboljele od rijetkih bolesti? Ako postoji, problemu zasigurno treba pristupiti na drugačiji način. Upravo je pristupanjem problemu na drugačiji način organizacija *One World Health* na tragu rješenja. Naime, članovi te organizacije krenuli su od činjenice da tijekom razvijanja određenih proizvoda, odnosno lijekova, farmaceutske kompanije često ulaze u trag ili čak pronalaze lijekove i za rijetke bolesti. Radi se o iznenađnim, tzv. „*serendipity*“ otkrićima koja nisu bila ni planirana ni očekivana⁸⁶. No, velike farmaceutske kompanije spoznaje o takvim otkrićima zanemaruju i odbacuju. Naime, njihovo daljnje testiranje i kliničko ispitivanje su neisplativi zbog relativno maloga tržišta.

Međutim, organizacija *One World Health* se obratila velikim farmaceutskim kompanijama s prijedlogom da im ustupe, odnosno doniraju informacije o takvim otkrićima. Zauzvrat mogu koristiti porezne olakšice predviđene za donacije. Znanstvenici i suradnici organizacije tada nastavljaju s razvojem tih spoznaja, odnosno potencijalnih lijekova. Pritom surađuju s državama u razvoju kao nositeljima proizvodnje novih lijekova po prihvatljivoj cijeni.

Treba konstatirati da je organizacija *One World Health* odlično primijenila kako sustavsko, tako i dizajnersko razmišljanje tražeći tzv. „sustavnu polugu“, odnosno čimbenik koji može omogućiti promjenu funkcioniranja sustava liječenja rijetkih bolesti na drugačiji, jednostavniji, ali i jeftiniji način. Pritom treba konstatirati da je upravo suradnja omogućila konačni proizvod: nove lijekove, ali ne kao rezultat primarno tehnoloških inovacija, već kao rezultat promjene poslovnoga

⁸⁵ Tonkinwise, C. (2015.): „Design for Transitions – from and to what?“, *Design Philosophy Papers*, god. 13, br. 1, str. 85–92.

⁸⁶ Lučić, M. (2016.): „Intervju s Nadyom Zhexembayevom“, *qLife*, god. 8, br. 1, 2016., str. 75–88.

modela nastaloga kao posljedice promjene u razmišljanju.

Kanadski umjetnik Peter von Tiesenhausen pronašao je zanimljiv način borbe protiv moćnih korporacija, posebno naftnih kompanija koje polažu naftovode na način koji nerijetko šteti ljudima i prirodi u nekom lokalnom okruženju⁸⁷. U borbi protiv korporacija, ljudi su već marširali 700 kilometara kroz Kanadu, postavljali šatore i kampove na dionicama kojima prolazi naftovod te podizali tužbe pozivajući se na prava starosjedilaca. No, Peter von Tiesenhausen graditelj naftovoda uspijeva držati podalje svoga posjeda već više od 15 godina koristeći se kombinacijom umjetničke i pravne akrobacije.

Naime, nad svojim je posjedom, kao umjetničkim djelom, 1996. godine zatražio i dobio autorsko pravo te tako inženjere prisilio da traže drugi pravac za naftovod. Susret s njima je pak naplaćivao 500 dolara po satu. Treba imati na umu da umjetnik ima autorsko pravo na svoju kreaciju i 50 godina nakon svoje smrti. Von Tiesenhausen je kao umjetničko djelo zaštitio svoj posjed na kojemu je – bijela ograda. Dugačka je oko 100 metara te se nalazi u okviru lokacije preko koje treba ići naftovod. Svake godine, i to već 25 godina, produžuje je oko dva metra te će nastaviti dok je živ. Sve druge skulpture i konceptijski radovi dio su tog prikaza i zaštićeni su kao umjetničko djelo. Na taj način, koristeći se sličnim pravnim „oružjem“ korporacija, zaustavio ih je u pohodu preko svojega posjeda.

Dizajnerskome razmišljanju mogu pribjeći i majke u nastojanju da obuzdaju ponašanje svoje djece. Tako jedna majka nikako nije mogla privoljeti svoga sina Jacoba da prione jelu. Problem je bio riješen tako da je obrok učinila zanimljivim i dinamičnim iskustvom kojemu se dijete veselilo. Svaki obrok na tanjuru predstavljao je drugu sličicu te naprosto pozivao dijete da mu se približi i istraži je (slika 4).

⁸⁷ Keefe, S. (2014.): „This Canadian Artist Halted Pipeline Development by Copyrighting His Land as a Work of Art“, 6. studenoga, https://www.google.hr/amp/s/www.vice.com/amp/en_au/article/5gk4jz/this-canadian-artist-halted-pipeline-development-by-copyrighting-his-land-as-a-work-of-art-983

Slika 4. Dizajnersko razmišljanje za dječju kuhinju



Izvor: ... (2015.): „Instagram: Esta madre convierte la comida de su hijo en sus personajes favoritos“, 8. travnja, <https://peru21.pe/cheka/redes-sociales/instagram-madre-convierte-comida-hijo-personajes-favoritos-fotos-190880-noticia/>

Dizajnersko razmišljanje pomaže i vojvotkinji Kate Middleton te drugim damama iz visokoga društva da dane bez muke provode u cipelama s visokim potpeticama. Poznavajući muke mnogih žena prilikom nošenja lijepih, ali neudobnih cipela, posebno onih s visokom potpeticom, Rachel Bowditch odlučila je nešto poduzeti. Htjela je neko rješenje koje nije uključivalo ružne i neučinkovite uloške. Proučavala je proces izrade cipela i testirala razne prototipove dok nije našla rješenje. Osnovala je poduzeće Alice Bow koje prodaje lijepe uloške napravljene od vrhunskih materijala obložene mekom talijanskom kožom, i to u raznim bojama da pristaju svakoj cipeli te tako stopalu olakšavaju teret nošenja

cipela (Slika 5). Moguće ih je nositi i u cipelama s otvorenim prstima. Činjenica da ih koristi i voli vojvotkinja Kate Middleton učinila ih je svjetski poznatima te značajno povećala potražnju za njima.

Slika 5. Rješenje za muke po visokim potpeticama



Izvor: (2015): „Kate Middleton ima trik koji joj pomaže da cijeli dan hoda u štiklama bez muke“, Index.hr, 8. kolovoza, <https://www.index.hr/rouge/clanak/Kate-Middleton-ima-trik-koji-joj-pomaze-da-cijeli-dan-hoda-u-stiklama-bez-muke/835149.aspx>

Seminarska nastava:

Zadatak: Odaberite postojeći način zadovoljavanja neke potrebe i želje te identifikirajte njegove manjkavosti. Te manjkavosti se mogu odnositi na određenu kategoriju kupaca kojoj ponuda nije prilagođena ili za novu kategoriju kupaca kojoj bi se poduzeće s prilagođenom ponudom moglo obratiti. Primjenom metode dizajnerskoga razmišljanja dizajnirajte nove značajke ponude i način pristupa kupcima. Koristite se i drugim kreativnim tehnikama. Prezentirajte proces dizajna rješenja te način korištenja kreativnim tehnikama. Možete raditi samostalno ili u timu.

VRSTE POSLOVNIH MODELA



Nakon savladavanja sadržaja ove cjeline studenti će moći:

- ✓ opisati, analizirati i kritički vrednovati poslovne modele kao što su: model stvaranja i izravne prodaje vrijednosti, proizvodni poslovni model, model isporuke rješenja, model proizvodnje na zahtjev (pull model), model trampe ili model „milo za drago“, model najma, model masovne kustomizacije, model no brand ili model bijele etikete, model orkestratora, model reverzne inovacije, model samoposluge, model prodaje putem pretplate, model digitalne (elektroničke) prodaje, model brick and click, model prodaje rezervacija, model prodaje putem aukcija, model plaćanja prema stupnju korištenja, franšiziranje i licenciranje, model vertikalne integracije, model tzv. „rastavljenih korporacija“, model dugoga repa, model višestranih platformi, model besplatnoga ustupanja vrijednosti (model „besplatno“), model Add-on
- ✓ na temelju poznavanja značajki mogućih poslovnih modela, moći će analizirati poslovanje poduzeća, kritički ga vrednovati te davati prijedloge za unaprjeđenje.

Sve komponente platna poslovnoga modela u konačnici se sjedinjuju i predstavljaju određeni poslovni model kojim poduzeće stvara i distribuira vrijednost svojim kupcima. Poduzeća mogu birati različite kombinacije stvaranja vrijednosti i njene distribucije. U nastavku slijedi prikaz mogućih poslovnih modela. No, njihov broj nikako nije konačan, a moguće su i razne kombinacije.

3.1. MODEL STVARANJA I IZRAVNE PRODAJE VRIJEDNOSTI



Stvori i
prodaj

Najjednostavniji poslovni model uključuje **stvaranje neke vrijednosti i njenu izravnu prodaju kupcima**. Na taj način, eliminiranjem posrednika, postoji mogućnost veće zarade za poduzeće. Uštede je također moguće prelitati kupcima na način da se zaračunaju niže cijene. Budući da poduzeće ima izravan odnos s kupcima, može učinkovitije prikupiti informacije o stupnju njihova zadovoljstva, ali i prijedloge za unapređenje. No, izravan način prodaje također omogućuje poduzeću da potpuno i ispravno kupcima tumači značajke svoje ponude te da odgovori na njihova pitanja. No, na ovakav način, doseg prodaje može biti manji ako poduzeće ne može ili ne želi uspostaviti složene lance opskrbe na širem području te u više država.

Model stvaranja vrijednosti i njene izravne prodaje kupcima posebno je prikladan za obiteljska poljoprivredna gospodarstva (OPG-e). OPG se odnosi na gospodarsku djelatnost fizičke osobe – poljoprivrednika koji samostalno trajno obavlja djelatnosti iz područja poljoprivrede i srodnih djelatnosti radi stjecanja dohotka i to korištenjem vlastitih ili unajmljenih proizvodnih čimbenika uz pomoć članova obitelji koji pomažu svojim radom, znanjem i vještinama⁸⁸. Poljoprivrednici koji imaju registrirani OPG svoje proizvode mogu prodavati izravno krajnjem potrošaču ili pak kupcu/otkupljivaču⁸⁹ koji proizvode kupuje radi daljnje prerade ili prodaje krajnjem potrošaču. Ako ih prodaju izravno kupcima, OPG-i to mogu činiti na svom posjedu, na sajmovima, u lokalnim trgovinama te putem mrežnih stranica i korištenjem društvenih mreža.

Model izravne ponude bio je popularan u proteklom desetljećima kada su po-

⁸⁸ Zakon o obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu, NN 29/18, 32/19, <https://www.zakon.hr/z/1015/Zakon-o-obiteljskom-poljoprivrednom-gospodarstvu>

⁸⁹ Pravilnik o prodaji vlastitih poljoprivrednih proizvoda proizvedenih na obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2014_06_76_1437.html

duzeća svoje proizvode prodavala tako da su njihovi predstavnici išli „od vrata do vrata“ te kupcima demonstrirali značajke proizvoda. Oslanjali su se na detaljnu prezentaciju značajki proizvoda, ali i reklamu „od usta do usta“. Na taj način prodavali su se usisavači i drugi kućanski uređaji, ali i kozmetika, što je posebno primjenjivala i još primjenjuje kozmetička kuća Avon. Štoviše, iz Avona navode da je izravna prodaja za njih danas važnija nego ikada, posebno za privlačenje novih generacija⁹⁰. Avon se pritom orijentira na mlađe osobe kao svoje prodajne predstavnike kako bi ostvario put prema digitalnoj transformaciji.

Avon je s djelovanjem započeo daleke 1886. godine s namjerom da ženama pruži mogućnost dodatne, ali i od supruga i rodbine neovisne zarade. S vremenom, a posebno zbog ograničenja zbog proglašene pandemije virusa COVID-19, ovaj model postao je manje prikladan. No, iako je Avon uspostavio izravnu prodaju putem interneta, model osobne prodaje još uvijek ima veliku važnost. Naime, u poduzeću smatraju da je utjecaj drugih osoba, posebno *influncera*, danas također važan ne samo za prodaju, već i za održavanje „priče“ i tradicije koju je započeo Avon. To posebno vrijedi na novim tržištima poput Južnoafričke Republike na kojemu ovaj brend ima odličnu reputaciju među mladima. Popularnost među mladima posebno održavaju na društvenoj mreži Tik Tok.

Model izravne prodaje primjenjuje i poduzeće Dell. Na temelju zahtjeva kupaca, Dell može ponuditi računala po narudžbi, i to po nižim cijenama. Budući da informacije prima izravno od kupaca, odnosno ima izravni uvid u potražnju, Dell može bolje upravljati svojim zalihama i dobavnim lancem, odnosno mrežom svojih partnera. Dell nudi i mogućnost dograđivanja temeljne vrijednosti, odnosno ugrađivanje dodatnih komponenti u svoja računala te na taj način može udovoljiti dodatnim i posebnim zahtjevima kupaca.

3.2. PROIZVODNI POSLOVNI MODEL

Proizvode je moguće prodavati i putem distributera. Poduzeća se tako mogu odlučiti koncentrirati na proces stvaranja vrijednosti, a prodaju prepustiti trgovcima na veliko, odnosno distributerima. Oni se bave distribucijom široke palete proizvoda različitih proizvođača. S obzirom na to, njihov broj nije velik,

⁹⁰ Jefferson, M. (2021.): 'Direct selling is more relevant than ever': Avon on attracting a new generation", 10. svibnja, <https://www.marketingweek.com/avon-new-generation/>

odnosno konkurencija nije osobito intenzivna. Stoga konačna cijena, ali i uvjeti prodaje, ovise o distributerima, a ne o poduzećima proizvođačima. Ona jedino mogu ukazati na preporučenu cijenu, dok se cijena u maloprodaji od nje može razlikovati⁹¹.



Tada poduzeće primjenjuje tzv. „**proizvodni poslovni model**“, odnosno usmjereno je na stvaranje standardnih proizvoda i usluga koje nudi velikom broju anonimnih kupaca. Na taj način primjenjuje pristup „*stvorimo super proizvod i pobijedimo*“⁹². Usluge poput jamstva, održavanja i servisiranja nadopunjuju postojeći proizvod ili proizvode, odnosno predstavljaju njihove komplemente, koje poduzeće može pružati samo ili o tome sklopiti partnerski ugovor s drugim poduzećima. U vrijeme dominacije digitalizacije nadogradnju ili održavanje proizvoda moguće je obaviti digitalno, pomoću softvera, te na taj način također raditi na diferencijaciji proizvoda u odnosu na konkurenciju.

Takav model primjenjuju poduzeća kao što je Apple pa je tako moguće dobiti novi mobilni uređaj s novim softverskim funkcijama u starom hardveru. Takav je model uvelo i poduzeće Tesla. Tako Model S nudi popravak automobila na način koji do sada nije postojao. Kada se vlasnik požali na čudno ponašanje brisača ili neki sličan problem, Teslini inženjeri se preko noći putem interneta spoje na računalo automobila i instaliraju novu verziju softvera ili softverski riješe problem.

Kada vlasnik ujutro uđe u automobil i ustanovi da sve ispravno radi, osjeća se kao da je problem riješen nekom magijom. Instalacijom softverskih nadogradnji Model S također dobiva nove funkcije poput nove kontrole proklizavanja ili bržega punjenja. Pomoću aplikacije automobil se također može povezati s mobilnim uređajem te vlasnik može izdaleka upaliti klimu ili grijanje ili pak lakše naći automobil na parkiralištu. Slavni znanstvenik koji je dekodirao ljudski DNK i jedan od prvih vlasnika Modela S, Craig Venter, rekao je: „Mijenja čitav prijevoz. To je računalo na kotačima.“⁹³

⁹¹ Rupčić, N. (2018): *Suvremeni menadžment – teorija i praksa*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, str. 90.

⁹² Linz, C., Müller-Stewens, G. i Zimmermann, A. (2021.): *Radical Business Model Transformation, How leading organizations have successfully adapted to disruption*, 2nd edition, Kogan Page, Velika Britanija i SAD, str. 49.

⁹³ Vance, A. (2019.): *Elon Musk, Kako milijarder i čelnik SpaceX i Tesle oblikuje našu budućnost*, Mate, Zagreb, str. 240.

Za poduzeća koja proizvode distribuiraju pomoću distributera također je došlo do promjena. Razvojem interneta uloga i moć distributera su donekle opale jer se mnoga poduzeća odlučuju na izravnu prodaju putem interneta. No, i distributeri su se „preselili“ na internet te okupljaju široku paletu proizvoda i nude ju kupcima na jednom mrežnom mjestu. Takav primjer su Amazon, Otto Grupa sa svojim servisima poput About You, eKupi, Mall itd.

No, mnoga poduzeća, poput modnih brendova Esprit, S.Oliver, Tom Tailor i drugih, odlučuju kombinirati kanale prodaje pa svoje proizvode prodaju u fizičkim trgovinama, putem mrežnih distributera poput Amazona, ali i izravnom prodajom preko vlastitih mrežnih stranica. Na taj način žele zahvatiti široki bazen kupaca jer su neki kupci vjerni određenoj robnoj marci pa mogu posjećivati trgovine ili kupovati preko njihovih mrežnih stranica putem kojih također mogu pratiti novitete, dok su drugi skloni birati različite brendove prema značajkama trenutne ponude te se u tom nastojanju češće oslanjaju na platforme koje nude veći izbor različitih ponuđača.

Treba reći da i OPG-i mogu primijeniti prodaju putem distributera. Tako je u Hrvatskoj dm ostvario uspješnu suradnju s OPG-ima te na svojoj policama nudi domaće ekološke proizvode poput maslinovog, bučinog, sezamovog, lanenog i konopljinog ulja, češnjaka, lješnjaka, rogača i brašna od rogača, proizvoda od pira i zobi, čaja od lista masline, kreme od nevena i gaveza itd. Pritom dm postavlja uvjete koje proizvodi trebaju zadovoljavati, a traži se i ekološki certifikat⁹⁴. No, dm proizvođače također savjetuje i pomaže im pri dizajnu i izboru ambalaže. Suradnja s dm-om proizvođačima tako smanjuje potrebu za marketinškim ulaganjima te ostavlja više prostora za ulaganje u osuvremenjivanje proizvodnje i povećanje proizvodnih kapaciteta. Obje strane pritom ostvaruju zadovoljstvo i traže nove mogućnosti suradnje poput izvoza domaćih proizvoda.

3.3. MODEL ISPORUKE RJEŠENJA

Poduzeća se mogu odlučiti za **model isporuke rješenja**⁹⁵, pri čemu stvaraju

⁹⁴ „dm: Na našim policama imamo 28 proizvoda hrvatskih OPG-a, a spremni smo ih i izvoziti na druga tržišta“, <https://www.agrobiz.hr/agrovijesti/dm-na-nasim-policama-imamo-28-proizvoda-hrvatski-opg-a-a-spremni-smo-ih-i-izvoziti-na-druga-trzista-11068>, 18. listopada 2018., pristupljeno 6. svibnja 2021.

⁹⁵ Linz, C., Müller-Stewens, G. i Zimmermann, A. (2021.): *Radical Business Model Transformation, How leading organizations have successfully adapted to disruption*, 2nd edition, Kogan Page, Velika Britanija i SAD, str. 49.



vrijednost koja je prilagođena za točno određenog kupca te pritom nude veći broj integriranih proizvoda i usluga. Tako se svakom poslu pristupa kao zasebnom projektu, a vrijednost se stvara zajedno s kupcem, odnosno u sukreaciji. Kupac je tada na dulji rok vezan za toga dobavljača u smislu održavanja i dorade pa se može reći da dolazi do zaključavanja kupca na određenu ponudu, odnosno vrijednost. Nerijetko jedan dobavljač nije u mogućnosti izvesti sve aspekte projekta pa uključuje i treće strane, a ponekad čak i konkurente, da bi se posao realizirao kako je zacrtano projektom.

3.4. MODEL PROIZVODNJE NA ZAHTEJEV (PULL MODEL)



Proizvodnja
na zahtjev

Kako bi snizila troškove zaliha, poduzeća se odlučuju na **proizvodnju na zahtjev**, pri čemu se proces stvaranja vrijednosti prilagođava zahtjevima kupaca⁹⁶. Na taj način poduzeće poručuje „kupac je kralj“ te angažira sve resurse, uključujući one za istraživanje i razvoj, kako bi udovoljilo specifičnim potrebama i željama kupaca. Takva poduzeća moraju imati vrlo fleksibilan proces stvaranja vrijednosti, ali i fleksibilne odnose s dobavljačima s kojima se razvija *just-in-time* sustav, što je posebno razvila Toyota. Ovaj potonji problem poduzeća rješavaju *outsourcingom*, odnosno eliminiranjem svih nesržnih aktivnosti, odnosno aktivnosti koje nisu izravno povezane sa stvaranjem vrijednosti koju nude. Ova poduzeća se i dalje koriste marketingom kako bi kupce upoznala sa svojom ponudom, ali ne proizvode za zalihe, već prema dinamici potražnje u određenom trenutku.

Dinamika potražnje ponekad ne dolazi od samih kupaca, već se generira na temelju tržišnih trendova, što je slučaj u modnoj industriji. Tako ovaj model uspješno primjenjuje i Zara u kojoj menadžment neprestano prati trendove pa može brzo reagirati te dizajnirati i izraditi odjeću koja je trenutno u modi. To Zara može postići iz dva ključna razloga. Jedan podrazumijeva veliki broj dizajnera i „pratitelja“ mode koji uočavaju modne trendove i kreću u akciju dizajniranja Zarinih komada i kolekcija. Osim toga, Zara ne koristi usluge proizvodnje u zemljama Dalekoga istoka, već posjeduje vlastite proizvodne kapacitete, što im omogućuje da „nova moda“ vrlo brzo stigne na police trgovina. No, ovakav model koristi se i prilikom izrade tiskanih izdanja, odnosno knjiga, izrade namještaja i slično.

⁹⁶Gassmann, O., Frankenberger, K. i Choudury, M. (2020.): *The Business Model Navigator*, Financial Times Publishing, Pearson Education Limited, Harlow, str. 170.

3.5. MODEL TRAMPE ILI MODEL „MILO ZA DRAGO“

Trampa (engl. *barter*) ili **model „milo za drago“** (engl. *tit for tat*) primjenjuje se na način da ljudi ili organizacije razmjenjuju dobra i usluge bez uključivanja novca⁹⁷. Ova metoda koristi se i za ustupanje neke vrijednosti besplatno radi osiguravanja vjernosti kupaca. Tako se novim roditeljima često na poklon šalje oprema ili hrana za bebe ne bi li se osigurala opetovana kupnja upravo tih proizvoda. Na sličan način predstavnici farmaceutskih kompanija liječnicima ustupaju neke lijekove kako bi ih oni prepisivali svojim pacijentima.



Poduzeća također sponzoriraju sportske klubove očekujući da igrači promoviraju njihove proizvode te da ih kupci više kupuju zbog ulaganja u reklamu. Mnoge kompanije plaćaju sponzorirana gostovanja u medijima te tako predstavljaju svoje proizvode i usluge. Kupnju potiču i organiziranjem nagradnih igara. Ne može se smatrati da se radi o poklonima altruističke prirode, već o osiguravanju recipročnoga odnosa i daljnjih ekonomskih koristi za davatelja vrijednosti.

U doba mrežne ekonomije pojavio se i model prema kojemu se dobra ustupaju osobama koje zauzvrat o njihovoj vrijednosti trebaju obavijestiti ljude s kojima su mrežno povezani putem Facebooka, Twittera i sl. Tako se javio model „*Pay with a tweet*“ prema kojemu ljudi o dobivenoj vrijednosti objave *tweet* koji je vidljiv njihovim sljedbenicima. Amazon također svojim korisnicima ustupa neku vrijednost te oni potom o ponudi pišu recenzije.

3.6. MODEL NAJMA

Prema ovom modelu korisnicima se omogućuje da koriste neki proizvod na način da ga iznajme umjesto da ga kupe. Na taj način proizvod postaje dostupan onim kupcima koji si ga zbog visoke cijene ne bi mogli priuštiti. No, poduzeće mora imati sredstava kako bi financiralo nabavku proizvoda te tek kasnije zarađivalo, odnosno ostvarivalo prihod od najma. Ovo je jedan od najstarijih poslovnih modela. Obično se korištenje određuje vremenski, a ne prema intenzitetu korištenja.

⁹⁷ Ibid., str. 110.

Tako se, primjerice, iznajmljuju automobili, ali i stambeni prostori čiji se najam obično određuje na dulje vrijeme, primjerice na godinu dana. Na ovaj se način obično iznajmljuju dobra visoke vrijednosti i cijene. Tako je Xerox izuzetan uspjeh ostvario iznajmljivanjem, a ne prodajom svoga vrlo skupoga fotokopirnog stroja Xerox 914⁹⁸. Danas se mogu iznajmiti vjenčane haljine i odijela, ali i osobe koje mogu biti u pratnji. Ovaj je model tako doživio značajnu kreativnost.

3.7. MODEL MASOVNE KUSTOMIZACIJE



Masovna kustomizacija

Pojam „**masovna kustomizacija**“ je sâm po sebi proturječan jer masovnost podrazumijeva standardizaciju i niske troškove, a kustomizacija isporuku vrijednosti prema željama kupaca što podrazumijeva više troškove. Ovaj je model posebno dobio na važnosti razvojem tzv. „**ekonomije na zahtjev**“ koja se temelji na digitalizaciji, odnosno na softverskim programima ili aplikacijama na kojima se susreću ponuda i potražnja. No, ovaj je model moguć i u tzv. „klasičnim industrijama“.



Modularna proizvodna arhitektura

Prema modelu masovne kustomizacije kupcima se isporučuje vrijednost prema njihovim željama, dok se istovremeno nastoji održati visoki stupanj efikasnosti, odnosno niski troškovi. Ovaj model u proizvodnim industrijama posebno omogućuje standardizirana **modularna proizvodna arhitektura**⁹⁹. Pojedini moduli ili komponente se tako kombiniraju i spajaju kako bi nastali različiti proizvodi prema potrebama i željama kupaca. Kupci na taj način dobivaju upravo ono što žele uz prihvatljive troškove. U slučaju usluga, ovaj model počiva na bliskom odnosu s kupcima i poznavanju njihovih potreba i želja. U oba slučaja, riječ je o sukreciji vrijednosti, odnosno do stvaranja vrijednosti dolazi uz visoki stupanj sudjelovanja kupaca, što pridonosi emocionalnoj vrijednosti.

Ovakav model posebno je popularizirao Dell koji svojim kupcima ne isporučuje predkonfigurirana računala, već im omogućuje da dizajniraju značajke računala prema svojim potrebama i željama. Ovakav model primjenjuju i proizvođači automobila. Pritom su jeftinije verzije dostupne s manje mogućnosti verziranja,

⁹⁸ Ibid., str. 263.

⁹⁹ Gassmann, O., Frankenberger, K. i Choudury, M. (2020.): *The Business Model Navigator*, Financial Times Publishing, Pearson Education Limited, Harlow, str. 220.

a dodatne opcije su obično grupirane. Takav model primijenili su i proizvođači sportske opreme kao što su Adidas i Nike te svojim kupcima omogućuju da sami dizajniraju sportsku obuću koju im onda dostavljaju.

Masovna kustomizacija je za neka tržišno jaka poduzeća način da povećaju vjernost svojih kupaca i dodatno zarade. To je i način povećanja njihove reputacije. Drugim poduzećima masovnija primjena automatizacije, odnosno industrijskih strojeva ili robota također omogućuje fleksibilniji proizvodni proces koji se brzo može prilagoditi novim zahtjevima. Primjena 3D tiska također značajno omogućuje kustomizaciju uz još niže troškove. Na ovaj se način već nude i obroci koji se „tiskaju“ na temelju kombinacije sastojaka.

3.8. MODEL NO BRAND ILI MODEL BIJELE ETIKETE

Model bijele etikete podrazumijeva stvaranje vrijednosti ili proizvodnju proizvoda kojemu se ne daje neki određen naziv, već se on prodaje pod različitim nazivima, na različitim tržištima i od strane raznih poduzeća¹⁰⁰. Poduzeće koje prihvati ovakav model radi na optimizaciji procesa stvaranja vrijednosti i postizanju ekonomije obujma pa također primjenjuje strategiju troškovnoga vodstva. Drugim riječima, na taj je način proizvod moguće proizvesti jeftinije, što je pogodno za kupce, ali i za poduzeća koje ga nude krajnjim potrošačima. Oni ga na tržište plasiraju pod svojim nazivom te se bave promocijom.

Ovaj model posebno je čest u prehrambenoj industriji gdje poduzeća mogu proizvoditi samo za druge kompanije ili mogu proizvoditi proizvode pod svojim brendom, ali istovremeno proizvoditi i za druge. Na taj način diskonti mogu imati vrlo konkurentne cijene i time se približiti kupcima niže kupovne moći. Pritom je važno da kupci ne saznaju da je riječ o istovjetnim ili vrlo sličnim proizvodima drugoga naziva i pakiranja. Ovaj je model prisutan i na tržištu elektronike. Tako tajvanska kompanija Foxconn proizvodi komponente za kompanije kao što su Intel, Dell i Apple. Kompanije koje od njih kupuju pritom uživaju prednosti specijalizacije i kontinuiranoga ulaganja u istraživanje i razvoj od strane svoga tajvanskoga partnera. Modna je industrija također poznata po primjeni ovoga modela.



¹⁰⁰ Ibid., str. 327–328.

U Hrvatskoj ovaj model primjenjuje poduzeće Kanaan¹⁰¹. Proizvodi široku paletu slanih grickalica kao što su flips s kikirikijem, aromatizirani i dijetalni flips, kokice, kukuruz kokičar te čips i *snackovi* raznih okusa. Kanaan u ponudi ima svoju marku, ali proizvodi i za Metro, Plodine, Mercator, Konzum, NTL i Ultra Gross. Vic flips radi za najveću domaću prehrambenu industriju Kraš te prži kikiriki za Podravkin Kviki flips. Osim na hrvatskom, svoje proizvode plasiraju i na inozemna tržišta te izvoze u Srbiju, Makedoniju, Albaniju, Kosovo, Grčku, Bosnu i Hercegovinu, Mađarsku, Slovačku i Bugarsku.

3.9. MODEL ORKESTRATORA



Orkestratori su poduzeća koja se u procesu stvaranja vrijednosti usredotočuju samo na svoje sržne kompetencije¹⁰². To znači da svoje poslovanje temelje na *outsourcingu*, odnosno korištenju vanjskih resursa. *Outsourcing* predstavlja strateški potez kojim se poduzeće usmjerava na one aktivnosti koje smatra sržnima ili temeljnim za vlastiti proces stvaranja vrijednosti, dok se ostale aktivnosti ustupaju na izvođenje drugim poduzećima od kojih poduzeće potom kupuje ili unajmljuje rezultate tih aktivnosti na temelju ugovornoga odnosa¹⁰³. Vanjski partneri pritom preuzimaju odgovornost za razinu kvalitete i kvantitete preuzetih aktivnosti. Pritom poduzeće mora učinkovito koordinirati individualne procese stvaranja vrijednosti svojih partnera sa svojim procesima.

Ovaj poslovni model temelji se na dobrim strateškim i suradničkim odnosima s partnerima. Poduzeće tako visoke transakcijske troškove nadoknađuje prednostima svojih partnera, odnosno njihovih specifičnih vještina. Uz snižavanje troškova, razlog za provođenje *outsourcinga* u suvremenom poslovanju je pristup stručnim znanjima i vještinama partnera te novim tehnološkim dostignućima koja nisu dostupna poduzeću ili mogu biti dostupna uz značajna ulaganja. No, poduzeća koja se specijaliziraju za provođenje takvih aktivnosti bolje i brže prate nove trendove razvoja znanja i tehnologije te razvijaju kvalitetu svoje usluge, a troškovne uštede ostvaruju na temelju postojanja ekonomije obujma, a često i

¹⁰¹ ... (2011.): Svaki treći čips i flips koji gricnemo proizveo je Kanaan, 8. travnja 2011., <https://jatrgovac.com/svaki-treci-cips-i-flips-koji-gricnemo-proizveo-je-kanaan/>, pristupljeno: 27. srpnja 2021.

¹⁰² Gassmann, O., Frankenberger, K. i Choudury, M. (2020.): *The Business Model Navigator*, Financial Times Publishing, Pearson Education Limited, Harlow, str. 237–239.

¹⁰³ Rupčić, N. (2018): *Suvremeni menadžment – teorija i praksa*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, str. 59.

opsega. Na taj način poduzeće koje koristi *outsourcing* smanjuje troškove, ali i rizik ulaganja, te oslobađa kapital za ulaganje u vlastite sržne aktivnosti. Osim toga, *outsourcingom* poduzeće osigurava da mu tražena usluga bude dostupna kada i koliko je potrebna.

Ova strategija posebno se temelji na proizvodnji u trećim zemljama, posebno onima koje su primijenile strategiju izvozne industrijalizacije, poput zemalja Dalekoga istoka. Takav model najranije su počele primjenjivati kompanije u industriji odjeće i obuće. Tako je, primjerice, Nike proizvodnju izmjestio u zemlje niskih plaća, poput Kine, Indonezije, Vijetnama i Tajlanda, dok je nastavio razvijati svoje odjele istraživanja i razvoja, dizajna i marketinga. Nike i danas više od 90 % svojih proizvoda proizvodi u tim državama.

Ovaj model dobar je za poduzeća čiji proces stvaranja vrijednosti uključuje brojne aspekte, a svaki zahtijeva specijalizaciju i neprestano unaprjeđivanje vještina. On je također pogodan za poduzeća koja djeluju na dinamičnim tržištima na kojima postoji potreba za stalnim inoviranjem. Ovaj pristup im tako omogućuje značajnu fleksibilnost i brže zadovoljavanje potreba i želja kupaca. No, ovaj model također podrazumijeva dobru specijalizaciju, odnosno dobru procjenu snaga poduzeća te njihov kontinuirani razvoj. Isto tako, poduzeće mora dobro birati partnere, neprestano prikupljati informacije o novim poduzećima i njihovoj ponudi te koordinirati njihovo djelovanje prema svojim potrebama.

3.10. MODEL REVERZNE INOVACIJE

Model reverzne inovacije podrazumijeva da se proizvodi najprije dizajniraju i proizvedu za države u razvoju, odnosno države u kojima stanovništvo ima nižu kupovnu moć, da bi se onda po niskim cijenama ponudili stanovništvu u razvijenijim državama¹⁰⁴. Ovaj model zapravo nije jednostavno provesti. Prije svega, cijena proizvoda treba biti značajno niža nego za kupce u razvijenim državama. No, proizvodi ipak trebaju zadovoljavati jasne kriterije, odnosno nuditi mogućnosti slične proizvodima u razvijenijim državama. Stoga poduzeća traže načine kako pomiriti ove dvije krajnosti.



¹⁰⁴ Gassmann, O., Frankenberger, K. i Choudury, M. (2020.): *The Business Model Navigator*, Financial Times Publishing, Pearson Education Limited, Harlow, str. 275–277.

Ovaj model poznatiji je u obrnutom pravcu kada su se proizvodi najprije razvijali u bogatijim državama Zapada, a tek onda nudili siromašnijim državama Istoka, gdje su se i proizvodili zbog jeftinije radne snage. Prema ovom modelu, proizvodi se razvijaju u državama niže kupovne moći te tek onda nude bogatijima. Ovaj je model posebno atraktivan zbog velikoga broja stanovnika u tim državama, kao što su Indija, Kina i Rusija. Poduzeća su naknadno uočila da se jeftiniji proizvodi, s nešto skromnijim mogućnostima, mogu dobro prodavati i u bogatijim državama pa su počela primjenjivati ovaj model.

Ovaj model uspješno je primijenila Nokia kada je razvijala mobitel za ruralna indijska područja. U svom modelu 1100 nije ponudila fotoaparat, a ni ekran u boji. No, dodala je praktične aspekte poput svjetla i alarma. Ovaj se uređaj svidio stanovnicima bogatijih država koji su bili u potrazi za jednostavnijim komunikacijskim uređajem. Tako je širom svijeta prodano više od 250 milijuna primjeraka, što ovaj uređaj čini najprodavanijim elektroničkim proizvodom na svijetu.

Kako bi riješio problem prijevoza stanovnika istočnoeuropskih država nižega dohotka, posebice Rumunjske, koja je veliko tržište, Renault je razvio model Dacia Logan. Dizajn je bio troškovno prihvatljiv, ali manje atraktivan, a štedjelo se i na proizvodnji. Dacia Logan bila je vrlo uspješna u Rumunjskoj, a onda je ponuđena na tržištima razvijenijih država gdje je prodano čak četiri milijuna komada, što je činilo dvije trećine ukupne prodaje ovoga modela.

Treba imati na umu da ovaj model može biti uspješan ako se dobro poznaje lokalno tržište. Također je korisno na tim tržištima imati odjel za istraživanje i razvoj, inženjering i dizajn kako bi se uz pomoć lokalnih stručnjaka dizajnirao proizvod koji može osvojiti tržište. Treba također napomenuti da je ovaj model sve atraktivniji poduzećima koja djeluju u zrelijim industrijama gdje postoje veliki pritisci za snižavanjem troškova. Tada je potrebno razmotriti koje opcije ili mogućnosti proizvoda se mogu smatrati ključnima i najkorisnijima kupcima, a na kojima je moguće štedjeti.

3.11. MODEL SAMOPOSŁUGE

Prema **modelu samoposługe**, poduzeće štedi te može postići nižu cijenu svojih proizvoda na način da dio procesa stvaranja vrijednosti, i to onog krajnjeg dijela, prepusti kupcima¹⁰⁵. Obično je riječ o procesu koji za poduzeće uzrokuje značajnije troškove dok za kupca ima manju vrijednost. Na taj način poduzeća dio posla jednostavno prepuštaju kupcima. Kupcima se takav model obično sviđa jer im omogućuje slobodu i autonomiju, ali i brže i učinkovitije zadovoljavanje njihovih potreba i želja. Tako mnoge trgovine i restorani omogućuju samoposługu, banke omogućuju internet i mobilno bankarstvo, a trgovine namještajem ne nude montažu kao standardnu uslugu.

Ovaj model nastao je u SAD-u početkom dvadesetoga stoljeća. Čini se da je nastao kao reakcija trgovina na situacije u kojima su kupci postajali nestrpljivi kada su željeli određeni proizvod s police, a trgovac nije odmah i najbolje razumio o čemu je točno riječ. Tako su si mnogi kupci pomagali zaobilazeći pult u trgovini kako bi sami dosegli željeni proizvod. Mnoga poduzeća također kupcima prodaju proizvode, posebno one većih dimenzija poput namještaja, na način da ih sami spajaju i stavljaju u funkciju. Ovakav model popularizirala je IKEA. Po njemu je poznat i McDonald's, posebno nakon uvođenja kioska za naručivanje hrane kao odgovor na povećanje minimalne plaće u SAD-u¹⁰⁶.

Po ovom modelu posebno su poznati supermarketi. Odjel delicatosa i pekarskih proizvoda nije bio dostupan kao samoposługa. No, nedavno je i odjel pekarskih proizvoda postao samoposłужan te kupci sami biraju što žele kupiti iz staklenoga izloga, stavljaju to u vrećicu te idu prema blagajni. Većina trgovina zasad je zadržala osoblje na blagajnama, no trgovine su već počele eksperimentirati s automatiziranom naplatom¹⁰⁷. U tome je najdalje otišao Amazon integrirajući kamere, odnosno senzore s naplatom putem kreditnih kartica kako bi kupcima ponudio kupnju bez ikakvih zastoja.

Ovaj model uspješan je samo onda kada se ušteda na troškovima prelije u niže

¹⁰⁵ Ibid., str. 284–285.

¹⁰⁶ ... (2016.): Radnici McDonalds'a tražili veće plaće, a sad će ih zamijeniti automatske blagajne, *Index.hr*, 1. prosinca, <http://www.index.hr/mobile/clanak.aspx?category=vijesti&id=935420>

¹⁰⁷ ... (2020.): Walmart Tests Store Without Cashiers As COVID-19 Accelerates Change, 15. lipnja, <https://www.pymnts.com/news/retail/2020/walmart-tests-store-without-cashiers-as-covid-19-accelerates-change/>

cijene za kupce. Drugim riječima, kupci pristaju obavljati dio posla za poduzeće kako bi došli do neke vrijednosti ako im je to troškovno isplativo. No, poduzeće ovaj model treba sagledati očima kupaca kako bi utvrdio isplati li ga se uvesti, odnosno treba utvrditi kakva je percepcija kupaca o razini cijene te trudu i naporu koji moraju uložiti. Ako kupci ocijene da cijene nisu dovoljno niske da bi se sami trudili doći do vrijednosti ili je stavili u funkciju, ovaj se model može pokazati neuspješnim.

3.12. MODEL PRODAJE PUTEM PRETPLATE



Model prodaje putem pretplate podrazumijeva da poduzeće s kupcima sklapa ugovorni odnos različitoga trajanja na temelju kojega kupci vrijednost plaćaju ili unaprijed ili u određenim intervalima, primjerice mjesečno ili godišnje. Iako je vrijednost obično moguće dobiti i razmjenom vrijednosti za novac u određenom trenutku, ovaj model je obično cjenovno povoljniji. Usto, on je obično povoljniji ako se vrijednost ugovori na dulje razdoblje. Osim toga, on je i praktičniji jer kupcima omogućuje da vrijednost dobivaju bez opterećivanja o plaćanju u svakoj iteraciji. To je posebno pogodno ako se vrijednost konzumira često i trajno.

Iako korisnici mogu imati namjeru vrijednost konzumirati učestalo i trajno, to ne mora uvijek biti slučaj. Tako mnogi uzmu pretplatu na sportske treninge ili satove joge, ali ipak ne dolaze redovito. No, ovaj model funkcionira sve dok kupci imaju dojam da dobivaju više nego što su platili, bez obzira na to što možda nisu redoviti u korištenju, sve dok imaju takvu namjeru.

Ovakav model najprije su počele primjenjivati knjižare u Njemačkoj kako bi povećale potražnju za skuplim izdanjima kao što su enciklopedije ili referentna djela¹⁰⁸. Zatim su ga počele primjenjivati i knjižnice, ali i novinske, odnosno medijske kuće. Takav model primjenjuju i poduzeća koja izrađuju softver pa korisnicima daju mogućnost vremenski ograničenoga korištenja svojih softverskih rješenja uz mogućnost kontinuirane nadogradnje i osvježavanja.

Poduzeća su vrlo kreativna u generiranju prihoda od prodaje. Tako švicarsko

¹⁰⁸ Gassmann, O., Frankenberger, K. i Choudury, M. (2020.): *The Business Model Navigator*, Financial Times Publishing, Pearson Education Limited, Harlow, str. 297.

poduzeće Blacksocks omogućuje kupcima da ne brinu o raspoloživosti svojih čarapa te im u zamjenu za redovite uplate šalje tri ili šest pari čarapa u dogovorenim intervalima. Na taj je način moguće ugovoriti i isporuku donjega rublja i košulja. Ovaj model je vrlo praktičan jer je riječ o standardiziranim proizvodima, odnosno proizvodima koje ljudi, osobito muškarci, kontinuirano kupuju u istim bojama i oblicima. Činjenica da poduzeće uz svoje proizvode šalje i inspirativne izreke, pisma, ali i sitne poklone dodatno doprinosi uspješnosti ovoga modela.

3.13. MODEL DIGITALNE (ELEKTRONIČKE) PRODAJE

Modelom digitalne prodaje poduzeća uspijevaju proizvode dobro predstaviti kupcima i pružiti im sve potrebne informacije dok istovremeno štede na troškovima prodaje na fizičkoj lokaciji. Kupcima je ponuda uvijek dostupna, mogu je pretraživati prema različitim kriterijima, a značajke i cijene mogu uspoređivati s drugom ponudom istoga ili drugih prodavača. No, nekim kupcima ovakav način kupovine ne odgovara, posebno ako je riječ o kupovini proizvoda prvi put, jer se ne mogu uvjeriti u njegova svojstva ili isprobati ga. Poduzeća nastoje riješiti taj problem na način da omogućuju jednostavan i/ili besplatan povrat, ali i potiču svoje kupce na pisanje recenzija proizvoda, što može pomoći neodlučnim kupcima.



Na ovaj način poduzeće može izbjeći posrednike. No, mnoge kompanije svoje proizvode nude na poznatim platformama poput Amazona, Zapposa, eKupi, Malla i sl. te tako (i) na posrednika stavljaju teret promocije. U svakom slučaju, poduzeće može profitirati od prikupljanja podataka o interesu, ponovljenom interesu, kupnji i ponovljenoj kupnji te na taj način bolje prilagoditi svoju buduću ponudu. Tehnike kao što su virtualna stvarnost i proširena stvarnost također dodatno unaprjeđuju ovakav način prodaje. Ovakav način posebno je zanimljiv prilikom kupovine namještaja i automobila, ali i turističkih aranžmana.

3.14. MODEL BRICK AND CLICK

U svrhu distribucije svojih proizvoda poduzeća mogu koristiti **model brick and click**, odnosno kombinirati virtualnu prodaju s poslovanjem u stvarnom prostoru. Iako trend korištenja mrežnih platformi radi dosega kupaca jača, neka poduzeća se ipak odlučuju zadržati i fizičke lokacije, a neki ih otvaraju nakon što su dominirali u virtualnom okruženju. Tako se Amazon, nakon velikoga uspjeha



u prodaji knjiga, a potom i drugih proizvoda elektroničkim putem, odlučio na potpuno neočekivani potez: otvorio je prvu pravu knjižaru 2015. godine, i to u Seattleu u SAD-u¹⁰⁹. No, tom je potezu prethodila pomna analiza i sagledavanje bogatoga, 20-godišnjeg iskustva u prodaji knjiga elektroničkim putem. Tako se u knjižari nude knjige koje su odabrane po ključu koji uključuje nekoliko kriterija: ocjene kupaca, odnosno čitatelja na Amazonovim mrežnim stranicama, opseg prodaje pojedinih izdanja, broj narudžbi prije izlaska nekog izdanja, popularnost izdanja na mrežnoj stranici *Goodreads* te procjene stručnjaka.

S obzirom na jačanje prodaje e-knjiga i audioknjiga, postavlja se pitanje opravdanosti Amazonove odluke da otvori knjižaru na fizičkoj lokaciji. No, ta je odluka uključivala i neke preduvjete. Tako se Amazon obvezao da će cijene knjiga u obje knjižare, virtualnoj i realnoj, biti iste. Kupci knjige također mogu naručiti *online*, a preuzeti ih u knjižari. Na taj se način Amazon želi približiti onim kupcima koji preferiraju papirnata izdanja. Osim toga, statistike govore da postoji velika potražnja za izdanjima mekoga uveza u odnosu na tvrdo. Tako je 2015. godine prodano najviše upravo takvih knjiga, čak 942 milijuna u odnosu na 568 milijuna knjiga tvrdoga uveza i 510 milijuna e-knjiga.

Ni lokacija knjižare nije odabrana slučajno. Knjižara se nalazi na samo 6,4 kilometra od sjedišta korporacije. Na taj će način nadzor nad prodajom biti lakši. Osim toga, knjižara se nalazi blizu Sveučilišta Washington. Ne samo što su studenti česti kupci knjiga, nego su upravo oni meta *headhuntera* za rad u Amazonu. Odluci o lokaciji sigurno je pridonijela i činjenica da su građani Seattlea proglašeni publikom koja najviše čita u SAD-u. Amazon je kasnije otvarao knjižare i u drugim gradovima, posebice onima u kojima ima puno ljubitelja knjiga. Tako je u srpnju 2020. godine Amazon u SAD-u imao 23 knjižare¹¹⁰.

Dvadesetih godina 21. stoljeća jača trend prodaje raznih proizvoda, od odjeće do namještaja, putem mrežnih platformi, čemu su posebno pridonijela ograničenja života zbog proglašene pandemije virusa COVID-19. S obzirom na to da ova situacija trajala dulje vrijeme, a to vrijeme je bilo dovoljno za promjenu prethodnih navika i traženje koristi u novim navikama, postavlja se pitanje

¹⁰⁹ Soergel, A. (2015.): „Why would Amazon open a real bookstore“, 3. studenoga, <https://www.usnews.com/news/blogs/data-mine/2015/11/03/why-would-amazon-open-a-real-bookstore>

¹¹⁰ Number of physical retail stores owned by Amazon from December 2018 and July 2020, <https://www.statista.com/statistics/1155873/amazon-store-openings-number/>, pristupljeno 6. svibnja 2021.

hoće li se ljudi htjeti vratiti „na staro“, odnosno hoće li svoje potrebe ponovno primarno zadovoljavati izvan kuće¹¹¹. Ekonomska teorija polazi od pretpostavke da su ljudi racionalna bića koja su svojim djelovanjem usmjerena na povećanje svojih materijalnih koristi. No, ta je teza nepotpuna jer su ljudi istovremeno i ekonomska bića koja ekonomiziraju resursima radi osiguravanja opstanka, ali i društvena bića koja puninu svoga života ostvaruju u zajednici s drugim ljudima.

Postoji još jedan razlog zašto ljudi nisu sasvim racionalna bića, a to su navike. Navike se stječu ponavljanjem neke aktivnosti. Mogu se promijeniti jedino ako se ustrajno vježba neko novo ponašanje. Međutim, navike koje su podržane nekom nagradom ili koristi, ili je tako barem bilo u početku formiranja navike, najteže je promijeniti. Tako je činjenica da su ljudi tijekom dugog slabijeg ili jačeg *lockdowna* svoje potrebe intenzivnije zadovoljavali putem interneta, odnosno elektroničkim kupovinama, dovela do formiranja navike. Takvu naviku ojačava i činjenica da je na taj način moguće imati veću mogućnost izbora, proizvode je moguće vratiti, često besplatno, a nerijetko je i dostava besplatna, te je vrijeme utrošeno u obilaskе prodavaonica moguće iskoristiti na drugi način, posebno za odmor, druženje, zabavu ili slično, što je posebno važno u doba pretjeranoga opterećenja zaposlenih ljudi. Stoga se može predvidjeti nastavak trenda jačanja maloprodaje mrežnim putem.

Potrebno je razmotriti i problematiku skladištenja materijala. Poduzeća koja se bave stvaranjem ili uvozom proizvoda koji ne zastarijevaju brzo mogu si dopustiti značajnije zalihe. Tako je moguće ostvariti uštede zbog popusta na količinu. No, ako se radi o lako pokvarljivoj robi ili proizvodima koji brzo zastarijevaju, ovaj pristup donosi više štete nego koristi. Stoga je bolja opcija primijeniti tzv. sustav „*just in time*“, odnosno kontinuirano nabavljati materijal prema trenutnim potrebama¹¹². S obzirom na dobru logističku potporu, ovaj pristup često može osigurati potreban materijal u roku od 48 sati. Na taj je način moguće eliminirati troškove skladištenja, koji često nisu zanemarivi. Kombiniranjem ove metode nabavke uz izravnu prodaju kupcima troškove skladištenja moguće je svesti na minimum.

¹¹¹ Rupčić, N. (2021): „Nova ekonomska ravnoteža: više nećemo izlaziti iz domova?“, *Poslovni savjetnik*, 30. ožujka 2021., <https://www.poslovni-savjetnik.com/poduzetnistvo/natasa-rupcic-nova-ekonomska-ravnoteza-vise-necemo-izlaziti-iz-domova>

¹¹² Rupčić, N. (2018): *Suvremeni menadžment – teorija i praksa*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, str. 195.

3.15. MODEL PRODAJE REZERVACIJA

Prodaja
rezervacija

Moguće je također uvesti **prodaju rezervacija kupcima**. Kupci tako naruče što žele, a poduzeće tada nabavlja potreban materijal i izrađuje ili nabavlja proizvod. Tada je vrijeme isporuke nešto dulje jer se proizvod počinje raditi onda kada ga kupac naruči, odnosno ne dolazi sa skladišta. Ovakav način prodaje ponovno uključuje suradnju s mrežnim platformama. Tako, primjerice, mrežna platforma Namještaj.hr povezuje proizvođače i kupce. Proizvođači nude različite verzije namještaja pa kupac može izabrati što najbolje odgovara njegovim potrebama. No, tek su manji broj i količina proizvoda dostupni na skladištu. Za većinu proizvoda proizvođači s proizvodnjom kreću kada prime narudžbu.

3.16. MODEL PRODAJE PUTEM AUKCIJA

Aukcije

Proizvode je moguće prodavati i putem **aukcija**, posebice elektroničkim putem. Aukcije se temelje na modelu tzv. „participativnoga određivanja cijena“, pri čemu cijenu ne određuje prodavatelj, već se ona definira na temelju interakcije kupaca koji svojim djelovanjem aktivno utječu na konačnu cijenu prodavanoga dobra. Ima više vrsta aukcija, a najpoznatije su engleske kod kojih aukcija počinje s određenom, nižom cijenom koja se međusobnim nadmetanjem kupaca povećava. Onaj tko ponudi najviše, ima pravo kupovine proizvoda ili usluge.

Ovaj način prodaje posebno je koristan kada se prodaje rijetko ili heterogeno dobro bez unaprijed poznate referentne cijene ili za koje je potražnju teško procijeniti¹¹³. Kupci za neko dobro mogu ponuditi cijenu prema tome kako vrednuju predmet aukcije, odnosno prema svojim mogućnostima. Isto tako, prodavatelji neće prodavati dobro ispod cijene koja im je prihvatljiva. Stoga aukcije započinju s određenom cijenom koja se zove cijena rezerviranja te se ona povećava interakcijom kupaca ako za dobrom postoji potražnja.

Najstarija aukcijska kuća je Sotheby's, osnovana 1744. godine u Londonu. Pojavom interneta aukcije su značajno dobile na popularnosti jer se pojavila mogućnost da na njima sudjeluje veliki broj sudionika bez obzira na lokaciju.

¹¹³ Gassmann, O., Frankenberger, K. i Choudury, M. (2020.): *The Business Model Navigator*, Financial Times Publishing, Pearson Education Limited, Harlow, str. 106.

Najpoznatija aukcijska internetska lokacija je eBay osnovan 1995. godine, kojoj je glavni konkurent Amazon Web Services osnovan 2017. godine.

Kupcima je također moguće ponuditi opciju da sami odrede cijenu koju su spremni platiti na temelju čega poduzeće određuje opseg ponude. Riječ je o tzv. „**obrnutoj aukciji**“. Ovaj model moguće je primijeniti kod prodaje turističkih aranžmana.



Obrnute ili reverzne aukcije česte su i u poslovanju¹¹⁴ te su značajno izmijenile proces nabave. Aukcija započinje tako da kupci daju zahtjev za određenim proizvodima i uslugama prema određenim specifikacijama te određuju cijenu koja se također naziva cijenom rezervacije ili povijesnom cijenom. Na taj način kupci su „*price-setteri*“ ili „*price-makeri*“. Dobavljači odgovaraju svojim ponudama i ukazuju na cijenu koju su voljni prihvatiti. Na taj se način dobavljači natječu za dobivanje posla te konkuriraju na temelju nuđenja nižih cijena. Ovaj način postao je uobičajen prilikom nabave standardiziranih dobara (uredski materijal, kemikalije i sl.) za koje postoji puno dobavljača pa natjecanje nalikuje savršenoj konkurenciji.

3.17. MODEL PLAĆANJA PREMA STUPNJU KORIŠTENJA

Prema ovom modelu, korištenje nekog proizvoda ili usluge od strane kupaca se mjeri i naplaćuje **prema stupnju korištenja**¹¹⁵. Ovaj model posebno primjenjuju poduzeća koja svoju uslugu (primjerice televizijski ili videoprogram i podatkovni promet) isporučuju digitalnim putem. Na ovaj način plaća se i korištenje plina i električne energije, usluga najma vozila i slično. Alternativa je plaćanje usluge po fiksnom iznosu. Korisnici tako uživaju prednosti nižih cijena, odnosno plaćanja onoga koliko zaista potroše ili što zaista koriste. Pritom se mjeriti može vrijeme korištenja (primjerice minute razgovora) ili jedinice potrošnje (primjerice kod prijenosa podataka, odnosno podatkovnog prometa).



¹¹⁴ Rupčić, N. i Guščić, M. (2021.): „Electronic reverse auctions – A factor of efficiency and transparency even in Croatia?“, INTERDISCIPLINARY MANAGEMENT RESEARCH XVII, Barković, D., Dernoscheg, K.-H., Erceg, A., Glavaš, J., Pap, N., Runzheimer, B., Wentzel, D. (ur.), Osijek, Hrvatska, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek, Croatia Postgraduate Doctoral Study Program in Management Pforzheim University, Business School, Germany Croatian Academy of Sciences and Arts, str. 549–564.

¹¹⁵ Gassmann, O., Frankenberger, K. i Choudury, M. (2020.): *The Business Model Navigator*, Financial Times Publishing, Pearson Education Limited, Harlow, str. 240.

Ovaj je model vrlo atraktivan za kupce jer oni u svakom trenutku mogu imati uvid u svoju tekuću potrošnju. Moguće je primijeniti i stupnjevani model prema kojemu se korisniku nudi, primjerice, određeni paket televizijskoga sadržaja po određenoj cijeni, dok je dodatne usluge moguće platiti prema stupnju korištenja (primjerice gledanje dodatnoga filma ili druge emisije). Poduzeća traže načine kako svoju uslugu učiniti još atraktivnijom mogućim korisnicima. Tako je, primjerice, Daimler uveo uslugu najma vozila po minuti. Takav model primjenjuje se i za najam skutera, romobila i slično.

3.18. FRANŠIZIRANJE I LICENCIRANJE



Poduzeće može odlučiti da neće samostalno prodavati proizvode ili usluge, već da će razviti koncept proizvoda i prodaje te drugim poduzećima dati ovlasti za korištenje toga znanja (engl. *know-how*) na način da korištenjem njegovoga imena prodaju njegove proizvode i/ili usluge. Takav se odnos naziva **franšiziranje** (engl. *franchising*). Prodaja proizvoda i/ili usluga korištenjem tuđega imena podrazumijeva korištenje istovjetne prodajne prakse, kulture prodaje te istovjetnoga izgleda interijera. No, moguć je i cjelovit pristup pa je franšiziranjem moguće ustupiti i pravo na proizvodnju, distribuciju i prodaju korištenjem imena drugoga poduzeća. Stoga se ovim ugovorom ustupa i operativni *know-how*. Uz navedeno, on može podrazumijevati i ustupanje menadžerske prakse. Takav poslovni odnos je stoga znatno intenzivniji jer podrazumijeva prijenos znanja i tehnologije¹¹⁶.

Vlasnik franšize pritom zahtijeva da se poslovna praksa poštuje prema utvrđenim odrednicama i pravilima. Davatelj franšize ili licencije provodi kontrolu nad korisnikom toga prava kako bi osigurao da primatelj svojom praksom ne narušava njegov imidž. No, imatelj franšize ponudu može prilagoditi lokalnim potrebama i željama, što je posebno često kod ugostiteljskih objekata. Tako je McDonald's svoju ponudu prilagodio lokalnim prilikama s obzirom na ritual ispijanja kave u mnogim državama. Također su odgovorili na lokalne prilike u Europi gdje postoji svijest o važnosti zdrave prehrane te dodali više salata, pile-tine, ribe, ali i doručak. No, treba reći da matično poduzeće, poput lanaca brze

¹¹⁶ Rupčić, N. (2018): *Suvremeni menadžment – teorija i praksa*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, str. 149–150.

hrane McDonald's i Taco Bell, istovremeno posluje na način da sklapa ugovor o franšizingu, ali i otvaranjem poslovnica u svome vlasništvu.

Poduzeće koje preferira franšizing pred otvaranjem vlastitih poslovnica je riječki Surf 'n' Fries. Dvojica suvlasnika su nakon prodaje svojega prvog poduzeća došli na ideju kako ponovno „otkriti“ pomfrit. Počeli su raditi na ambalaži koja je postala vrlo inovativna i ključ cijeloga brenda¹¹⁷. No, ispočetka nisu imali na umu franšizu, već su htjeli razvijati vlastiti lanac malih dućana koji prodaju pomfrit. Nakon otvaranja prvoga dućana u Rijeci potražnja je bila ogromna te su prodavali i do 1000 porcija dnevno. No, počeli su se javljati ljudi koji su nešto slično htjeli otvoriti i u drugim gradovima. Tako su shvatili da se neće moći širiti ako će drugi ulaziti na isto tržište. Franšiza se nametnula kao logično rješenje. Već iduće godine otvoren je prvi franšizni dućan u Zagrebu, a počeli su raditi i na drugim formatima poput mobilnih kućica, čime su „osvajali“ plaže, ali i jačali interes za franšizom ljudi iz drugih država.

Surf 'n' Fries franšizerima prodaje svoj brend koji uključuje jedinstvenu ambalažu, koncept ponude brze hrane, način poslovanja te podršku u radu. Zauzvrat dobivaju postotak od prometa koji se u franšiznoj industriji kreće između četiri i sedam posto. Imaju preko 70 franšizera u oko 20 zemalja svijeta. Na raznim tržištima ponudu prilagođavaju potražnji. Tako u Dubaiju u ponudi imaju čak 34 umaka. Eksperimentiraju i s desertima. Jedan od recepata uspjeha je činjenica su radili na dubini menija, a ne na širini.

Temeljni nositelj brenda je ambalaža koja je vrlo učinkovita u reklamne svrhe i stvara *halo* učinak. To je vrlo domišljato rješenje koje omogućuje konzumaciju hrane i pića „on the go“, što privlači poglede prolaznika i predstavlja kontinuiranu reklamu. Zaštićen je *trademark*, ali i ambalaža. Unatoč tome, doživjeli su brojne plagijate i kopije u Hrvatskoj, ali i u drugim državama, posebno u drugim bojama. Automatizacija je zahvatila i ovaj segment pa rade na prodajnom uređaju koji je spojen na internet i može napraviti pomfrit u 35 sekundi, a eksperimentiraju i s uređajem koji može prepoznati kupca.

¹¹⁷ Repecki, M. (2018): „Lijepa priča nedjeljom Kako je Surf 'n' Fries postao prvi hrvatski globalni lanac brze hrane“, *Index.hr*, <http://www.index.hr/vijesti/clanak/lijepa-prica-nedjeljom-kako-je-surf-n-fries-postao-prvi-hrvatski-globalni-lanac-brze-hrane/1032959.aspx>, 18. ožujka 2018.

Slika 6. Ambalaža i ponuda poduzeća Surf 'n' Fries



Izvor: <https://www.facebook.com/surfnfries/>, posjet 6. svibnja 2021.

Hrvatski poduzetnici sve više koriste franšizing kao način rasta bez rizika i djelovanja na udaljenim lokacijama. No, franšizing je zanimljiv i mladim poduzetnicima koji žele pokrenuti poslovanje uz mali rizik i uz dostupno znanje i podršku, ali i potporu za samozapošljavanje. U Hrvatskoj je tako razvijen značajan broj franšiza¹¹⁸. Tako, primjerice, postoji franšiza škole brzog i mudrog čitanja, franšizni lanac centara za zdravo mršavljenje i preoblikovanje ženske linije Body Creator, franšiza Friendly Fire koja se bavi pružanjem lokacije i atmosfere za igranje računalnih igara, Mr. Razor kao franšiza za brijačnice, Bioresona – franšiza iz sektora medicinskoga *wellnessa* koja nudi metodu prirodne terapije i dijagnostike, kao i preventivne preglede i terapije metodom biorezonancije, franšiza *boutique* ribarnica Gastro te franšiza Direct Booker kao mreža agencija za najam privatnoga smještaja u regiji.



Poduzeća koja raspolažu nekom tehnologijom zaštićenom patentima mogu je također ustupiti drugima **licenciranjem**, odnosno prodati im prava na korištenje te tehnologije u svrhu stvaranja određenoga proizvoda ili usluge. Tehnologija može uključivati određeni patent i/ili *know-how*, odnosno znanje potrebno za obavljanje nekog proizvodnog procesa. Licenciranje može uključivati i znanje koje se odnosi na specifičnu upravljačku praksu, marketinška znanja i slično.

¹¹⁸ ... (2021.): „Franšizni boom u Hrvatskoj“, *Poslovni savjetnik*, 4. ožujka, <https://www.poslovni-savjetnik.com/poduzetnistvo/fransizni-boom-u-hrvatskoj>

Moguće je ustupiti i pravo na korištenje marke ili *copyrighta*, odnosno intelektualnoga vlasništva. Na taj način poduzeće koje je vlasnik licencije ostvaruje cilj daljnje komercijalizacije svoga intelektualnog vlasništva. To se također postiže zbog činjenice da se licencija može prodati većem broju subjekata. Isto tako, jača se snaga toga brenda na tržištu, što može osigurati veći doseg i tržišni udio, ali i veći stupanj vjernosti kupaca.

Korisnik licencije obvezuje se predmet licencije koristiti prema odredbama ugovora te za to platiti ugovorom određenu naknadu. Ona može biti fiksna ili varijabilna na način da ovisi o broju proizvedenih komada. Moguća je i kombinacija ova dva pristupa. Treba reći da je naknada niža od iznosa kojeg bi poduzeće dobilo u slučaju prodaje svoga intelektualnog vlasništva. Tehnologiju često licenciraju sveučilišta, odnosno prodaju pravo na korištenje svoga zaštićenog otkrića poduzećima koja imaju kapacitete proizvoditi neku vrijednost na temelju te tehnologije. Na taj se način mogu nastaviti baviti istraživanjem i razvojem.

To vrijedi i za poduzeća koja su vlasnici licencije, odnosno intelektualnoga vlasništva. IBM je licencirao veliki dio svoje tehnologije zbog intenzivnoga ulaganja u istraživanje i razvoj. U tom procesu razvijana je i tehnologija koja se nije mogla pretočiti u proizvode i usluge IBM-a pa je poduzeće na taj način osiguravalo komercijalizaciju svojih otkrića te ostvarivalo dodatni prihod. No, jasno je da je ovakvo postupanje moguće samo ako poduzeće patentira sve svoje izume. Po licenciranju su poznati i sportski savezi pa tako FIFA i UEFA daju licencije za prijenos svojih sportskih sadržaja.

3.19. MODEL VERTIKALNE INTEGRACIJE

Poslovni model koji podrazumijeva cjelovitost, odnosno integraciju procesa nabave, prodaje i distribucije vrijednosti naziva se **vertikalna integracija**. Poduzeća se mogu vertikalno integrirati organskim rastom, odnosno razvojem poduzeća ili odjela za izradu proizvodnih čimbenika, stvaranjem vrijednosti na temelju neke tehnologije te distribucijom proizvoda. No, strategija vertikalne integracije može podrazumijevati i akviziciju dobavljača i/ili distributera.



Na taj način poduzeće može imati veću kontrolu nad kvalitetom i kvantitetom *inputa*, njihovom cijenom te načinima distribucije. Takvo poduzeće primjenjuje

uravnoteženu vertikalnu integraciju. No, poduzeće se može vertikalno integrirati samo unatrag, na način da ima kontrolu nad proizvodnim čimbenicima, ili samo unaprijed, na način da kontrolira distribuciju. Tako se neki proizvođači popularnih bezalkoholnih pića odlučuju na kupnju lokalnih punionica, a proizvođači automobila kupuju svoje dobavljače.

Vertikalna integracija ponekad je vrlo rizičan poslovni model. Poduzeće gubi prednosti specijalizacije, povećava upravljačke troškove te nema pristup najnovijem znanju u raznim područjima u kojima se razvijaju specijalizirana poduzeća. Tesla je poduzeće kojemu se vertikalna integracija pak isplatila, unatoč suprotnoj praksi koja dominira u industriji proizvodnje automobila. Poduzeće Tesla je tako 2016. godine imalo vertikalno integrirano oko 60 % svoga procesa stvaranja i isporuke vrijednosti, što je rijetkost u autoindustriji u kojoj se proizvođači obično usmjeravaju na proizvodnju motora i sklapanje vozila, dok se proizvodnja oko 80 % dijelova nabavlja korištenjem vanjskih resursa (engl. *outsourcing*)¹¹⁹.

Iako je proces stvaranja naprednoga električnog automobila pratio proces pokušaja i pogrešaka, uz značajne gubitke koje su investitori ipak financirali, poduzeće Tesla je uspješno primijenilo vertikalnu integraciju, možda baš zbog tvrdoglavosti Elona Muska da uspije u svom naumu, unatoč brojnim kritikama. Tako su mnogi aspekti automobila napravljeni „na njihov način“, odnosno suprotno uvriježenoj praksi. Dok se pri izradi tijela automobila, posebno zbog pretjeranoga broja spojeva, automobil Tesla u početnim verzijama pokazao lošijim od konkurencije, u nekim je aspektima došlo do značajnoga inoviranja.

Tako su u Model 3 ugrađivali „Superbottle“, a u model Y njegovu unaprijeđenu inačicu „Octovalve“ kao integrirani termalni sustav¹²⁰. U električnom automobilu potrebno je hladiti/grijati bateriju, elektromotor, kabinu i elektroniku. Budući da drugi proizvođači izradu raznih dijelova *outsourcingom* prepuštaju drugima, imaju i više sustava za hlađenje. Tako konkurent Chevy Bolt ima tri odvojena sustava hlađenja. Kako je proizvodnja automobila Tesla u velikoj mjeri vertikalno integrirana, odnosno poduzeće te dijelove izrađuje sâmo, bilo je moguće

¹¹⁹ „Tesla US dealership disputes“: https://en.wikipedia.org/wiki/Tesla_US_dealership_disputes#cite_ref-3, pristupljeno 13. svibnja 2021.

¹²⁰ Alvarez, S. (2020.): „Tesla proudly hides ‘Octovalve’ insignia in Model Y, hints at next-gen thermal system“, 5. travnja, <https://www.teslarati.com/tesla-model-y-octovalve-easter-egg-teardown/>

ugraditi jedinstveni sustav grijanja i hlađenja pomoću sustava ventila koji na temelju senzora reguliraju temperaturu. Na ovaj način Tesla štedi na prostoru, vremenu i troškovima sastavljanja vozila, što mu daje značajnu tehničku i troškovnu prednost nad konkurencijom. Čini se da vertikalna integracija, uz značajno informatičko znanje, ali i podršku investitora koji mogu tolerirati i financirati eksperimentiranje, može polučiti neslućene prednosti. No, treba dodati da to drugim proizvođačima možda ne bi pošlo za rukom ako nemaju brend koji zrači izazovom i smjelošću, uz značajnu dozu drskosti, što njeguje njegov pokretač Elon Musk.

Poduzeće Tesla je vertikalno integrirano i u pravcu prodaje svojih automobila krajnjim kupcima. Naime, u nekim američkim saveznom državama proizvođačima automobila, pa tako i Tesli, nije dozvoljeno otvoriti prodajna predstavništva, već se prodaja automobila mora odvijati posredstvom neovisnih distributera automobilima, dok je u drugima broj prodajnih predstavništava ograničen¹²¹. To ne uključuje predstavništva koja su svojevrsne galerije u kojima ljudi mogu razgledati automobile i postavljati pitanja, ali ih ne mogu kupiti, a ni razgovarati o cijeni, modelu financiranja ili zatražiti probnu vožnju.

Tesla, naravno, postojećim distributerima automobila, odnosno prodajnim salonima, može prodati franšizu za prodaju svojih vozila kao što to čine i ostali proizvođači automobila. No, u Tesli to ne žele, već žele imati vlastite prodajne salone. Temeljni razlog nalazi se u činjenici da postojeći distributeri imaju značajan sukob interesa prilikom prodaje električnih automobila u odnosu na prodaju automobila s motorom s unutrašnjim sagorijevanjem (SUS) goriva. Budući da distributeri automobilima najveći dio zarade ostvaruju prodajom automobila sa SUS motorom, nisu motivirani kupcima objasniti sve prednosti kupovine električnoga automobila.

U Tesli kažu da otvaranjem vlastitih prodajnih salona žele stvoriti informacijski krug od kupaca prema proizvodnji, odnosno inženjeringu i dizajnu svojih automobila¹²². Smatraju da je njihov prodajni salon ujedno i njihov glavni edukacijski centar u kojemu mogu komunicirati s kupcima i odgovoriti na njihova

¹²¹ Pogue, D. (2018.): "Why you can't buy a Tesla in these states", *Yahoo Finance*, 15. listopada, <https://finance.yahoo.com/news/cant-buy-tesla-states-161318245.html>

¹²² McCorvey, J. J. (2016.): "Road Rules: How Tesla Plans to Change The Way We Buy Cars", *Fast Company*, 8. kolovoza, <https://www.fastcompany.com/3062100/road-rules-how-tesla-plans-to-change-the-way-we-buy-cars>, pristupljeno 13. svibnja 2021.

pitanja, ali i od njih prikupiti vrijedne povratne informacije. Usto, navode da su cijene njihovih automobila fiksne, a prodajno osoblje također ima fiksnu plaću, odnosno ne zarađuje na prodajnim provizijama.

Sustav prodaje automobila preko distributera ustanovljen je 1930-ih u SAD-u kako bi se proizvođači mogli fokusirati na proizvodnju, a distributeri na prodaju i održavanje automobila. Distributeri su zatražili pomoć države zbog bojazni da će proizvođači otvoriti svoje prodajne salone, sniziti cijene i uništiti njihov poslovni model. Tom je zahtjevu udovoljeno te je 50 saveznih država donijelo zakon koji štiti distributere na mnogo načina, između ostalog i od proizvođača i njihove namjere da svoje automobile prodaju izravno kupcima. No, pravi smisao se odnosio na činjenicu da oni proizvođači koji su ustupili prodajnu franšizu distributerima ne smiju izravno prodavati svoje automobile. Proizvođači koji nisu prodali prodajne franšize distributerima se nisu spominjali jer takvih u to doba nije ni bilo.

To je bio pravni temelj kojim su odvjetnici Tesle osporavali ovu zakonsku odredbu i poticali njenu promjenu, i to uspješno u nekim slučajevima, odnosno saveznim državama. To je bilo posebno zanimljivo u državi Michigan koja je imala zakon koji je glasio: „Proizvođač neće... prodavati svoja motorna vozila izravno kupcima, osim preko *svojih* distributera“. Izravnim čitanjem formulacije ispada da poduzeće Tesla ne bi trebalo imati problema u prodaji svojih vozila jer nema *svoje* distributere. No, naknadno je, pod utjecajem lobiranja, riječ „svojih“ brisana iz formulacije. Mnogi koji su glasali za ovu promjenu kasnije su izjavili da uopće nisu bili svjesni svrhe promjene, odnosno činjenice da time eliminiraju Teslu s tržišta svoje države.

No, u mnogim saveznim državama distributeri pružaju otpor. Razlog otporu je činjenica da njihova zarada od prodaje vozila nije njihov glavni izvor prihoda, već su to usluge popravaka i održavanja vozila na kojima zarađuju čak triput više. Električni automobili „problematični“ su u tom smislu jer nemaju motor ni prijenos ni sve ostale komponente u tom lancu. Tako ne trebaju uslugu zamjene ulja, provjeru emisija plinova ili zamjene filtera. Čak ni kočnice ne treba mijenjati toliko često kao kod automobila sa SUS motorom jer podizanjem noge s ubrzanja automobil usporava i puni bateriju. Tako bi se prodajom Tesle i drugih električnih vozila prihod distributera od servisiranja vozila značajno

smanjio. Tu je također i mogućnost da i ostali proizvođači slijede primjer Tesle te odluče sami prodavati svoja vozila.

Distributeri pak ističu da aktivnostima sprječavanja izravne prodaje štite kupce za slučaj da kupe „limun“. Prema Zakonu o limunima, ako automobil nije ispravan, a problem se ne riješi ni nakon nekoliko pokušaja popravaka, distributer staje na stranu kupca i pregovara s proizvođačem. Distributeri smatraju da nije korisno za kupce da se, u slučaju da imaju problema s kupljenim vozilom, moraju sami obraćati proizvođaču i boriti se za svoja prava. Da bi postigli svoje ciljeve, distributeri u SAD-u financiraju kampanje javnih dužnosnika koji podupiru njihove ciljeve.

Iako bi se možda mogao postići dogovor između distributera i Tesle o prodaji njihovih vozila, nijedna strana zasad ne popušta. S jedne strane, Tesla odbija takvu mogućnost i poziva se na loše znanje i slabu motivaciju distributera oko prodaje električnih vozila, a distributeri su, na temelju iskustava tajnih kupaca, opravdavali takvu kritiku¹²³. Tako su tek rijetki znali odgovoriti na pitanja o trajanju baterije i jamstvu na kupnju, ali i na raspoložive poticaje za kupnju električnoga vozila. Čak 41 % ih je odgovaralo kupce od kupnje električnoga vozila. Kasniji eksperiment pokazao je slične rezultate, a izvjestan broj distributera imao je vozila u ponudi, ali s praznim baterijama koje u tom trenutku nitko nije znao napuniti. U nekim salonima električni automobili nisu bili jasno izloženi, već ih je trebalo tražiti, nekad i iza zavjese. No, distributeri ističu da su sva ta vozila kupili pa im je itekako u interesu prodati ih. Pa ipak, istraživanje iz 2019. godine pokazalo je da čak 74 % distributera u ponudi nije imalo električna vozila¹²⁴.

3.20. MODEL TZV. „RASTAVLJENIH KORPORACIJA“

Kao što proizvođači automobila odvajaju posao prodaje svojih vozila, tako brojne velike kompanije (korporacije) primjenjuju **poslovni model tzv. „rastavljenih korporacija“**. Takav model podrazumijeva odvajanje tri temeljna aspekta po-



¹²³ ... (2014.): „Dealership Survey – Electric Cars“, *Consumer Reports* 2014, 22. travnja, <https://www.consumerreports.org/cro/news/2014/04/dealers-not-always-plugged-in-about-electric-cars-secret-shopper-study-reveals/index.htm>, pristupljeno 13. svibnja 2021.

¹²⁴ ... (2019.): „A nationwide study of the electric vehicle shopping experience“, Sierra Club, studeni, https://www.sierraclub.org/sites/www.sierraclub.org/files/program/documents/2153%20Rev%20Up%20Report%202019_3_web.pdf, pristupljeno 13. svibnja 2021.

slovanja: inoviranje dodane vrijednosti, infrastrukturu i odnose s kupcima^{125,126}. Tako je u okviru jedne korporacije korisno razdvojiti ove segmente koji mogu imati konfliktne tendencije, odnosno pokretačke silnice.

Tako je poslovanje koje se temelji na optimalizaciji infrastrukture, odnosno stvaranju platforme koja će omogućiti optimalizaciju procesa koji se ponavljaju, primarno usmjereno na povećanje efikasnosti (snižavanju troškova kroz operativnu izvrsnost) i produktivnosti (kroz maksimalizaciju stvaranja vrijednosti uz uvjet određene razine kvalitete, posebno uvjet od „nula grešaka“), pri čemu je važno razvijati standardizaciju koja osigurava predvidljivost djelovanja sustava.

S druge strane, segment poslovanja koji se fokusira na inoviranje dodane vrijednosti usmjeren je na povećanje efektivnosti, odnosno mogućnosti tržišne realizacije u smislu odgovarajućega zadovoljavanja potreba i želja kupaca. Budući da inoviranje podrazumijeva značajna ulaganja, ali i učenje kroz niz krugova testiranja prema načelu pokušaja i pogrešaka, ovaj segment ne smije primarno biti usmjeren na minimalizaciju troškova. Proces razvijanja odnosa s kupcima također može podrazumijevati određeni stupanj eksperimentiranja pa je i tom segmentu potrebno osigurati odgovarajuća sredstva.

Prema svojim aktivnostima, segment koji se temelji na inoviranju i segment koji se bavi razvojem i održavanjem odnosa s kupcima uzimaju u obzir kulturološke pa tržišne, a tek onda ekonomske aspekte djelovanja, dok segment koji je usmjeren na optimalizaciju infrastrukture ima cilj kombinirati ekonomske i tržišne zakonitosti uz mali utjecaj kulturoloških silnica, osim prilikom dizajna radnih mjesta i radnoga okruženja. No, utjecaj svih silnica korisno je razmotriti za svaki segment djelovanja.

Iako pri inoviranju vrijednosti treba krenuti od kulturoloških značajki tržišta, te je značajke korisno uzeti u obzir i prilikom upravljanja ljudskim potencijalima u tom segmentu, posebno sa stajališta privlačenja i upravljanja talentima. Bitka za talente također je sastavni dio tržišne i ekonomske silnice jer je talente potrebno privući i zadržati na temelju konkurentnih radnih uvjeta i kompenzacijskih mehanizama. Isto tako, prilikom inoviranja moguće je podizati i barijere ulasku

¹²⁵ Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2014.): *Stvaranje poslovnih modela*, Školska knjiga, Zagreb, str. 57.

¹²⁶ Hagel, J. i Singer, M. (1999.): „Unbundling the corporation“, *Harvard Business Review*, ožujak – travanj 1999.

drugih poduzeća, posebno kroz patentiranje, pa ovaj segment podrazumijeva i uvažavanje tržišnih, odnosno ekonomskih silnica.

Prilikom upravljanja odnosima s kupcima korisno je razmišljati o tržišnom doseg, odnosno mogućnostima približavanja vrijednosti raznim kategorijama korisnika ne bi li se postigli učinci ekonomije obujma. Aktivnosti promocije treba dizajnirati s obzirom na aktivnosti konkurenata, odnosno uzeti u obzir ekonomske i tržišne dimenzije. Posebno je korisno izbjegavati izravno konfrontiranje, osim u marketinškim ratovima koji mogu zabavljati kupce, a također se temelje na kulturološkim dimenzijama tržišta. Prilikom upravljanja poslovnim platformom, odnosno infrastrukturom, važno je uzeti u obzir tržišne i ekonomske silnice te kombinirati partnerske odnose, spajanja i/ili preuzimanja ne bi li se i u ovom segmentu postigli učinci ekonomije obujma.

No, ove segmente je moguće razdvojiti i na više poduzeća od kojih se svako specijalizira u određenom segmentu i kroz svoj doprinos stvaranju vrijednosti postiže sinergijski učinak s drugim komplementarnim poduzećima u određenoj mreži, odnosno ekosustavu. Tako, primjerice, u EU-u mala telekomunikacijska poduzeća često imaju pravo koristiti infrastrukturu koju su izgradile velike kompanije¹²⁷. Održavanje i razvoj mrežne infrastrukture moguće je također prepustiti proizvođačima opreme. Tako su France Télécom, KPN i Vodafone rad i održavanje nekih svojih mreža prepustile proizvođačima opreme kao što su Nokia, Siemens i Ericsson¹²⁸. Budući da ove kompanije održavaju mreže više kompanija, ostvaruju se brojne prednosti u smislu više kvalitete i nižih cijena zbog specijalizacije i ekonomije obujma.

S druge strane, telekomunikacijske kompanije su uvidjele da je njihova najvažnija imovina upravo njihov brend i portfelj kupaca pa su usmjereni na održavanje i unaprjeđenje odnosa s njima te jačanje svoga brenda. U tom segmentu imaju i najveće troškove s obzirom na potrebu stalnoga ulaganja u razvoj takvih odnosa. Tako razvijaju različite korisničke i cjenovne modele za različite kategorije kupaca te razvijaju jaku korisničku podršku kako bi zadovoljstvo klijenata održavali na visokoj razini. Na taj način nastoje pridobiti što veći broj klijenata

¹²⁷ Leonhardt, D. (2019.): „Big Business Is Overcharging You \$5,000 a Year“, *New York Times*, 10. studenoga, <https://www.nytimes.com/2019/11/10/opinion/big-business-consumer-prices.html?smid=nytcore-ios-share>

¹²⁸ Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2014.): *Stvaranje poslovnih modela*, Školska knjiga, Zagreb, str. 63.

i „zaključati“ ih ugovornim obavezama ili raznim pogodnostima kojima se nerijetko povezuju razne usluge, primjerice fiksne i mobilne telefonije, kao što to čini HT kroz program Magenta.

No, i razne segmente odnosa s kupcima moguće je *outsourcati*, odnosno koristiti usluge drugih poduzeća, primjerice prilikom dizajniranja aktivnosti promocije. Takva poduzeća obično raspolažu talentima u potrebnom području te mogu iskazati veću kreativnost prilikom razvoja specifične vrijednosti za druga poduzeća. Telekomunikacijske kompanije svojim korisnicima nude i razne usluge te se za njihov razvoj također obraćaju malim, poduzetnički orijentiranim poduzećima, posebno u segmentu razvoja aplikacija.

3.21. MODEL DUGOGA REPA

Iako mnoga poduzeća nastoje prodati što je moguće više svojih proizvoda i usluga u okviru svoga ograničenoga portfelja, druga se pak usmjeravaju na prodaju većega broja raznih proizvoda u malim količinama. Tako primjenjuju **model dugoga repa**. Takva poduzeća polaze od pretpostavke da prodajom male količine proizvoda neke tržišne niše mogu ostvariti jednaku razinu vrijednosti prodaje kao da prodaju manje proizvoda u velikim količinama^{129,130}. Ovim modelom zanemaruje se klasično pravilo da 20 % proizvoda generira 80 % prihoda. Prema modelu „dugoga repa“ uspješno poslovanje ovisi o raspolaganju platformom na kojoj se puno raznih proizvoda može predstaviti kupcima uz puno niže troškove zaliha.

Tako je, primjerice, Amazon ponudio prodaju knjiga preko *online* platforme i računao na prodaju raznih izdanja koje su kupci na ovoj platformi mogli pronaći. Ovim modelu pridonosi i kustomizacija izdavanja knjiga koje se pomoću digitalnoga ili *boutique* tiska mogu tiskati u manjem broju primjeraka ili po primitku narudžbe pa gotovo svatko može postati autor i predstaviti svoje djelo. To posebno vrijedi za e-izdanja. Na taj je način počelo poslovati poduzeće Lulu (www.lulu.com) te nuditi mogućnost jednostavne objave i prodaje knjiga digitalno i u obliku fizičkih inačica na zahtjev. Na taj je način moguće ponuditi raznovrstan sadržaj pa svatko može pronaći nešto za sebe.

¹²⁹ Ibid., str. 67.

¹³⁰ Anderson, C. (2008.): *The long tail: Why the future of business is selling less of more*, Hachette Books.

Ovaj model posebno je zanimljiv za nuđenje digitalnoga sadržaja raznih vrsta, poput glazbe, filmova i slično, koji se digitalno pohranjuju i korisnicima su dostupni globalno. S obzirom na to da je izgradio jaku platformu, Amazon i dalje primjenjuje model dugoga repa pa, uz proizvode koji se često kupuju i u većim količinama, nudi i raznovrsne proizvode koje je drugdje teško naći. To sugerira i svojim logotipom te poručuje da je kod njih moguće naći sve, od A do Z, na što upućuje strelica između ta dva slova uz simulaciju veseloga izraza lica. Model dugoga repa prikazuje shema 12.

Shema 12. Poslovni model dugoga repa



Ovakav model moguć je jedino uz izgradnju digitalne platforme na kojoj je moguće pretraživati i filtrirati sadržaj, pronaći detaljne informacije o ponudi, ali i pročitati iskustva drugih korisnika koja mogu usmjeriti, odnosno potaknuti ili spriječiti kupnju. Tako neke medijske platforme, poput Netflix-a, nude razne sadržaje koji su vrlo traženi i popularni, ali i one koji zanimaju tek neke grupe kupaca, odnosno pripadaju raznim nišama. Isto tako, platforma eBay povezuje kupce i prodavatelje raznih proizvoda od kojih mnogi zanimaju samo mali broj korisnika. No, sustavom aukcija prodavatelji mogu postići višu cijenu za predmete koji imaju kolekcionarsku vrijednost. Poslovni model dugoga repa

moguće je razvijati i u financijskim institucijama koje se bave tzv. „mikrofinanciranjem“. Na takav način moguće je nuditi i različite komade namještaja ili drugih predmeta koji se izrađuju tek kada stigne narudžba kupaca.

Model dugoga repa primijenilo je i popularno poduzeće za izradu igračaka LEGO. Uz ponudu tradicionalnih tematskih kockica i igračaka poput pirata s Kariba, Harryja Pottera, Batmana, Ratova zvijezda i slično, LEGO je pokrenuo i digitalni dizajn kako bi kupci, odnosno djeca, mogli dizajnirati igračke po vlastitoj želji koje LEGO onda proizvodi i šalje kupcima. Proizvodi koji su izrađeni po narudžbi tako predstavljaju „dugi rep“ kojim LEGO jača svoj brend i popularnost svojih igračaka koje oduševljavaju mnoge generacije djece.

U svakom slučaju, poduzeća koja koriste ovaj poslovni model kupce koji su u potrazi za točno određenim sadržajem svakako nastoje upoznati i s drugim aspektima svoje ponude svojim aktivnostima sa zajedničkim nazivnikom „možda će vas zanimati i ovo“, što provode kako na svojim mrežnim stranicama tako i izravnom komunikacijom e-poštom. Pritom prikupljaju velike količine podataka od kupaca pa informacije o ponudi kontinuirano dizajniraju prema značajkama koje su algoritmom određene kao trenutno važne te kupce o tome neprestano obavještavaju. Model dugoga repa posebno je analizirao Chris Anderson.



3.22. MODEL VIŠESTRANIH PLATFORMI

U posljednjih nekoliko godina, a posebno u uvjetima ograničavanja kretanja i ljudskoga kontakta, intenzivno se razvija tzv. "ekonomija na zahtjev". (engl. *on-demand economy*). Na taj način postalo je moguće potrebe i želje kupaca zadovoljavati prema njihovim željama, najčešće trenutno, uz što kraću odgodu ili u željeno vrijeme. To su omogućile povezane, odnosno umrežene IT platforme koje su na taj način postale nositeljice globalne ponude. Tako su se razvila poduzeća koja nude takve platforme te omogućuju ekonomske transakcije, odnosno razmjenu između dvije ili više grupa koje međusobno razmjenjuju neku vrijednost. Takva poduzeća primjenjuju poslovni **model tzv. „višestranih platformi“**. Engleski naziv je *Multi-Sided Platforms* ili MSP.

Model
višestranih
platformi

Prema ovakvom modelu, mjesto dodira ponude i potražnje su tehnološka rješenja, platforme odnosno tzv. „aplikacije“, koje omogućuju, ali i olakšavaju interakciju između različitih grupa. Stoga se nazivaju i **višestranim tržištima**¹³¹. Njihovo djelovanje temelji se na mrežnim učincima, odnosno činjenici da vrijednost, a time i popularnost platforme, odnosno aplikacije ili mreže, raste ako ona privlači sve veći broj korisnika koji nude i trebaju neku vrijednost. Pritom odluke jedne strane ili grupe, primjerice kupaca da manje kupuju zbog visokih troškova dostave, utječe na odluke druge strane ili grupe, primjerice prodavatelja, da subvencioniraju troškove dostave. Na tom modelu popularni su postali servisi poput Glova ili Wolta, ali i Ubera i Airbnb-ja. Glavni problem pritom postaju pitanja:

Višestrana
tržišta

- kako stvoriti potražnju
- kako osigurati dovoljnu ili raznovrsnu ponudu te
- kako osigurati što veći broj povezivanja, odnosno uspješnih transakcija koje mogu jamčiti jačanje, odnosno povećanje mreže.

Značajnu ponudu i potražnju potrebno je stvoriti istovremeno da platforma ili mreža zaživi i njenim vlasnicima ostvaruje koristi. Pritom se treba angažirati i na privlačenju ponude i stvaranju potražnje. No, od jedne strane treba krenuti i ona obično predstavlja stranu koja će u početku biti na gubitku. To su obično prodavatelji koji pristupaju platformi i nude svoju vrijednost po nižoj cijeni kako

¹³¹ Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2014.): *Stvaranje poslovnih modela*, Školska knjiga, Zagreb, str. 78.

bi privukli kupce, odnosno generirali značajan interes na strani potražnje. No, prodavatelji neće biti na gubitku ako se platforma razvije, a početni gubici bit će nadoknađeni dobicima koji će rezultirati iz mrežnih učinaka. Tako se kupci u početku mogu definirati generatorima prihoda i profita, a prodavatelji kao snositelji početnih gubitaka, iako će vlasnik platforme kasnije nerijetko zarađivati od obje strane. No, nije rijetkost ni da kupci u početku snose više troškove, primjerice troškove dostave ili nepriznavanja troškova povrata robe, dok će se ti troškovi značajno smanjivati kako sve veći broj korisnika bude pristupao mreži, odnosno platformi.

Iako je ovaj model dobio na popularnosti razvojem tzv. „ekonomije na zahtjev“, njegova važnost veže se i za platforme kao što su računalni i mobilni operativni sustavi. Tako se može reći da su Microsoft Windows i iOS operativni sustavi, Google i druge računalne tražilice, igraće konzole te društvene mreže (Facebook, LinkedIn i sl.), također višestrane platforme. Proizvođači operativnih sustava i tražilica ne natječu se samo za krajnje korisnike sustava, već i za proizvođače softvera/aplikacija te za oglašivače.

Višestrane platforme su i transakcijski sustavi kreditnih kartica koje u platnom prometu povezuju trgovine s kupcima. Amazon se također često navodi kao primjer višestrane platforme, no to nije sasvim točno. Pa ipak, Amazon Marketplace, kao usluga koja predstavlja svojevršno tržište na kojemu ponuđači predstavljaju svoju vrijednost i nude je kupcima, jest primjer takvoga poslovanja, odnosno višestrane platforme.

Platforme tako postaju svojevrсни *matchmakeri* koji povezuju kupce i prodavatelje i na taj način stvaraju vrijednost za obje, odnosno sve strane. Drugim riječima, oni su posrednici koji integriraju resurse te i kupce i poduzeća uključuju u proces zajedničkoga stvaranja nove vrijednosti¹³². Višestrane platforme nemaju vrijednost ako tražitelji i nuditelji vrijednosti nemaju problema oko svoga nalaženja i uspostave transakcija. Tako ove platforme dodaju vrijednost rješavajući problem koordinacije ponude i potražnje te na taj način pomažu i kupcima i prodavateljima. U uvjetima značajne prevlasti ponude nad potražnjom, ovakve platforme za mnoga poduzeća mogu značiti opstanak, posebno

¹³² Muzellec, L., Ronteau, S. i Lambkin, M. (2015.), „Two-sided Internet platforms: A business model lifecycle perspective“, *Industrial Marketing Management*, god. 45, str. 139–150.

s obzirom na činjenicu da pretraživanjem značajke ponude kupcima postaju lako dostupne.

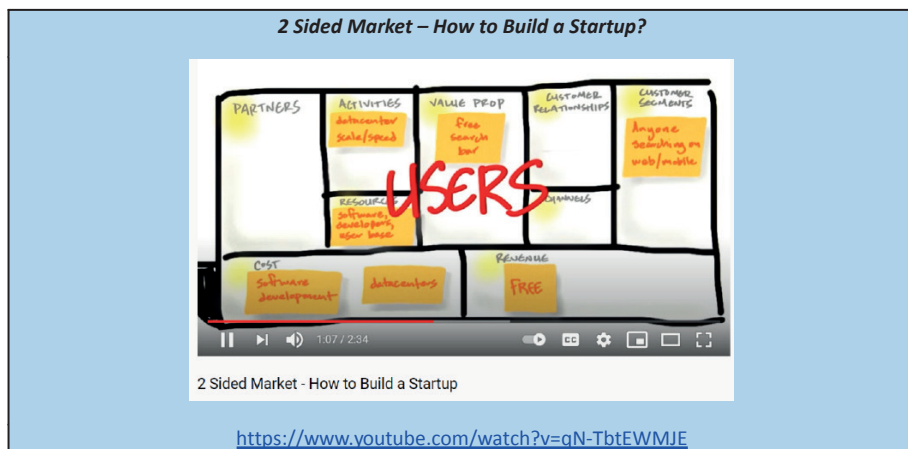
Najteže je pokrenuti platformu, odnosno proces razmjene vrijednosti pa je jednu ili obje strane potrebno privući raznim mjerama, posebno subvencijama ili pogodnostima za početne korisnike. Posebno je važno privući dovoljan broj ponuđača da se značajniji broj korisnika pridruži mreži. Tako je, primjerice, potrebno ostvariti suradnju s odgovarajućim brojem restorana da bi mreža zainteresirala dovoljan broj kupaca. No, također je važno privući dovoljan broj korisnika koji će svoja pozitivna iskustva prenositi drugima, što će dovesti do širenja mreže. Pritom su investitori voljni pokušavati, odnosno eksperimentirati s raznim modelima sve dok jedan ne ostvari uspjeh koji zbog mrežnih učinaka i ekonomije obujma može nadoknaditi početne neuspjehe.

Segmenti prijevoza i putovanja ostvarili su i najveći interes investitora. U usponu su i servisi za dostavu hrane (npr. Wolt). Pritom oni funkcioniraju tako da povezuju kupca s restoranima koji potom sami organiziraju dostavu hrane ili tako da organiziraju vlastitu logističku mrežu koju nude restoranima ili se pak povezuju s nekom postojećom ili novostvorenom distribucijskom mrežom. Takve mreže svoju uslugu tada naplaćuju i od kupaca i od davatelja usluge, odnosno restorana. Na taj se način u ponudu uključuju i skupi restorani s biranom ponudom koji nisu imali običaj uključiti se u proces dostave hrane, a sve radi povećanja prihoda. Slični servisi javljaju se i u području zdravstvene zaštite (dostava lijekova, komunikacija s liječnicima), izrade softverskih rješenja, dizajna, usluga održavanja i slično. Suštinu poslovnoga modela višestranih platformi prikazuje shema 13.

Shema 13. Model višestranih platformi



Treba zaključiti da model višestrane platforme povezuje one koji nude s onima koji potražuju neku vrijednost na linearan način, odnosno riječ je o linearnom procesu stvaranja vrijednosti od poduzeća do kupca. Tako se povezuju restorani i oni željni obroka, liječnici i pacijenti, korisnici i *developeri*, kandidati s onima koji traže zaposlenike (primjerice putem LinkedIna), korisnici i oglašivači itd. Iz ovih mogućnosti povezivanja jasno je zašto mnoge platforme, poput Googlea i drugih tražilica, ili pak društvene mreže, svoje usluge jednoj grupi mogu nuditi besplatno. Tako platforme ili posrednici nemaju vlastite imovine kojom se stvara vrijednost poput automobila za uslugu prijevoza, smještajnih kapaciteta u uslugama nuđenja smještaja, a ni zaliha proizvoda ako je riječ o povezivanju kupaca i prodavatelja. Na taj način povećanjem mreže značajno raste i prihod, dok troškovi rastu puno sporije, ako uopće rastu.



3.23. MODEL BESPLATNOGA USTUPANJA VRIJEDNOSTI (MODEL „BESPLATNO“)

Svako poduzeće nastoji uravnotežiti efikasnost, odnosno racionalnu alokaciju resursa, ali i efektivnost, odnosno tržišnu realizaciju svoje vrijednosti. Tako je za svako poduzeće ključno razvijati vrijednost koju određena grupa ljudi (ili tržište) traži i treba te ju je voljna i u mogućnosti platiti. Kada je cijena nula,

potražnju je još lakše generirati, ali i održavati. No, kako nešto ponuditi po cijeni nula i istovremeno osigurati održivo poslovanje?

Činjenica jest da takav model nije rijetkost u IT sektoru u kojem poduzeća sve veću vrijednost ustupaju **besplatno**, istovremeno generirajući veliki potrošačev suvišak. Dijelom su tome razlog mrežni učinci, ali i pad cijene hardvera i softvera pa je uslugu i proizvod moguće nuditi po znatno nižoj cijeni nego prije desetak i više godina. No, čak ni niski troškovi nisu dovoljni da bi poduzeće ostvarilo održivo poslovanje ako vrijednost nudi besplatno. Prihod ipak na neki način treba generirati. Pitanje je kako i od koje kategorije kupaca.



Prilikom ponude vrijednosti besplatno nerijetko je riječ o odnosu komplementarnosti. Ako se neka vrijednost digitalno nudi besplatno, njena fizička inačica koja je prikladnija za korištenje prodaje se po pozitivnoj cijeni. Tako se ranije novinski sadržaj ustupao besplatno kako bi se čitatelje potaknulo da se zainteresiraju za sadržaj i kupe fizičku inačicu koja se smatrala prikladnijom za korištenje. No, kako su digitalni sadržaji sve više postajali supstituti svojih fizičkih inačica, ovaj model više nije održiv. Tako je, primjerice, izdavač novina 24 sata ponovno uveo mogućnost da se čitatelji digitalno upoznaju s nekim sadržajem (nazvanim Plus), a onda ga nabave tako da kupe fizičku inačicu novina ili plate pretplatu za digitalni sadržaj. Pritom se kraće vijesti digitalno i dalje ustupaju besplatno.

Na taj način ciljaju na tržišni segment zahtjevnijih i zainteresiranijih čitatelja kojima vrijednost ustupaju po pozitivnoj cijeni dok je za široki krug čitatelja ostali sadržaj besplatan kako bi jačali svoju medijsku prisutnost te snagu svoga brenda. Budući da prodajom pretplate i fizičkih izdanja novina ipak ne mogu financirati svoje poslovanje, razliku prihoda pribavljaju od drugog elementa poslovnoga modela – oglašivača. Pritom je važno osigurati što veći broj čitatelja, pa i onih koji sadržaju pristupaju besplatno, kako bi imali veliku instaliranu bazu kojoj se obraćaju oglašivači koji su takvu vrijednost dosega spremni platiti.

Treba zaključiti da je model besplatnoga ustupanja vrijednosti moguć ako je moguće diferencirati **više kategorija ili segmenata kupaca** i/ili ako se poslovanje može **financirati iz drugih izvora**, poput oglašavanja. Pritom je temelj ovakvoga modela značajna instalirana baza korisnika. Korisnike treba zaklju-

čati na korištenje ovakve usluge da bi model bio isplativ, odnosno omogućiti im vrijednost koja će ih zadržati te uvesti troškove koji ih mogu spriječiti da promijene dobavljača, odnosno uslugu. To ne moraju biti troškovi u financijskom smislu, već ulaganje određenoga napora i/ili vremena, posebno vezano za učenje kako koristiti uslugu novoga dobavljača, primjerice novi program e-pošte. To također može biti i gubitak povlastica kod postojećeg dobavljača, primjerice osiguratelja koji već poznaje svoje klijente i može im uvijek ponuditi uslugu koja je za njih najprikladnija. Dobar odnos s klijentima tako može biti značajna stavka koja dodaje vrijednost i pridonosi odanosti korisnika.

Model
višestranih
platformi

Freemium
model

Ovaj je model moguće povezati s **modelom višestranih platformi** pri čemu je dio sadržaja moguće ustupiti besplatno kako bi se privukli proizvođači softvera, određeni segment ponude ili potražnje i slično. Ako je pak riječ o više kategorija ili segmenata kupaca, model besplatno postaje **freemium model** pri čemu se zarada ostvaruje na temelju **verziranja**, odnosno ustupanja više inačica vrijednosti, od kojih se ona temeljna ustupa besplatno. Na taj se način privlače korisnici koji besplatnim korištenjem ponudu mogu isprobati te se uvjeriti u njenu vrijednost, a onda se odlučiti za nabavku vrijednosti po pozitivnoj cijeni prema omjeru cijene i koristi koji im odgovara. Ustupanjem vrijednosti besplatno povećava se tržišna vidljivost ponude, jača brend, ali i tržišna moć poduzeća.

Model
mamca
i udice

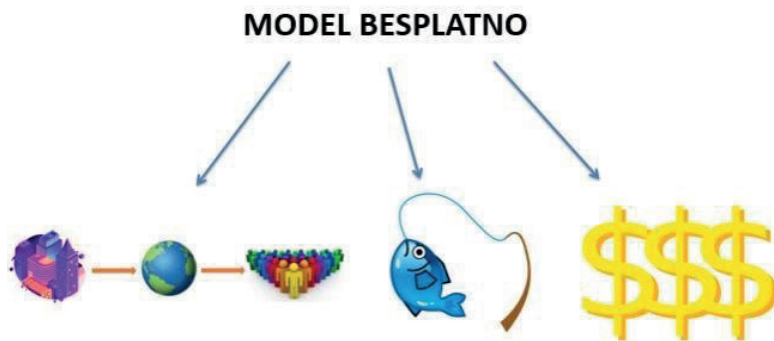
Uz besplatno ustupanje vrijednosti, poduzeće se može odlučiti i na ustupanje vrijednosti po niskoj cijeni na način da nudi vezane proizvode. Poduzeće vrijednost može i samo privremeno ustupati besplatno da bi generiralo interes korisnika koji mogu isprobati ponudu, a onda je nabaviti po određenoj cijeni. Tada je riječ o tzv. **„modelu mamca i udice“**, engl. *Bait and Hook model*. Tako Nestlè svoje aparate za kavu nudi po niskoj cijeni, a zarađuje na kapsulama za kavu. Na sličan način nastupa Gillette te dršku za brijanje nudi po niskoj cijeni, a onda zarađuje na oštricama (žiletima) ili prodavači usisavača koji zarađuju na vrećicama. Proizvođači automobila također snižavaju cijenu temeljnih modela, a onda zarađuju na servisiranju vozila.

Konkurenti zbog patentne zaštite teško mogu konkurirati na području osnovnog proizvoda (pisača, aparata za kavu ili drške za brijanje), ali mogu nagrizati tržište vezanih proizvoda (tonera, kapsula za kavu ili oštrica za brijanje). Tada se poduzeće može braniti jedino snagom brenda i nastojanjem da osigura vjernost

kupaca na način da oni kupuju originalne vezane proizvode. No, proizvođači se brane i softverskom zaštitom svojih proizvoda pa tako, recimo, programiraju pisače da prepoznaju neizvorne tonere i slično. Temelj modela predstavlja patentna zaštita temeljnoga komplementarnog proizvoda. Tada je kupce moguće zaključati te im nuditi komplementarni proizvod koji osigurava zaradu.

Treba reći da je model moguće primijeniti i obratno: skuplje prodavati temeljni proizvod, a onda zarađivati na dodatnim uslugama koje su cjenovno pristupačne. Tako je, primjerice, Apple svoj iPod prodavao po visokoj cijeni, a onda svojim korisnicima omogućio jednostavno spajanje na iTunes i preuzimanje glazbe po prihvatljivoj cijeni. Neki proizvođači pisača također primjenjuju ovakav model te više naplaćuju temeljni proizvod (pisač), a manje komplementarni proizvod (tonere), čime korisnici imaju dojam da je posjedovanje toga pisača ekonomično.

Shema 14. Model „besplatno“



Treba imati na umu da model „besplatno“ mora počivati na drugim izvorima prihoda, ali i značajnoj instaliranoj bazi. Tako su, primjerice, neke glazbene grupe i pjevači svoju glazbu digitalnim putem ustupljivali besplatno. Razlog se nalazi i u činjenici da su ljubitelji glazbu nerijetko snimali s interneta ilegalno pa su mogućnosti zaštite autorskih prava ionako bile ograničene. No, tada su glazbenici, osim truda uloženoga u stvaranje i snimanje glazbe, morali uložiti značajan napor u nastupe uživo kako bi generirali prihod za nastavak rada. To podrazumijeva pretpostavku da će ljudi biti zainteresirani za nastup glazbenika uživo, i to u broju koji će osigurati održivost. Takav model pokazao je značajnu

ranjivost i slabu dugoročnu održivost u vrijeme ograničenja djelovanja zbog proglašene pandemije virusa COVID-19.

Modelom besplatnoga ustupanja vrijednosti posebno se bavio Chris Anderson, tada glavni urednik časopisa *Wired*, te je u svom članku¹³³ opisao početke ovoga modela. Iako se model besplatno povezuje s IT sektorom, njegov početak može se povezati s potezom koji je 1895. godine učinio King Gillette, tada cinični inovator koji je imao dobre ideje, ali ih nije uspijevao realizirati. Tada je dobio savjet da izumi nešto što ljudi koriste pa bace. Tako je, frustriran tupim brijačem prilikom brijanja, došao na ideju da ponudi tanku metalnu oštricu koja se, nakon što se istupi, jednostavno baci.

No, inovacija se nije odmah „primila“ te je trebalo nekoliko desetljeća da zaživi na tržištu. Britvice su se prodavale vojsci u nadi da će vojnici nakon povratka kući nastaviti koristiti taj proizvod. Nudile su se zajedno s drugim proizvodima poput čajeva, kave ili žvakaćih guma. No, tek je taktika besplatnoga davanja britvice polučila uspjeh. Britvica je bez oštrice (ili žileta, što je postalo generičko ime) bila beskorisna, no stvarala je potražnju za oštricama. Tako je nastao model mamca i udice. No, poznat je i pod nazivom **model početnoga gubitka** (engl. *Loss Leader*)¹³⁴ jer ustupanje vrijednosti besplatno u početku stvara gubitak.



Po uzoru na Gillette, i druga su poduzeća dio svoje vrijednosti počela ustupati besplatno. Tako je mobilne uređaje (prije pojave *pametnih* telefona) bilo moguće dobiti povoljnije ili tek za jednu kunu uz uvjet sklapanja ugovora o pretplati. Kako bi telekomunikacijska kompanija ipak ostvarila značajniju zaradu, ugovor se obično mora sklopiti na dvije godine. Isto tako, proizvođači kave besplatno su ustupali aparate za kavu, i to posebno poduzećima, kako bi zarađivali na vrećicama za kavu. Na taj način, ustupanjem komplementarnoga dobra besplatno, jača se potražnja za dobrom ili uslugom koji se prodaju po pozitivnoj cijeni. To posebno vrijedi u slučaju kada trošak proizvodnje (granični trošak) nekog proizvoda značajno pada ili je vrlo nizak. Tada poduzeće ustupanjem takvoga proizvoda besplatno može ostvariti značajan uspjeh zarađujući na skupljem komplementarnom dobru koje se opetovano kupuje.

¹³³ Anderson, C. (2008.): „Free! Why \$0.00 Is the Future of Business“, *Wired*, 2. svibnja, <https://www.wired.com/2008/02/ff-free/>, pristupljeno: 15. lipnja 2021.

¹³⁴ Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2014.): *Stvaranje poslovnih modela*, Školska knjiga, Zagreb, str. 104.

Ovakvu strategiju su u početku popularizacije interneta, kao globalno dostupne platforme, primjenjivali izdavači novina. Tako su svoj sadržaj besplatno ustupali digitalnim kanalima nadajući se da će tako povećati prodaju tiskanih izdanja jer su računali da će ljudi novinski sadržaj radije pratiti na takav način. Ustupanje sadržaja digitalnim putem bilo je također jeftinije, odnosno moglo se ostvariti uz niski granični trošak nakon početnoga ulaganja u dizajn i izradu mrežnih stranica. Pritom treba reći da s vremenom padaju i troškovi skladištenja podataka i sadržaja. Pritom se ti troškovi dijele na sve veći broj korisnika, čime teže nuli po korisniku. No, s vremenom je sve veći broj ljudi novinski sadržaj počeo pratiti isključivo digitalno pa takva praksa više nije imala smisla. Tada se strategija promijenila na način da su izdavači novina poput *New York Timesa*, *Wireda* i drugih počeli besplatno ustupati samo ograničeni broj članaka, pet ili deset, dok je daljnje čitanje podrazumijevalo plaćanje pretplate.



Drastično snižavanje troškova digitalne pohrane i prijenosa podataka omogućilo je onima koji su bili prvi na potezu ili su vješto primijenili strategiju drugoga poteza i stvaralačko oponašanje, poput Googlea, da izgrade **platformu** koja povezuje tisuće raznih korisnika, kupaca i prodavača koji razmjenjuju neku vrijednost, čineći tako složeni ekosustav koji se samoorganizira i samoregulira. Tako model „besplatno“ za nositelja višestrane platforme može postati prilično unosan. Temelji se na plaćanju udjela u transakcijama ili, kao što je to slučaj za Google, na prihodima od oglašavanja. Google tako nudi besplatni sadržaj



(od Google Maila, do Google Mapsa ili Picase, uz mogućnost pretraživanja interneta), ali ostvaruje prihod prodajom oglasnog prostora.

Što je promet na platformi veći, veća je njena vrijednost oglašivačima, čime platforma može još više rasti i unaprjeđivati svoju tehničku i sadržajnu kvalitetu. Ovakva dinamika dovodi do stvaranja monopola i velike tržišne moći, što je slučaj za Google, Facebook, Amazon i Apple, koji su sve češće prozivani zbog svoje veličine i moći. No, ovakav je model omogućio opstanak i mnogim velikim, ali i lokalnim radio i TV postajama. Tako se može reći da platforme ne naplaćuju svoje proizvode i usluge, ali *prodaju* svoje korisnike oglašivačima. Kako bi dosegli ciljanu grupu korisnika, poduzeća, odnosno oglašivači, o njima nastoje prikupiti što je moguće veći broj podataka. Podacima o kupcima se također trguje u svrhu što bolje profilacije korisnika i ciljanoga dizajniranja promotivnoga materijala. No, strategija plaćanja oglašavanja otišla je i korak dalje te se počela prodavati i opcija uključivanja oglašivača u rezultate pretrage te uključivanje u popis sadržaja koji korisnik pretražuje.

Poduzeća koja nisu vlasnici višestране platforme model besplatno mogu primijeniti djelomično, odnosno korištenjem tzv. „**freemium modela**“ koji također dominira na internetu, odnosno ostvaruje koristi od mrežnih učinaka. Ovim modelom neka osnovna usluga ili proizvod ustupa se besplatno, dok se složenije inačice nude po određenoj cijeni. Iako je logično očekivati da će gotovo svi korisnici uslugu početi koristiti besplatno, poduzeće očekuje da će se značajan broj korisnika nakon isprobavanja usluge ipak odlučiti na složeniju i kvalitetniju uslugu koja se nudi po pozitivnoj cijeni. Ovaj je model vrlo prikladan i za predstavljanje proizvoda ili usluge nakon čega se jedna ili više usluga uvede po pozitivnoj cijeni.

Procjenjuje se da će tek oko 10 % korisnika odlučiti platiti dodatni ili *premijski* sadržaj te će tako oni subvencionirati besplatne korisnike¹³⁵. Anderson¹³⁶ smatra da je ta brojka još manja pa tako za digitalne proizvode vrijedi tzv. „**pravilo jednoga postotka**“ prema kojemu jedan posto korisnika subvencionira ostalih 99 %. Pritom trošak usluživanja besplatnih korisnika treba biti nizak, odnosno

¹³⁵ Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2014.): *Stvaranje poslovnih modela*, Školska knjiga, Zagreb, str. 96.

¹³⁶ Anderson, C. (2008.): „Free! Why \$0.00 Is the Future of Business“, *Wired*, 2. svibnja, <https://www.wired.com/2008/02/ff-free/>, pristupljeno: 15. lipnja 2021.

treba težiti nuli, a dodatna ponuda dovoljno privlačna da privuče korisnike da plate za taj sadržaj. Isto tako, da bi trošak usluživanja kupaca bio što niži, on treba biti automatiziran, što podrazumijeva visoke početne troškove ulaganja u sustav koji se isplate što je veći broj korisnika, posebno onih koji uslugu plaćaju. No, treba reći da se neka poduzeća odlučuju financirati i reklamama kako bi povećala svoj prihod. Takve iritacije nestaju ako se korisnik odluči na plaćenu verziju.

Tako je osnovni antivirusni program obično besplatan, dok se druge opcije naprednije zaštite, ali i VPN usluge, naplaćuju. Isto tako, pohrana u tzv. „oblaku“ ili *cloudu* je besplatna do određene visine (primjerice pet GB), dok se dodatni kapacitet naplaćuje. Ovakva usluga također s vremenom dobiva na sadržajnosti i kvaliteti, a naprednije mogućnosti, poput obrade tzv. „*big data*“ se naplaćuju. Pritom treba imati na umu da će poduzeće zaraditi više ako uspije profilirati svoje grupe i grupirati ih na način da svakoj grupi ponudi značajke ponude koje im najbolje odgovaraju. Tako može ponuditi broj inačica prema svojim mogućnostima te potrebama i željama korisnika. Pritom će korisnici biti skloniji kupovati ponudu srednje vrijednosti, a ne onu najskuplju ili *premium*, *pro* ili *deluxe* paket.

3.24. MODEL ADD-ON

Prethodni model nije ograničen samo na digitalno okruženje. Zato se taj model naziva i **Add-on**, odnosno model prema kojemu se temeljna vrijednost nudi po vrlo konkurentnoj cijeni dok se razni dodaci dodatno naplaćuju. Tako mnoge trgovine također prodaju proizvode po akcijskim cijenama i na njima ili gube ili imaju vrlo nisku zaradu. To se često odnosi na popularne proizvode. Takvi proizvodi privući će kupce u trgovinu, a trgovina se nada da će onda kupiti i neke druge proizvode koji se ne nude po akcijskim cijenama te na njima zaraditi. U mnogim restoranima hrana je nerazmjerno jeftinija od pića ili salate. No, takvim pristupom restorani žele privući goste koji ipak moraju i nešto popiti uz obrok, a računaju i na one koji obrok ne mogu pojesti bez salate. Pritom posebno računaju na one koji će uz ručak popiti neko skuplje piće poput vina. Na sličan način, kako je već spomenuto, djeluju glazbenici i glazbena industrija, odnosno ne zarađuju primarno od prodaje glazbe putem raznih medija, već od koncerata uživo.



Neka poduzeća u zrakoplovnoj industriji također primjenjuju ovaj model. Tako se cijena karata može nabaviti po vrlo niskoj cijeni dok se druge usluge poput hrane i pića dodatno naplaćuju. Ovakav model je vrlo učinkovit jer putnike prvenstveno zanima cijena leta, u čemu im pomažu razne aplikacije za uspoređivanje cijena. Sličan model primjenjuju hoteli te gostima dodatno naplaćuju piće i grickalice u hladnjaku svake sobe, ali i turoperatora koji se natječu cijenama svojih turističkih aranžmana u kojima naglašavaju atraktivnost lokacije, ali rijetko ističu da paket uključuje samo temeljnu uslugu. Pritom putnici, odnosno kupci općenito, imaju slobodu odlučiti hoće li se zadovoljiti temeljnim proizvodom ili uslugom ili će kupiti razne dodatke te proizvod i uslugu bolje prilagoditi svojim potrebama i željama.

Poduzeće koje je najpoznatije po primjeni ovoga modela je zrakoplovna kompanija Ryanair. Ryanair je poznat po izuzetno niskim cijenama karata te provodi strategiju troškovnoga vodstva. Njihovi zrakoplovi su poznati po tome da nemaju ekrana iza sjedala, sjedalo se ne može nagnuti te iza nema pretinca za pohranu. Na taj način Ryanair želi osigurati da se što manje vremena troši na čišćenje i održavanje kako bi zrakoplovi što više vremena provodili u zraku, odnosno zarađivali novac. Njegovi putnici za novac kojim su platili kartu dobivaju samo uslugu prijevoza od točke A do točke B, a sve ostalo se naplaćuje. Isto tako, Ryanair koristi manje atraktivne zračne luke za slijetanje i polijetanje pa putnici moraju računati na dodatne troškove prijevoza do željenoga odredišta.

Od ovoga modela značajno profitiraju i proizvođači automobila te nude razne verzije svojih vozila, od osnovne do luksuzne ili *premium* verzije. Ponekad kupci mogu sami izabrati koje će dodatke kupiti na vozilu te tako dobiti automobil po narudžbi. Na sličan način djeluje i poduzeće Tesla koje se ipak razlikuje od konkurenata u automobilskoj industriji. Naime, budući da Elon Musk svoje automobile zove „računalima na kotačima“, poboljšanje izvedbe moguće je dobiti elektronički, odnosno preuzimanjem nove softverske verzije. No, za vlasnike Tesla vozila ovakva nadogradnja ipak je besplatna. Na sličan način djeluje proizvođač mobilnih uređaja Apple. Tako je moguće dobiti novi mobilni ili automobil u „starom“ uređaju, odnosno hardveru.

Model *Add-on* je vrlo prikladan kada se želje kupaca značajno razlikuju te je nemoguće diferencirati ponudu u kategorije kojima se mogu obuhvatiti svi

segmenti kupaca. Osim toga, smatra se da nijedna verzija ne može zadovoljiti potrebe i želje velikoga broja kupaca. No, ovaj model je i vrlo učinkovit jer kupce najprije privuče cijena koja je niska za osnovni model ili verziju te kupac postupno racionalno rukovodeći se tim kriterijem. No, kada se upozna s ostalim dodacima ili mogućnostima, nerijetko emocionalni aspekt prevagne te osoba želi udovoljiti svojim željama, svjesno ili nesvjesno se rukovodeći izrekom „*jer ja to zaslužujem*“, birajući iz ostale ponude poduzeća. Na taj način poduzeće može profitirati od onih koji raspolažu ograničenim budžetom i biraju osnovnu verziju, ali i od onih koji si, privučeni niskim cijenama, ipak mogu priuštiti i razne dodatke uz naplatu.

Iako se poslovne modele sagledava s obzirom na stvaranje i distribuciju sadržaja korisnicima, zanimljivo je na koncu spomenuti da se počinje mijenjati i način stvaranja vrijednosti posebno malih poduzeća, odnosno poduzeća u nastajanju (engl. *startups*) koja imaju velike ambicije, ali tek istražuju mogućnosti ponude neke vrijednosti i još nemaju definirani poslovni model. Takva poduzeća mogu djelovati u svom prostoru ili u prostoru inkubatora, a usko surađuju s investitorima, poslovnim anđelima ili mentorima. Takvim, ali i drugim poduzećima, korisna može biti mogućnost najma uredskoga prostora ili prostora za sastanke i zajednički kreativni rad.

Tako je u Zagrebu 2020. godine otvoren najveći *coworking* prostor u ovom dijelu Europe¹³⁷. Prostor je zamišljen kao koncept modernih ureda za digitalno doba te sadrži 320 uredskih i poluotvorenih radnih mjesta te 20 soba za sastanke uključujući kabine za pozive. U prizemlju se nalazi 350 četvornih metara konferencijskih prostora podijeljenih u pet dvorana s od osam do 200 sjedećih mjesta, amfiteatar i kinodvorana, potpuno opremljena *podcast* soba, centralni *lobby* te restoran i *caffe* bar koji nude zdravu, organsku, dnevno svježe pripremljenu hranu. Koncept ureda osmišljen je tako da stvori poticajnu radnu okolinu za moderne tvrtke. Prvi kat je rezerviran za *coworking* prostore te se tamo nalazi i soba za odmor i igru, a na drugom katu su uredi. Uredski dio obiluje dnevnim svjetlom, a prostori zajedničkoga sjedenja pregrađeni su staklenim stijenama radi smanjenja razine buke.

¹³⁷ Vrdoljak, J. (2020.): „Najveći coworking prostor u ovom dijelu Europe: pet ulagača investiralo četiri milijuna eura u moderne urede“, *Jutarnji list*, 22. listopada, <https://novac.jutarnji.hr/novac/aktualno/najveci-coworking-prostor-u-ovom-dijelu-europe-pet-ulagaca-investiralo-cetiri-milijuna-eura-u-moderne-urede-15027061>

Na ovaj način poduzeća mogu sniziti troškove na temelju dijeljenja resursa, pri čemu se fokus mijenja s posjedovanja prostora prema traženju najboljih mogućnosti njegova korištenja prema iskazanim potrebama. Sve režije i troškovi sadržani su u jednoj cijeni. Internet i tiskanje naplaćuje se po *fair usage* načelu. Osiguran je 24/7 pristup radnom mjestu putem aplikacije ili kartice, ali i čišćenje radnog prostora dva puta tjedno uz dnevno čišćenje zajedničkih prostora, korištenje čajnih kuhinja na svakom katu, pristup sobama za sastanke uz opciju plaćene rezervacije, dodatne popuste za restoran, korištenje konferencijskih usluga te parking i usluge Virtualne recepcije, ovisno o izabranome paketu. Članovi besplatno ili uz popust na registraciju sudjeluju na konferencijama i događanjima u organizaciji huba. Ovaj model posebno je pogodan za poduzeća koja kombiniraju rad od kuće s povremenim sastancima i zajedničkim radom na generiranju ideja.

Seminarska nastava:

Zadatak 1: Odaberite nekoliko poduzeća te identificirajte njihov poslovni model prema mogućim vrstama te na tom temelju objasnite suštinu njihovoga poslovanja. Kritički vrednujte poslovni model izabranih poduzeća te objasnite njegovu primjerenost. Predložite mogućnosti za unaprjeđenje njihovoga poslovanja, odnosno primijenjenoga poslovnog modela.

Zadatak 2: Odaberite neku industriju te usporedite poslovne modele poduzeća koja djeluju u toj industriji. Analizirajte u čemu se nalaze njihove razlike te objasnite primjerenost odabranih poslovnih modela s obzirom na različite kontingencijske čimbenike. Predložite mogućnosti unaprjeđenja njihovoga poslovanja, odnosno primijenjenih poslovnih modela, te tako utvrdite kakve su mogućnosti razvoja te industrije.

LITERATURA

- Alvarez, S. (2020.): „Tesla proudly hides ‘Octovalve’ insignia in Model Y, hints at next-gen thermal system“, 5. travnja, <https://www.teslarati.com/tesla-model-y-octovalve-easter-egg-teardown/>
- Anderson, C. (2008.): „Free! Why \$0.00 Is the Future of Business“, *Wired*, 2. svibnja, <https://www.wired.com/2008/02/ff-free/>, pristupljeno: 15. lipnja 2021.
- Anderson, C. (2008.): *The long tail: why the future of business is selling less of more*, Hachette Books.
- Bengtsson, M. i Kock, S. (2000.): „Coopetition in business networks-to cooperate and compete simultaneously“, *Industrial Marketing Management*, god. 29, br. 5, str. 411–426.
- Bower, J. L. i Christensen, C. M. (1995.): „Disruptive technologies: catching the wave“, *Harvard Business Review*, January-February.
- Chan Kim, W. i Mauborgne, R. (2005.): *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*, Harvard Business Review Press, str. 128.
- Choi, J. (2014.): „The Science Behind Why Jeff Bezos’s Two-Pizza Team Rule Works“, 24. listopada, <http://blog.idonethis.com/two-pizza-team/>
- Creswell, J. (2018.): „Amazon to help people start delivery services for its packages“, *New York Times*, 28. lipnja, <https://www.nytimes.com/2018/06/28/technology/amazon-start-up-delivery-services.html>
- Croatian Business Angels Network, <http://www.crane.hr/>, pristupljeno: 6. kolovoza 2016.
- De Bono, E. (1985.): *Six Thinking Hats: An Essential Approach to Business Management*, Little, Brown, & Company.
- Demil, B., Xavier, L., Richard, J. i Zott, C. (2015.): „Introduction to the SEJ special issue on business models: Business models within the domain of strategic entrepreneurship“, *Strategic Entrepreneurship Journal*, god. 9, str. 1–11.
- D’Onfro, J. (2015.) „The truth about Google’s famous ‘20% time’ policy“, 17. travnja, <https://www.businessinsider.com/google-20-percent-time-policy-2015-4>
- Edwards, J. i Minato, C. (2013.): „How Ex-CEO Ron Johnson Made JCPenney Even Worse“, *Business Insider*, 8. travnja, <https://www.businessinsider.com/ron-johnson-disaster-timeline-apple-guru-failed-at-jcpenney-2013-4>, pristupljeno: 18. srpnja 2021.
- Fauske, J. R. i Raybould, R. (2005.): „Organizational learning theory in schools“, *Journal of Educational Administration*, god. 43, br. 1, str. 22–40.

- Galeitzke, M., Steinhöfel, E., Orth, R., Kohl, H. (2017.): „Intellectual Capital-Driven Technology and Innovation Management“, *International Journal of Innovation and Technology Management*, god. 14, br. 5, str. 1750028.
- Gallagher, W. (2019.): „Apple earned 66% of the entire smartphone market's profits in 2019“, 19. prosinca, <https://appleinsider.com/articles/19/12/19/apple-earned-66-of-the-entire-smartphone-markets-profits-in-2019>
- Gassmann, O., Frankenberger, K. i Choudury, M. (2020.): *The Business Model Navigator*, Financial Times Publishing, Pearson Education Limited, Harlow
- Gnyawali, D. R. i Park, B. J. (2009.): „Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model“, *Journal of Small Business Management*, god. 47, br. 3, str. 308–330.
- Gnyawali, D. R., He, J. i Madhavan, R. (2008.): *Co-Opetition, „Promises and challenges“*, u: Wankel, C. (ur.): *21st century management: A reference handbook*, Thousand Oaks, Sage Publications, str. 386–398.
- Hagel, J. i Singer, M. (1999.): „Unbundling the corporation“, *Harvard Business Review*, ožujak – travanj 1999.
- Hague, P. (2019.): *The Business Models Handbook, Templates, theory and case studies*, Kogan Page Ltd., Velika Britanija, SAD.
- Hruškovac, I. (2018.): „Kraj za najjeftiniji auto: Tata Nano više se neće proizvoditi“, 24 sata, 23. srpnja, <https://www.24sata.hr/tech/kraj-za-najjeftiniji-auto-tata-nano-vise-se-nece-proizvoditi-583292-24sata.hr>
http://www.shipbob.com/wp-content/uploads/2020/01/ShipBob_Returns_Infographic.pdf, pristupljeno: 8. travnja 2021.
- Ignatius, A. (2016.): „What CEOs Really Worry About“, *Harvard Business Review*, studeni, <https://hbr.org/2016/11/the-best-performing-ceos-in-the-world>, pristupljeno: 29. prosinca 2020.
- Jacobides, M. G., Cennamo, C. i Gawer, A. (2018.): „Towards a theory of ecosystems“, *Strategic Management Journal*, god. 39, br. 8, str. 2255–2276.
- Jefferson, M. (2021.): ‘Direct selling is more relevant than ever’: Avon on attracting a new generation“, 10. svibnja, <https://www.marketingweek.com/avon-new-generation/>
- Johnson, M. W., Christensen, C. C. i Kagermann, H. (2008.): „Reinventing your business model“, *Harvard Business Review*, god. 86, br. 12, str. 50–59.

- Jurčić, Z. (2020.): „Indijski Tata počeo isporučivati automobile kupcima u ‘korona free’ plastičnim mjehurima“, *Jutarnji list*, 30. studenoga, <https://www.jutarnji.hr/autoklub/garaza/indijski-ta-ta-poceo-isporucivati-automobile-kupcima-u-korona-free-plasticnim-mjehurima-15034208>
- Jurčić, Z. (2020.): „Pokazalo se da velik broj ispitanika nema povjerenja u tehnologiju i da više vole klasične komande na instrumentnoj ploči“, *Jutarnji list*, 23. studenoga 2020.
- Keefe, S. (2014.): „This Canadian Artist Halted Pipeline Development by Copyrighting His Land as a Work of Art“, 6. studenoga, https://www.google.hr/amp/s/www.vice.com/amp/en_a/article/5gk4jz/this-canadian-artist-halted-pipeline-development-by-copyrighting-his-land-as-a-work-of-art-983
- Langer, D. (2021.): „Is an Apple Watch really better than a Swiss timepiece? Heritage watchmakers like Rolex, Audemars Piguet and Patek Philippe need to innovate quick – or risk extinction“, *South China Morning Post*, 12. travnja, <https://www.scmp.com/magazines/style/luxury/article/3129191/apple-watch-really-better-swiss-timepiece-heritage>
- Lanier, K. (2017.): „5 things HR professionals need to know about Generation Z: Thought leaders share their views on the HR profession and its direction for the future“, *Strategic HR Review*, god. 16, br. 6, str. 288–290.
- Leonhardt, D. (2019.): „Big Business Is Overcharging You \$5,000 a Year“, *New York Times*, 10. studenoga, <https://www.nytimes.com/2019/11/10/opinion/big-business-consumer-prices.html?smid=nytcore-ios-share>
- Linz, C., Müller-Stewens, G. i Zimmermann, A. (2021.): *Radical Business Model Transformation, How leading organizations have successfully adapted to disruption*, 2nd edition, Kogan Page, Velika Britanija i SAD.
- Lučić, M. (2016.): „Intervju s Nadyom Zhexembayevom“, *qLife*, god. 8, br. 1, 2016., str. 75–88.
- Luo, Y. (2007.): „A coopetition perspective of global competition“, *Journal of World Business*, god. 42, str. 129–144.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L. i Tanniru, M. (2010.): „Service, value networks and learning“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, god. 38, str. 19–31.
- Manuell, R. (2017.): „8 reasons low cost airlines are so cheap“, <https://www.internationalairportreview.com/article/32697/low-cost-carriers/>, <https://www.investopedia.com/articles/investing/111214/how-ryanair-makes-money.asp>, pristupljeno: 10. travnja 2021.
- Matković, M. (2021.): „Slikovnicom protiv straha od zubara: Na svemirskom brodu umjesto bušilice zuji – pčelica“, *24 sata*, 18. siječnja, <https://www.24sata.hr/lifestyle/slikovnicom-protiv-straha-od-zubara-na-svemirskom-brodu-umjesto-busilice-zuji-pcelica-740051>

- McCorvey, J. J. (2016.): „Road Rules: How Tesla Plans to Change The Way We Buy Cars“, *Fast Company*, 8. kolovoza, <https://www.fastcompany.com/3062100/road-rules-how-tesla-plans-to-change-the-way-we-buy-cars>, pristupljeno: 13. svibnja 2021.
- Müller-Stewens, G. i Stonig, J. (2019.): „Business ecosystems and platforms: Towards a shared understanding“, *Die Unternehmung*, god. 73, br. 4, str. 381–386.
- Muzellec, L., Ronteau, S. i Lambkin, M. (2015.): „Two-sided Internet platforms: A business model lifecycle perspective“, *Industrial Marketing Management*, god. 45, str. 139–150.
- Nelson, E. (2020.): „Pret A Manger Will Try Anything to Survive“, *New York Times*, 19. listopada, <https://www.nytimes.com/2020/10/14/business/pret-a-manger-london-pandemic.html>
- Number of physical retail stores owned by Amazon from December 2018 and July 2020, <https://www.statista.com/statistics/1155873/amazon-store-openings-number/>, pristupljeno: 6. svibnja 2021.
- OEMD (2015.), *Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*, OEMD Publishing, Paris. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264239012-en>.
- Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2014.): *Stvaranje poslovnih modela*, Školska knjiga, Zagreb.
- Ovide, S. (2020.): „Amazon’s Biggest Leap Was Boring Forget about drones. Amazon delivered something just as innovative with nuts and bolts“, *New York Times*, 2. rujna, <https://www.nytimes.com/2020/09/02/technology/amazon-delivery-innovation.html>
- Peters, T. J. i Waterman, R. H., Jr. (1982.): *In search of excellence*, HarperCollins, New York.
- Pogue, D. (2018.): „Why you can’t buy a Tesla in these states“, *Yahoo Finance*, 15. listopada, <https://finance.yahoo.com/news/cant-buy-tesla-states-161318245.html>
- Pravilnik o prodaji vlastitih poljoprivrednih proizvoda proizvedenih na obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2014_06_76_1437.html
- Repecki, M.: „Lijepa priča nedjeljom Kako je Surf’n`Fries postao prvi hrvatski globalni lanac brze hrane“, *Index.hr*, 18. ožujka, <http://www.index.hr/vijesti/clanak/lijepa-prica-nedjeljom-ka-ko-je-surfnfries-postao-prvi-hrvatski-globalni-lanac-brze-hrane/1032959.aspx>
- Ridderstråle, J. i Nordström, K. (2004.): *Karaoke kapitalizam*, Zagreb, Differo d. o. o., 2004.
- Rupčić, N. (2012.): „Manager kao judo borac“, *Poslovni savjetnik*, god. 8, br. 10, str. 14–15.
- Rupčić, N. (2015.): „Dizajnersko mišljenje kao metoda za povećanje kreativnosti“, *Poslovni savjetnik*, god. 11, br. 9, 2015., str. 28.
- Rupčić, N. (2015.): „Tehnike za unaprjeđenje umijeća traženja poslovnih rješenja“, *Poslovni savjetnik*, god. 11, br. 4, str. 46.

- Rupčić, N. (2015.): „Poslovni modeli“, *Poslovni savjetnik*, god. 11, br. 4, str. 46.
- Rupčić, N. (2016.): *Upravljačka ekonomika – teorija i praksa*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka.
- Rupčić, N. (2018.): *Suvremeni menadžment – teorija i praksa*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka.
- Rupčić, N. (2021.): „Nova ekonomska ravnoteža: više nećemo izlaziti iz domova?“, *Poslovni savjetnik*, 30. ožujka, <https://www.poslovni-savjetnik.com/poduzetnistvo/natasa-rupcic-nova-ekonomska-ravnoteza-vise-necemo-izlaziti-iz-domova>
- Rupčić, N. (2021.): „Značajke post-milenijalaca ili generacije Z kao novih sudionika na tržištu rada“, *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, god. 14, br. 1–2, str. 47–60.
- Rupčić, N. (2021.): „Nova ekonomska ravnoteža: trajni rad od kuće“, *Poslovni savjetnik*, 7. travnja, <https://www.poslovni-savjetnik.com/aktualno/natasa-rupcic-nova-ekonomska-ravnoteza-trajni-rad-od-kuce>
- Rupčić, N. i Guščić, M. (2021.): „Electronic reverse auctions – A factor of efficiency and transparency even in Croatia?“, *INTERDISCIPLINARY MANAGEMENT RESEARCH XVII*, Barković, D., Dernoscheg, K.-H., Erceg, A., Glavaš, J., Pap, N., Runzheimer, B., Wentzel, D. (ur.), Osijek, Hrvatska, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek, Croatia Postgraduate Doctoral Study Program in Management Pforzheim University, Business School, Germany Croatian Academy of Sciences and Arts, str. 549–564.
- Schawbel, D. (2014.): „Gen Y and Gen Z global workplace expectations study“, 2. rujna, <http://workplaceintelligence.com/geny-genz-global-workplace-expectations-study/> (pristupljeno: 29. prosinca 2020.)
- Segran, E. (2016.): „Your guide to generation Z: the frugal, brand-wary, determined anti-millennials“, 8. rujna, <https://www.fastcompany.com/3062475/your-guide-to-generation-z-the-frugal-brand-wary-determined-anti-millennials>
- Serrat, O. (2017.): *Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance*, Springer, Singapore
- Soergel, A. (2015.): „Why would Amazon open a real bookstore“, 3. studenoga, <https://www.usnews.com/news/blogs/data-mine/2015/11/03/why-would-amazon-open-a-real-bookstore>
- Spence, R. (2013.): „The Judo Way: Use Your Small Size Against Big Competitors“, *Canadian Business*, 1. studenoga, <https://www.canadianbusiness.com/innovation/the-judo-way-use-your-small-size-against-big-competitors/>, pristupljeno: 15. travnja 2021.
- Stock, K. (2014.): „Ford F-150 Has a ‘Waiting for the Next iPhone’ Problem“, *Business Week*, 24. listopada 2014.

- Strauss, V. (2017.): „The surprising thing Google learned about its employees — and what it means for today’s students“, *The Washington Post*, 20. prosinca, <https://www.washingtonpost.com/news/answer-sheet/wp/2017/12/20/the-surprising-thing-google-learned-about-its-employees-and-what-it-means-for-todays-students/>
- Strzemien, A., Bennett, J., Ma, T. i Lyons, E. (2020.): „Out Of Office: A Survey of Our New Work Lives“, *New York Times*, 20. kolovoza, <https://www.nytimes.com/2020/08/20/style/working-from-home.html>
- Tate, R. (2012.): „LinkedIn Gone Wild: ‘20 percent Time’ to Tinker Spreads Beyond Google“, *Wired*, 12. lipnja, <https://www.wired.com/2012/12/linkedin-20-percent-time/>, pristupljeno: 15. travnja 2021.
- Tonkinwise, C. (2015.): „Design for Transitions – from and to what?“, *Design Philosophy Papers*, god. 13, br. 1, str. 85–92.
- Vance, A. (2019.): *Elon Musk, Kako milijarder i čelnik SpaceX i Tesle oblikuje našu budućnost*, Mate, Zagreb, str. 240.
- Vargo, S. L. i Lusch, R. F. (2011.): „It’s all B2B ...and beyond: toward a systems perspective of the market“, *Industrial Marketing Management*, god. 40, br. 2, str. 181–187.
- Viner, K. (2019.): „The Guardian breaks even against the odds: we couldn’t have done this without you“, *The Guardian*, 1. svibnja, https://www.theguardian.com/global/2019/may/01/the-guardian-break-even-katharine-viner?CMP=Share_AndroidApp_Tweet
- Vrdoljak, J. (2020.): „Najveći coworking prostor u ovom dijelu Europe: pet ulagača investiralo četiri milijuna eura u moderne urede“, *Jutarnji list*, 22. listopada, <https://novac.jutarnji.hr/novac/aktualno/najveci-coworking-prostor-u-ovom-dijelu-europe-pet-ulagaca-investiralo-cetiri-milijuna-eura-u-moderne-urede-15027061>
- Williams, A. (2015.): „Move over, millennials, here comes generation Z“, *New York Times*, <https://www.nytimes.com/2015/09/20/fashion/move-over-millennials-here-comes-generation-z.html>, pristupljeno: 29. prosinca 2020.
- Yoffie, D. B. i Kwak, M. (2001.): *Judo strategy*, Harvard Business Reviews Press.
- Zakon o obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu, NN 29/18, 32/19, <https://www.zakon.hr/z/1015/Zakon-o-obiteljskom-poljoprivrednom-gospodarstvu>
- Zhexembayeva, N. (2016.): „Nove strategije poslovanja u resursima osiromašenom svijetu“, *qLife*, god. 8, br. 1, str. 15–48.
- (2011.): Svaki treći čips i flaps koji gricnemo proizveo je Kanaan, 8. travnja, <https://jatrgovac.com/svaki-treci-cips-i-flaps-koji-gricnemo-proizveo-je-kanaan/>, pristupljeno: 27. srpnja 2021.

- ... (2014.): „Dealership Survey - Electric Cars“, *Consumer Reports* 2014, 22. travnja, <https://www.consumerreports.org/cro/news/2014/04/dealers-not-always-plugged-in-about-electric-cars-secret-shopper-study-reveals/index.htm>, pristupljeno: 13. svibnja 2021.
- ... (2015.): „Kate Middleton ima trik koji joj pomaže da cijeli dan hoda u štiklama bez muke“, *Index.hr*, 8. kolovoza, <https://www.index.hr/rouge/clanak/Kate-Middleton-ima-trik-koji-joj-pomaze-da-cijeli-dan-hoda-u-stiklama-bez-muke/835149.aspx>
- (2015.): „Instagram: Esta madre convierte la comida de su hijo en sus personajes favoritos“, 8. travnja, <https://peru21.pe/cheka/redes-sociales/instagram-madre-convierte-comida-hijo-personajes-favoritos-fotos-190880-noticia/>
- ... (2016.): Radnici McDonald'sa tražili veće plaće, a sad će ih zamijeniti automatske blagajne, *Index.hr*, 1. prosinca, <http://www.index.hr/mobile/clanak.aspx?category=vijesti&id=935420>
- ... (2019.): „A nationwide study of the electric vehicle shopping experience“, Sierra Club, studeni, https://www.sierraclub.org/sites/www.sierraclub.org/files/program/documents/2153%20Rev%20Up%20Report%202019_3_web.pdf, pristupljeno: 13. svibnja 2021.
- ... (2019.): Supply Network Design and Supplier Development <https://www.scm.bwl.uni-kiel.de/de/forschung/supply-network-design-and-supplier-development>
- (2019.): „Dječja bolnica dobila novi CT, pogledajte kako su oslikali uređaj i uredili prostoriju u kojoj će se mališani pregledavati: ‘Jako nam je bitno da djeca odavde izađu bez traume’“, *Slobodna Dalmacija*, 11. studenoga, <https://slobodnadalmacija.hr/vijesti/hrvatska/djecja-bolnica-dobila-novi-ct-pogledajte-kako-su-oslikali-uredaj-i-uredili-prostoriju-u-kojoj-ce-se-malisani-pregledavati-39-jako-nam-je-bitno-da-djeca-odavde-izadu-nbsp-bez-traume-39-632563>
- ... (2020.): „Walmart kreće u eksperiment sa samoposlužnim blagajnama“, *Index.hr*, 30. lipnja, <https://www.index.hr/vijesti/clanak/walmart-krece-u-eksperiment-sa-samoposluznim-blagajnama/2194203.aspx>
- ... (2020.): Walmart Tests Store Without Cashiers As COVID-19 Accelerates Change, 15. lipnja, <https://www.pymnts.com/news/retail/2020/walmart-tests-store-without-cashiers-as-covid-19-accelerates-change/>
- ... (2021.): „Franšizni boom u Hrvatskoj“, *Poslovni savjetnik*, 4. ožujka, <https://www.poslovni-savjetnik.com/poduzetnistvo/fransizni-boom-u-hrvatskoj>
- ... (2021.): „Kad je Jobsov mobitel bio ugašen, svi su zaposlenici Applea znali što tad radi“, *Index.hr*, 18. travnja, <https://www.index.hr/magazin/clanak/kad-je-jobsov-mobitel-bio-ugasen-svi-su-zaposlenici-applea-znali-sto-tad-radi/2269654.aspx>

- ... (2021.): „Suparnička kompanija će Johnson&Johnsonu pomoći u proizvodnji cjepiva“, *Index.hr*, 2. ožujka, <https://www.index.hr/vijesti/clanak/suparnicka-kompanija-ce-johnsonjohnsonu-pomoci-u-proizvodnji-cjepiva/2258181.aspx>
- ... „dm: Na našim policama imamo 28 proizvoda hrvatskih OPG-a, a spremni smo ih i izvoziti na druga tržišta“, <https://www.agrobiz.hr/agrovijesti/dm-na-nasim-policama-imamo-28-proizvoda-hrvatski-opg-a-a-spremni-smo-ih-i-izvoziti-na-druga-trzista-11068>, 18. listopada 2018., pristupljeno: 6. svibnja 2021.
- ...: „Tesla US dealership disputes“: https://en.wikipedia.org/wiki/Tesla_US_dealer_hip_dispute-#cite_ref-3, pristupljeno: 13. svibnja 2021.

POPIS SHEMA

Shema 1. Temeljni aspekti poslovnoga modela	4
Shema 2. Platno poslovnoga modela	6
Shema 3. Ekosustav dobavljači – proizvođači – distributeri – kupci	24
Shema 4. Načela strategije džuda	43
Shema 5. Sržne vrijednosti strategije džuda	47
Shema 6. Ključna pitanja primjene strategije plavoga oceana	53
Shema 7. Pravila dizajnerskoga razmišljanja	69
Shema 8. Koraci primjene dizajnerskoga razmišljanja	70
Shema 9. Pitanja koja je korisno postavljati tijekom faze definiranja problema	73
Shema 10. Empatični pristup dizajniranju rješenja	75
Shema 11. Metoda „šest šešira“	81
Shema 12. Poslovni model dugoga repa	121
Shema 13. Model višestranih platformi	125
Shema 14. Model „besplatno“	129

POPIS SLIKA

Slika 1. Slogani koji su mijenjali tržište	64
Slika 2. Temelj primjene dizajnerskoga razmišljanja: promatranje	71
Slika 3. Oslikana prostorija za dijagnostiku Klinike za dječje bolesti Zagreb	86
Slika 4. Dizajnersko razmišljanje za dječju kuhinju	89
Slika 5. Rješenje za muke po visokim potpeticama	90
Slika 6. Ambalaža i ponuda poduzeća Surf 'n' Fries	112

KAZALO POJMOVA**A**

Aukcije/aukcijska prodaja	108
---------------------------	-----

B

Besplatno	12, 37, 97, 126
-----------	-----------------

C

Cijena	12, 37, 38, 101, 108, 126, 133
Ciklička ekonomija	50
Cjenovna diskriminacija	37
Crveni oceani	48

D

Digitalna (elektronička) prodaja	105
Disrupcija	9
Disruptor/disruptorsko poduzeće	10
Disruptivna tehnologija	10, 60
Divergentno razmišljanje	69
Diversificirani segmenti kupaca	7
Dizajnersko razmišljanje	68

E

Ekonomija na zahtjev	98, 123
Ekonomska efikasnost	14, 25
Ekosustav	23
Empatija	74
Energetski resursi	14

F

Financijski resursi	16
Franšiza	28, 36
Franšiziranje	110
<i>Freemium</i> model	128, 132

G

Generacija Z	62
--------------	----

I

Informacijski resursi	14
Inovacija vrijednosti	53
Inovacijske aktivnosti (procesi)	18, 19
Intelektualni kapital	15
Izvori prihoda	35

K

Kanali distribucije	4, 25
Kanali komunikacije	4, 25
Kanali korisničke podrške	4, 25
Kategorije kupaca	5
Konvergentno razmišljanje	69
Koopetacija	22
Kreativne tehnike	68
Kustomizacija	98

L

Licenciranje	112
Linearni model „iskoristi/potroši pa baci“	49

L

Ljudski kapital	15
Ljudski resursi	15

M

Mapa (platno) poslovnog modela	4
Masovno tržište	5
Materijalni resursi	14
Mentalni modeli	79
Metoda „šest šešira“	80
Metoda promatranja	71
Model „mamca i udice“	128
Model „milo za drago“	97
Model <i>add-on</i>	133
Model besplatno	126
Model bijele etikete	99
Model <i>brick and click</i>	105
Model digitalne (elektroničke prodaje)	105
Model dugoga repa	120
Model <i>freemium</i>	128, 132
Model isporuke rješenja	95
Model mamca i udice	128
Model masovne kustomizacije	98
Model najma	97
Model <i>no brand</i> ili model bijele etikete	99
Model orkestratora	100
Model plaćanja prema stupnju korištenja	109
Model početnoga gubitka	130
Model prodaje putem aukcija	108
Model prodaje putem pretplate	104
Model prodaje rezervacija	108

Model proizvodnje na zahtjev (<i>pull</i> model)	96
Model reverzne inovacije	101
Model samoposluge	103
Model stvaranja i izravne prodaje	92
Model trampe ili model „milo za drago“	97
Model tzv. „rastavljenih korporacija“	117
Model vertikalne integracije	113
Model višestраниh platformi	123
Modularna proizvodna arhitektura	98

N

Načela strategije džuda	43
Najam/ <i>leasing</i>	35

O

Obrnute (reverzne) aukcije	109
Odnosi s kupcima	29
Odvojeni segmenti kupaca	6
Opaki (engl. <i>wicked</i>) problemi	70
Operacijski menadžment	18
Orkestratori	100

P

PaaS model	12
Partnerski odnosi	21
Pitanje „što ako“	76
Platforma	123
Platno (mapa) poslovnog modela	4
Plavi oceani	48
Ponovljena kupnja (<i>repeat sale</i>)	67
Ponuda vrijednosti	8

Porterova matrica generičkih strategija	5, 33
Poslovne aktivnosti	18
Poslovni model	2
Pravilo „dvije pizze“	81
Pretplata	36
Pričanje priča (engl. <i>storytelling</i>)	83
Prihodna struktura (izvori prihoda)	35
Proizvodni poslovni model	93
Proizvod-usluga	10, 50, 63, 76
Proširena stvarnost	105
Prototip	83

R

Relacijski kapital	15
Resursi	14
Reverzna inovacija	101
Reverzna aukcija	109
Robna marka	16

S

SaaS model	10, 50
Samoposluga	103
Segmenti kupaca	6, 7
Skeniranje okoline	55
Slogani	64
Strategija crvenih (izlovljenih) oceana	48
Strategija diferencijacije	33
Strategija džuda	42
Strategija plavog oceana	52
Strategija troškovnoga vodstva	34
Strateška pitanja	2

Strukturalni (organizacijski) kapital	15
Suradnički međuljudski odnosi	15

T

Tehnička efikasnost	14
Tehnika „pet puta zašto“	77
Tehnike vizualizacije rješenja	82
Trampa	97
Troškovna struktura	32
Tržišna niša	5

V

Vertikalna integracija	114
Virtualna stvarnost	105
Višestрана tržišta	7

