

Dr. sc. Bojan Morić Milovanović

National Oilwell Wilson Inc.
Houston, Sjedinjene Američke Države
E-mail: bojan.moricmilovanovic@dnow.com

Stjepan Srhoj, mag. oec.

Službenik za programe i vezu/doktorand
Regionalni centar za razvoj poduzetničkih kompetencija za zemlje jugoistočne Europe
(SEECEL)/Leopold-Franzens-Universität Innsbruck, Austrija
E-mail: stjepan.srhoj@seeceel.hr

Tomislav Krišto, mag. oec.

Vlasnik i direktor
Prisoje j. d. o. o.
Poduzeće za edukaciju i usavršavanje studenata
E-mail: tomislav@referada.hr

POSLOVNI MODELI KAO KONCEPCIJSKI OKVIR PRISTUPA DIZAJNU POSLOVANJA SUVREMENIH PODUZEĆA

UDK / UDC: 65.01

JEL klasifikacija / JEL classification: L21, M10, O31

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 30. travnja 2016. / April 30, 2016

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 7. prosinca 2016. / December 7, 2016

Sažetak

Poslovni su modeli poznat, no nedovoljno istražen i nepotpuno definiran koncept u ekonomskoj literaturi. Suvremeni pristup promatra poslovni model kao alat koji pomaže pri razumijevanju, vizualiziranju i komuniciranju suštine poslovanja interesno-utjecajnim skupinama. Poslovni model predstavlja iznimno koristan koncept jer poduzetnici i menadžeri u velikom broju slučajeva nisu u potpunosti sposobni objasniti kompleksnost poslovnih odrednica i elemenata na razumljiv način interesno-utjecajnim skupinama. Stoga je svrha ovog članka pružiti pregled najznačajnijih teoretskih odrednica i područja istraživanja o poslovnim modelima, detaljno prikazati razne pristupe proučavanja poslovnih modela, uspostaviti gradivne elemente poslovnog modela te zatim predložiti ključne elemente koncepta poslovnog modela, kao i zajedničku definiciju koncepta. U članku je prikazana uloga strategije za oblikovanje poslovnih modela te naglašena važnost inoviranja poslovnog modela, pri čemu se proces inoviranja

novog poslovnog modela odnosi na dizajniranje poslovnog modela, dok se modifikacija postojećeg poslovnog modela naziva rekonfiguriranjem poslovnog modela.

Cljučne riječi: poslovni model, elementi poslovnog modela, strategija, inovacije

1. UVOD

Profitabilnost se pojedinih industrija značajno razlikuje, pa se tako npr. farmaceutska industrija i industrija zračnog prijevoza prosječno razlikuju više od 20% u povratu na ulaganje (Afuah, 2004). Postoje industrijski čimbenici koji poduzećima u određenim industrijama omogućavaju da steknu više razine profitabilnosti. Međutim, postoji i još značajnija razlika u profitabilnosti između poduzeća u istoj industriji. Poslovni model (engl. *business model*) jedan je od čimbenika zbog kojeg su određena poduzeća profitabilnija u odnosu na druga (Afuah, 2004). Sva poduzeća, implicitno ili eksplicitno, razvijaju poslovni model koji u osnovi podrazumijeva pretpostavke menadžmenta o tome što kupci žele, na koji način to žele i kako se poduzeće može organizirati da bi zadovoljilo te potrebe kupaca, a da pri tome ostvari profit (Teece, 2010).

Ekonomska se teorija nije bavila konceptom poslovnog modela i ne postoji područje unutar ekonomske teorije koje se bavi poslovnim modelima (Teece, 2010). Razlog neizučavanja poslovnih modela može biti taj što u ekonomskoj teoriji tržište predstavlja mehanizam koji rješava sve probleme, dok su u poslovnoj praksi poslovni modeli stvoreni kao odgovor na probleme na tržištu. Stoga se ekonomska teorija ne bavi pitanjima kako dizajnirati posao, već jednostavno podrazumijeva da se stvorena vrijednost tržišno realizira ako je za kupce cijena jednaka ili manja od percipirane vrijednosti, odnosno korisnosti proizvoda ili usluge. Dakle, ekonomska se teorija ne bavi dizajnom poslovnog modela, već se tim pitanjem bavi menadžment kao disciplina i sustav osoba. Poslovna praksa ukazuje na značajnu važnost razumijevanja poslovnih modela i njihovih odrednica, koji objašnjavaju poslovanje poduzeća, a kojima se dolazi do ishoda koji su predviđeni teorijskim modelima o funkcioniranju tržišta (Teece, 2010).

Pojam poslovni model prvi je put spomenut u akademskom članku iz 1957. (Bellman i sur., 1957) te u naslovu i sažetku članka iz 1960. (Jones, 1960). Prema Chesbrough i Rosenbloomu (2002), koncept poslovnog modela vuče korijene iz Chandlerove knjige *Strategija i struktura* iz 1962. Isti autori smatraju da je za razvoj koncepta značajnu ulogu imao Ansoff (1965) koji je istraživao područje korporativne strategije, ali i Andrews (1980) koji je popularizirao koncept poslovne strategije. Međutim, tek u kasnim 1990-im koncept poslovnog modela počinje se češće koristiti te se povezuje s e-poslovanjem i pojavom tzv. *nove ekonomije* (Wirtz i sur., 2015), odnosno koncept se počinje češće koristiti u vrijeme pojave Interneta u poslovnom svijetu i snažnog rasta vrijednosti američkih tehnoloških poduzeća na NASDAQ burzi vrijednosnica (Osterwalder, Pigneur i Tucci, 2005). U tom kontekstu Zott, Amit i Massa (2010) daju pregled tipova poslovnih modela u e-poslovanju, dok Fiel (2014) detaljnije opisuje

razvoj koncepta poslovnog modela. Poslovni su se modeli najviše razvili unutar domene poslovne ekonomije, točnije menadžmenta, pri čemu Chroneer, Johansson i Malmstrom (2015) navode tri faze razvoja područja poslovnih modela. Prva, razvojna faza, obuhvaća definiranje poslovnih modela (npr. Amit i Zott, 2001), u drugoj su fazi detaljno navedeni elementi poslovnih modela (npr. Petrovic, Kittl i Teksten, 2001), dok treća faza predstavlja poslovni model kao sveobuhvatni i integrirani okvir (npr. Osterwalder i Pigneur, 2010). Tijekom treće razvojne faze poslovna praksa usuglašava koncept, elemente i njihove interakcije unutar poslovnog modela te se često poslovni model u poslovnoj praksi prikazuje u grafičkom obliku.

Amit i Zott (2001) smatraju da je poslovni model prikaz sadržaja, strukture i upravljanja transakcijama dizajniran kako bi prikazao stvaranje vrijednosti eksploatacijom prilika. Također, poslovni se modeli često povezuju s ekonomskom i organizacijskom perspektivom, pri čemu se ekonomska perspektiva bavi suštinom stvaranja profita te prihodovnom i troškovnom strukturom (Chroneer, Johansson i Malmstrom, 2015). S druge strane, organizacijska perspektiva usmjerena je na načine na koje poduzeća alociraju svoje resurse kako bi se stvarala vrijednost na temelju identificiranih prilika (Osterwalder i Pigneur, 2004; Chroneer, Johansson i Malmstrom, 2015).

Muehlhausen (2012) zagovara važnost izrade poslovnih modela zbog toga što pridonose bržim i kvalitetnijim akcijama, zahvaljujući jasno definiranim procesima koji proizlaze iz razumijevanja cjelokupnog poslovanja poduzeća. Bridgeland i Zahavi (2008) smatraju da poslovni modeli olakšavaju transformaciju *inputa* u *outpute* dubljom integracijom strategije i poslovnih procesa, posebice u kontekstu redefiniranja poslovne strategije, kao što su: spajanja, preuzimanja, *outsourcing*, *offshoring* te razne varijacije aktivnosti strateškog umrežavanja. Linder i Cantrell (2000) utvrđuju kako poduzeća često nisu u stanju jasno komunicirati svoj poslovni model interesno-utjecajnim skupinama, stoga Magretta (2002) naglašava kako razumijevanje poslovnog modela pomaže u sprečavanju loših ulaganja omogućivanjem jasnijeg razumijevanja te razjašnjavanja svih nejasnoća povezanih s poslovanjem.

Poslovni modeli pomažu pri razumijevanju, vizualiziranju i komuniciranju suštine poslovanja sa zaposlenicima i interesno-utjecajnim skupinama (Osterwalder, Pigneur i Tucci, 2005). To je važno jer pojedinci u velikom broju slučajeva nisu sposobni jasno objasniti poslovni model svog poduzeća (Linder i Cantrell, 2000). Nastavljajući se na prethodno, teorijski i empirijski dokazi upućuju na to da vizualizacija olakšava pojedincu procesuiranje složenih informacija (Rode, 2000). Stoga formalizacija i prikazivanje poslovnog modela u grafičkom obliku nedvojbeno pomaže strateškom menadžmentu da jasno i razumljivo predstavi poslovnu logiku i proces stvaranja vrijednosti svim zainteresiranim dionicima (Fensel, 2001). Nadalje, koncept poslovnih modela uvelike pridonosi analiziranju poslovne logike poduzeća (Klang, Wallnöfer i Hacklin, 2014). Stähler (2002) smatra da su poslovni modeli postali novi predmet proučavanja s ciljem usporedbe poslovne logike poduzeća s onom konkurencije.

Simulacijom poslovnih modela poduzetnik ili menadžer može modificirati postojeće ili stvoriti potpuno nove modele koji su ograničeni jedino vlastitom kreativnošću i dostupnim informacijama (Burgi, Victor i Lentz, 2004), što se u literaturi naziva inoviranje poslovnih modela (Zott i Amit, 2010).

S obzirom na to da postoji opsežna literatura koja proučava tematiku poslovnih modela, a pri čemu se kao koncept oni promatraju iz različitih perspektiva, svrha je ovog članka detaljno opisati širok spektar različitih definicija koncepta poslovnog modela, pružiti sustavan pregled najutjecajnijih pristupa izučavanja poslovnih modela te dati jasan prikaz najznačajnijih teoretskih odrednica i gradivnih elemenata poslovnog modela. Nadalje, člankom je prikazana uloga strategije u oblikovanju poslovnih modela te se također naglašava uloga i značenje inoviranja poslovnog modela kao determinante održive konkurentске prednosti suvremenih poduzeća, pri čemu se može razlikovati dizajniranje i rekonfiguracija poslovnih modela.

2. DEFINIRANJE POSLOVNIH MODELA

Akadska zajednica još nije iznjedrila jedinstvenu i zajedničku definiciju poslovnih modela (DaSilva i Trkman, 2013), a neki autori (npr. Porter, 2001) smatraju da je definicija poslovnog modela, u najmanju ruku, maglovita. S obzirom na nepostojanje jedinstvene zajedničke definicije, cilj je ovog poglavlja ponuditi što širi pregled definicija poslovnih modela kako bi se pregledom stavova različitih autora došlo do zajedničkih karakteristika različitih definicija poslovnih modela.

Mason i Spring (2011) smatraju da je poslovni model poput fotografije, koja u specifičnom trenutku prikazuje suštinu poslovanja. S druge strane, Muehlhausen (2012) navodi da je poslovni model formula za profit poduzeća, pri čemu su ključna pitanja: *Što poslovni model nudi?*, *Kako tu ponudu monetizirati?* i *Kako postići održivost poslovnog modela?*. Lindgren (2012) smatra da se poslovnim modelom objašnjava kako poduzeće na temelju prijedloga vrijednosti, ključnih kompetencija, lanca vrijednosti te odnosa s kupcima i partnerima generira profit. Poslovni se model definira i kao metakoncept koji proizlazi iz strategije poduzeća, a u kojem su ključne karakteristike kupci, odnosi s kupcima, monetizacija, lanac vrijednosti i povezujući mehanizmi (Baden-Fuller i Mangematin, 2013). Detaljniji pregled definicija poslovnih modela moguće je pronaći u *Prilogu 1*.

Većina autora u prvi plan definiranja poslovnog modela stavlja stvaranje dodane vrijednosti (Osterwalder i Pigneur, 2014; Afuah, 2004; Magretta, 2002; Tecce, 2010; Muehlhausen, 2012; Casadesus-Masanell i Ricart, 2009; Zott i Amit, 2010; DaSilva i Trkman, 2013), dok se ostatak autora fokusira na organizacijsku arhitekturu poduzeća (Chesborough i Rosenbloom, 2002; Alt i Zimmerman, 2001; Baden-Fuller i Mangematin, 2013; Timmers, 1998; Mason i Spring, 2011). Međutim, svi autori navode elaboraciju profitabilnosti (ili

monetizaciju) kao temeljni dio definicije poslovnog modela. Također, naglašen je aspekt vremena, pri čemu poslovni model opisuje trenutačno poslovanje (npr. Magretta, 2002; Mason i Spring, 2011), odnosno poslovni je model poput trenutačnog shematskog plana poslovanja (Osterwalder, Pigneur i Tucci, 2004). Stoga se može predložiti zajednička definicija koncepta: *Poslovni model predstavlja trenutačan opis vrijednosti koju poduzeće stvara; načina na koji je poduzeće organizirano da bi stvorilo i distribuiralo vrijednost te profitabilnosti koja proizlazi iz stvaranja i distribucije vrijednosti.* Da bi se dublje razumio koncept poslovnih modela, sljedeće potpoglavlje fokusirano je na pojedine elemente poslovnih modela.

2.1. Elementi poslovnih modela

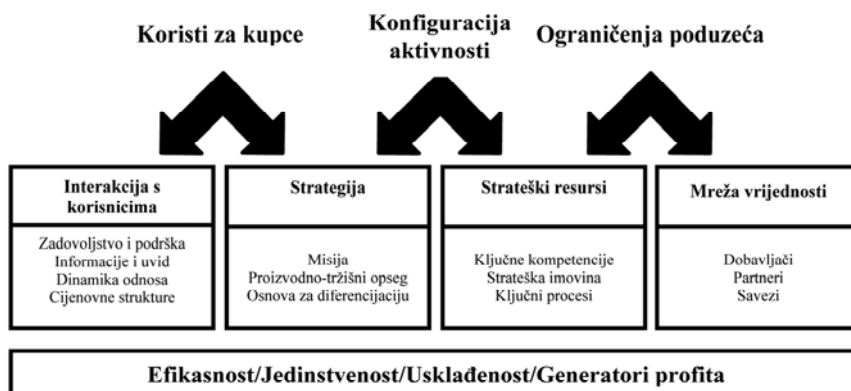
Poslovni model može biti objašnjen i kao koncepcijski okvir koji predstavlja sponu između strategije i poslovnih procesa, odnosno objašnjava suštinu procesa stvaranja vrijednosti (Wirtz i sur., 2015). U literaturi o poslovnim modelima moguće je pronaći značajan broj različitih pokušaja detaljnije razrade koncepta poslovnog modela na gradivne elemente (Wirtz i sur., 2015; Klang, Wallnöfer i Hacklin, 2014; DaSilva i Trkman, 2013; vidi *Prilog 1*). Tako Hamel (2000) smatra kako okvir za promatranje poslovnog modela predstavljaju sljedeći osnovni elementi, gdje se svaki od osnovnih elemenata sastoji i od svojih podelemenata (*Slika 1*):

1) *Strategija* – čije su odrednice poslovna misija, segmentacija tržišta i strateška diferencijacija (temelji se na Porterovim generičkim strategijama).

2) *Strateški resursi* – čije odrednice sadrže ključne kompetencije (*know-how*), stratešku imovinu i ključne procese. Ključne kompetencije predstavljaju znanje poduzeća (tzv. intelektualni kapital) koje uključuje jedinstvene vještine i intelektualno vlasništvo. Strateška imovina predstavlja prvenstveno materijalnu imovinu poduzeća, kao što su infrastruktura i postrojenja, međutim može biti i nematerijalna poput patenata, brenda, CRM-a (upravljanje odnosima s klijentima) te sve ostalo što je rijetko i vrijedno za poslovanje poduzeća. Ključni se procesi odnose na metodologije i rutine korištene pri transformaciji *inputa* u *outpute*.

3) *Interakcija s korisnicima* – sastoji se od četiriju elemenata: korisničke podrške, razumijevanja povratnih informacija, dinamike odnosa s kupcima i modalitetâ naplate.

4) *Mreža vrijednosti* – predstavlja skup odnosa poduzeća sa svim ključnim poslovnim partnerima (dobavljači, klijenti, investitori itd.) te omogućujući poduzeću pristup onim ključnim resursima koje nema pod vlastitom kontrolom.



Slika 1. Potencijal dodane vrijednosti poslovnog modela

Izvor: Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*. Boston, MA, USA: Harvard Business School Press., str. 75.

Četiri navedena elementa poslovnog modela zajedno su povezana s pomoću sljedećih triju premosnih elemenata. *Konfiguracija aktivnosti* – predstavlja jedinstven način kombiniranja kompetencija strateške imovine i ključnih procesa te njihovu interakciju kao potporu provođenju strategije. Također, konfiguracija aktivnosti odnosi se i na proces upravljanja navedenom interakcijom resursa i procesa. *Koristi za kupce* – čine svojevrstnu poveznicu između poslovne strategije i potreba kupaca s ciljem razvoja i plasmana onih proizvoda i usluga (s ključnim karakteristikama koje ciljano tržište zahtijeva) koje će ciljani kupci prepoznati. Drugačije rečeno, koristi za kupce predstavljaju premosni element koji predstavlja skup dodane vrijednosti koje se nude kupcima. *Ograničenja poduzeća* – predstavljaju premosni element između strateških resursa i vrijednosne mreže koji se odnosi na odluke poduzeća o tome koje će aktivnosti poduzeće samostalno poduzimati, a koje će prepustiti svojim strateškim partnerima s ciljem ostvarenja zadanog cilja te doprinosa sveukupnoj poslovnoj mreži.

Pored svega navedenog, Hamel (2000) smatra da primarnu svrhu poslovnog modela čini njegov profitni potencijal, koji konceptualiziraju sljedeće četiri odrednice: efikasnost, jedinstvenost, sklad (engl. *fit*) i generatori profita. *Efikasnost* predstavljaju aktivnosti s pomoću kojih je poslovni model u mogućnosti učinkovito isporučivati vrijednost kupcima, pri čemu novčana vrijednost koju kupci plaćaju za proizvode ili usluge premašuje troškove njihova razvoja. *Jedinstvenost* opisuje do koje je mjere poslovni koncept originalan s obzirom na postojeće konkurentske poslovne koncepte. *Sklad* se odnosi na način na koji svi elementi poslovanja jedni druge podupiru te surađuju u ostvarenju

zajedničkog cilja. *Generatori profita*¹ predstavljaju sve odrednice koje imaju potencijal generirati iznadprosječne marže te rast profitabilnosti poslovanja.

Sumirajući sve navedene definicije, zanimljiv pregled daju Alt i Zimmermann (2001) koji navode šest generičkih elemenata u većini definicija koncepta poslovnih modela: misija (ciljevi, vizija i prijedlog vrijednosti), struktura (akteri i upravljanje, fokus), procesi (orijentacija kupcima, koordinacijski mehanizmi), prihodi (izvori prihoda, poslovna logika) i kao komplementarne dimenzije, pravna pitanja i tehnologija.

Petrovic, Kittl i Teksten (2001) poslovni model dijele na sedam submodela, i to: model vrijednosti, resursni model, proizvodni model, model odnosa s klijentima, prihodovni model, model kapitala i tržišni model. Ti submodeli i njihovi međuođnosi opisuju logiku poslovnog sustava za stvaranje vrijednosti koje se nalaze iza poslovnih procesa (*Tablica 1*).

Tablica 1.

Sedam submodela prema Petrovic, Kittl i Teksten (2001)

Submodel	Opis
Model vrijednosti	Opisuje logiku o tome koji su sržni proizvodi, usluge i iskustva dostavljeni kupcu i o drugim uslugama dodane vrijednosti koje pristižu iz ključnih kompetencija.
Resursni model	Opisuje logiku o tome koji su resursi potrebni za transformacijski proces te kako identificirati i pribaviti potrebne količine resursa.
Proizvodni model	Opisuje logiku o tome kako su elementi kombinirani u transformacijskom procesu od izvora do <i>outputa</i> .
Model odnosa s kupcima	Opisuje logiku kako pristupiti, uslužiti i održati kupce. Nadalje, ovaj se model sastoji od sljedećih submodela: distribucijski model – logika procesa dostave, marketinški model – logika pristupa i održavanja kupaca te uslužni model – logika usluživanja kupaca.
Prihodovni model	Opisuje logiku o tome kada, zašto i kako poduzeće prima kompenzacije zauzvrat za prodane proizvode/usluge.
Model kapitala	Opisuje logiku o tome koji se financijski izvori koriste u strukturi kapitala i kako e novac korišten za upravljanje imovinom i podmirenje obveza.
Tržišni model	Opisuje logiku odabira relevantnog okruženja u kojem poduzeće radi.

Izvor: Petrovic, O., Kittl, C. i Teksten, R. D. (2001). *Developing business models for eBusiness*. Dostupno na: SSRN 1658505.

¹ Odrednice su generatora profita: 1) Povećanje povrata, što uključuje: a) efekte umrežavanja, b) efekte pozitivne povratne informacije, c) efekte učenja; 2) Zatvaranje konkurencije, što uključuje: a) prisvajanje, b) točku zagušenja, c) vezivanje kupaca; 3) Strateška ekonomija, a odnosi se na: a) razmjor, b) fokus, c) opseg; 4) Strateška fleksibilnost, koja uključuje: a) širinu portfelja, b) operativnu hitrost, c) nisku razinu točke pokrića.

Business Model Institute stvorio je okvir sastavljen od osam ključnih područja, prikazanih *Tablicom 2*, koji služe za analizu poslovnog modela, pri čemu se u procesu formiranja poslovnog modela svako ključno područje nadovezuje na sljedeće. Okvir započinje premisom da svi uspješni poslovni modeli imaju: jedinstvenu ponudu, sposobnost monetarizacije i održivost.

Tablica 2.

Ključna područja poslovnog modela i tijek procesa prema Business Model Institutu

Ključna područja	Opis
Tržišna atraktivnost	Predstavlja prodaju proizvoda ciljnom segmentu tržišta, što može imati veliki utjecaj na profitabilnost poduzeća.
Jedinstveni prijedlog vrijednosti	Odgovara na pitanja kao što su: Rješava li proizvod nužnu potrebu koju kupci ne mogu zadovoljiti negdje drugdje? Nudi li ponuda znatno više vrijednosti kupcu naspram cijene? Cilja li ponuda nezadovoljeno ili nedovoljno zadovoljeno tržište? Može li se postići leaderska pozicija na tržištu ovakvim prijedlogom? Postoje li slični prijedlozi vrijednosti kod (potencijalnih) konkurenata?
Model profita	Odgovara na pitanja kao što su: Koliko je profita moguće steći prodajući proizvod? Koje i kako pojedine proizvodne grupe utječu na profitabilnost? Postoji li cjenovna prednost? Hoće li prihod biti ponavljajući ili jednokratni?
Model uspješnosti prodaje	Odgovara na pitanja kao što su: Može li se prodati proizvod pri definiranoj/određenoj cijeni? Mogu li se kupci privući isključivo marketinškim aktivnostima ili su potrebni snažni prodajni naponi kako bi se proizvod plasirao na tržište? Može li se stvoriti dokazani i ponovljiv prodajni proces?
Održiva konkurentska prednost	Odgovara na pitanja kao što su: Mogu li se ostvariti neke od klasičnih konkurentske prednosti, kao što su: troškovna prednost, diferencijacija ili pristup resursima? Mogu li se održati ili povećati konkurentske prednosti? Ulaze li veliki konkurenti na ciljno tržište? Povećava li se ili, pak, smanjuje pregovaračka moć kupaca i dobavljača?
Stupanj inovacije	Odgovara na pitanje: Koliko je inoviranja potrebno kako bi se postigao održivi poslovni model?
Izbjegavanje prepreka	Potrebno je uzeti u obzir postojanje raznih prepreka koje mogu utjecati na održivost poslovnog modela, kao što su: državna regulacija, nedovoljno atraktivna lokacija, preveliko oslanjanje na trenutne trendove, razni pravni izazovi i sl.
Izlazna strategija	Odgovara na pitanje: Na koje sve načine poduzetnik može prodati svoj udio u poslovnom pothvatu?

Izvor: Muehlhausen, J. (2012). *Business Models For Dummies*. New York: John Wiley & Sons.

Mark W. Johnson (2010) smatra da se poslovni model sastoji od četiriju ključnih elemenata koji zajedno stvaraju i dostavljaju vrijednost. *Prijedlog vrijednosti* – ponuda koja pomaže kupcima efektivnije, pouzdanije, lakše ili

povoljnije riješiti važan problem po određenoj cijeni. *Profitna formula* – ekonomski shematski plan koji definira kako poduzeće stvara vrijednost za sebe i svoje dionike. Ono specificira imovinu i fiksnu troškovnu strukturu, kao i marže i vrijeme koji su potrebni za pokrivanje investicije. *Ključni resursi* – jedinstveni pojedinci, tehnologije, proizvodi, postrojenja, strojevi, prihodi i uvjeti brenda za dostavljanje prijedloga vrijednosti kupcima. *Ključni procesi* – način na koji poduzeće dostavlja prijedlog vrijednosti kupcu na održiv, ponovljiv i skalabilan način koji pritom pruža mogućnost upravljanja nad tim procesom. Alexander Osterwalder, Yves Pigneur i skupina strateških stručnjaka (2010) definiraju devet elemenata platna poslovnog modela (engl. *business model canvas*), koji pokrivaju četiri glavna područja poduzeća: kupce, ponudu, infrastrukturu i financijsku održivost (Tablica 3)

Tablica 3.

Elementi poslovnog modela prema Osterwalderu i Pigneuru (2010)

Element poslovnog modela	Opis
Segmenti kupaca	Opisuju sve različite skupine ljudi ili organizacije koje poduzeće želi obuhvatiti i uslužiti.
Prijedlog vrijednosti	Opisuju skup proizvoda i usluga koji stvaraju vrijednost za određeni segment kupaca.
Kanali	Opisuju kako poduzeće komunicira sa segmentima kupaca i prilazi im kako bi im isporučilo ponudu vrijednosti.
Odnosi s klijentima	Opisuju vrste odnosa koje poduzeće uspostavlja s određenim segmentom kupaca.
Izvori prihoda	Predstavljaju novac koji poduzeće generira od svakog segmenta kupaca.
Ključni resursi	Obuhvaćaju imovinu potrebnu da bi poslovni model funkcionirao.
Ključne aktivnosti	Opis svega što poduzeće mora činiti kako bi njegov poslovni model bio uspješan.
Ključna partnerstva	Opisuju mrežu dobavljača i partnera koji omogućuju rad poslovnog modela.
Struktura troškova	Opisuju sve troškove koji su rezultat provedbe poslovnog modela.

Izvor: Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2010/2014). Stvaranje poslovnih modela: priručnik za vizionare, one koji mijenjaju pravila igre i ljubitelje izazova. Zagreb: Školska knjiga.

Uz navedene elemente poslovnog modela, *Prilog 1* sadrži daljnju razradu pojmovnoga određenja poslovnih modela. Na temelju prezentiranih načina definiranja koncepta poslovnih modela mogu se identificirati njihovi temeljni elementi. Stoga ovaj članak usustavljuje sve teorijski iskazane elemente poslovnog modela na četiri temeljna elementa. Razni autori koriste se različitim nazivima za isti element poslovnog modela, pa se tako kao primjer može uzeti prijedlog vrijednosti (npr. Osterwalder i Pigneur, 2010; Johnson, 2010; Hamel, 2000; Klang, Wallnöfer i Hacklin, 2014), koji određeni autori nazivaju jedinstvenim prijedlogom vrijednosti (Muehlhausen, 2012), modelom vrijednosti

(Petrovic, Kittl i Teksten, 2001) ili čak strategijom (Hamel, 2000). Temelj elementa prijedloga vrijednosti, prema Osterwalderu i Pigneuru (2010), predstavlja ponuda poduzeća, dok drugi autori (npr. Muehlhausen, 2012; Petrovic, Kittl i Teksten, 2001; Wirtz i sur., 2015) kao esencijalan dio tog elementa navode i element koji Osterwalder i Pigneur (2010) nazivaju segment kupaca. Stoga autori članka smatraju da bi najprikladniji naziv za navedeni element poslovnog modela bio *tržišno-proizvodni sklad* (engl. *product market fit*) (Blank, 2005), koji obuhvaća prijedlog vrijednosti, ali i njegov neodvojivi dio – kupce (element ne obuhvaća konkurenciju, dobavljače i druge dionike tržišta, već je isključivo usmjeren na kupce). Vrijedi istaknuti da određeni autori (npr. Hamel, 2000; Alt i Zimmerman, 2001) povezuju pojam strategije s prijedlogom vrijednosti, međutim, kao što će biti elaborirano u *poglavlju 2. 2.*, strategija i poslovni model dva su različita pojma, zbog čega autori strategiju ne uključuju kao osnovni element poslovnog modela.

Nadalje, drugi su prijedlog elementa poslovnog modela *resursi* poduzeća, a taj se element u literaturi naziva ključnim resursima (npr. Osterwalder i Pigneur, 2010; Johnson, 2010), resursnim modelom (Petrovic, Kittl i Teksten, 2001) ili strateškim resursima (Hamel, 2000), a često se pojavljuju i elementi poslovnog modela koje se može svrstati pod resurse, i to: mreža vrijednosti (Hamel, 2000), tehnologija (Alt i Zimmermann, 2001), održiva konkurentna prednost (Muehlhausen, 2012), ali i ključna partnerstva (Osterwalder i Pigneur, 2010) te model kapitala (Petrovic, Kittl i Teksten, 2001).

Uz tržišno proizvodni sklad i resurse, treći element poslovnog modela mogu biti *procesi*, koji obuhvaćaju elemente poslovnog modela poput: ključnih aktivnosti, odnosa s klijentima i kanala (Osterwalder i Pigneur, 2010), ključnih procesa (Johnson, 2010), modela uspješnosti prodaje (Muehlhausen, 2012), proizvodnog modela, modela odnosa s kupcima i tržišnog modela (Petrovic, Kittl i Teksten, 2001), procesa i strukture (Alt i Zimmermann, 2001) te interakcije s kupcima (Hamel, 2000).

Konačno, četvrti je element poslovnog modela profitni potencijal, koji obuhvaća elemente poput strukture troškova i izvora prihoda (Osterwalder i Pigneur, 2010), formule profita (Johnson, 2010), modela profita (Muehlhausen, 2012), prihodovnog modela (Petrovic, Kittl i Teksten, 2001), prihoda (Alt i Zimmermann, 2001), profitnog potencijala (Chesborough i Rosenbloom, 2002), modela kapitala (Wirtz, 2010) ili monetizacije (Baden-Fuller i Mangematin, 2013).

2.2 Uloga strategije u oblikovanju poslovnog modela

Chesbrough i Rosenbloom (2002) pronalaze korijene poslovnih modela u literaturi o strategiji (Chandler, 1962), kao i o poslovnoj logici² (Pralhad i Bettis, 1986) te literaturi o tehnološkom menadžmentu i integrativnim sposobnostima (Henderson, 1994). Casadesus-Masanell i Ricart (2010) smatraju da je poslovni model izravni rezultat strategije, ali da nije sam po sebi strategija. Strategiju se može definirati kao skup pretpostavki poduzeća o tome kako će se natjecati (Richardson, 2008), pri čemu se strategijom daje odgovor na uspješnost poduzeća u konkurentskom okruženju (Porter, 1991). Ona se temelji na stvaranju jedinstvene pozicije, koja zahtijeva odlučivanje o tome kojim se aktivnostima natjecati, a kojima ne, iz razloga jer je suština strategije odabrati izvođenje različitih aktivnosti ili izvođenje aktivnosti različito u odnosu na konkurenciju (Porter, 1996).

Mintzberg, Taylor i Waters (1984) navode da se dokazane strategije (tj. strategije koje su se provele u određenoj organizaciji prije nego što su se implementirale u nekoj drugoj) mogu percipirati kao poslovni model. Osterwalder i Pigneur (2010) drže da je poslovni model kao gotov shematski plan za strategiju koja se može implementirati putem organizacijske strukture, procesa i sustava. Stevanovic i Milosevic (2012) smatraju da su strategija i poslovni model neodvojivi dio konceptualnog modela u kojem strategija predstavlja zbroj svih poslovnih modela i promjena tih poslovnih modela u poduzeću.

Iako postoji obilje literature o poslovnim modelima i strategiji, ipak ne postoji usuglašen pogled na konkretne razlike dvaju koncepata (DaSilva i Trkman, 2013; Klang, Wallnöfer i Hacklin, 2014). Makinen i Seppanen (2007); Chesbrough i Rosenbloom (2002) predlažu tri razlike između dvaju koncepata. Prvo, poslovni je model usmjeren na trenutačno stvaranje vrijednosti za kupca i distribuciju te vrijednosti, dok je u strategiji fokus stavljen na održivost konkurentske prednosti. Zatim, model prihoda i naplate pretpostavljen je u poslovnom modelu (jer je on prikaz dijela trenutačnog poslovanja poduzeća), dok se strategija izričito odnosi na izazove glede financiranja (trenutačnog i budućeg) stvaranja vrijednosti, uzimajući u obzir temeljne pretpostavke stvaranja vrijednosti za dioničare. Konačno, treća razlika proizlazi iz pretpostavki o znanju u poduzeću, gdje je ovu razliku moguće objasniti adaptivnim (tzv. učenjem u prvom krugu) i generativnim učenjem (tzv. učenjem u drugom krugu) (Hamel i Prahalad, 1991; Argyris i Schon, 1978). Naime, poslovni je model usmjeren na stjecanje saznanja i promjena samo u okvirima prethodno definiranih pretpostavki, koje se ne preispituju, dok se strategija značajnije bavi učenjem u drugom krugu, prema kojem se preispituju i mijenjaju temeljne pretpostavke na kojima je definiran poslovni

² Poslovna logika (engl. dominant logic) predstavlja prevladavajuću logiku o tome kako poslovni svijet funkcionira i kako se poduzeća natječu u određenoj industriji, dok se unutar poduzeća očituje kao način na koji se strateški menadžment suočava s povećanjem raznolikosti mogućih strateških odluka, a koje su uzrokovane strukturnim promjenama sržnog poslovanja. Poslovna logika unutar poduzeća ovisi o kognitivnoj orijentaciji strateškog menadžmenta te uključuje kulturološke norme i uvjerenja.

model. Slijedom svega navedenog moguće je zaključiti da je poslovni model trenutačan poprečni presjek strategije (Stevanovic i Milosevic, 2012).

Istraživači smatraju da se menadžment treba usredotočiti *a priori* na razumijevanje poslovnog modela poduzeća – kako stječe ili ne stječe prihode i kako stvara vrijednost za kupce – a zatim bi se trebao fokusirati na redefiniranje strategije s ciljem stvaranja održive konkurentske prednosti (Abraham, 2013). Magretta (2002) razlikuje poslovni model od strategije na sljedeći način: poslovni model objašnjava tko su kupci i kako poduzeće stječe prihode, pružajući im vrijednost, dok se strategija odnosi na načine kako poduzeće planira pobijediti konkurente različitošću. Također, strategija se odnosi na to kako se poduzeće natječe, uzimajući u obzir različite pravce djelovanja. Nadalje, samim poslovnim modelom ne može se procijeniti konkurentsku prednost, već za to služi strateška analiza. Porter (2001) smatra da poslovni model definira kako poduzeće trenutačno posluje te navodi da skica trenutačnog poslovanja nije dovoljna za ostvarivanje ciljeva povećanja profitabilnosti, zbog čega navodi da je potrebna strategija. Povezivanje strateške analize s dizajniranjem poslovnog modela podrazumijeva segmentiranje tržišta, stvaranje prijedloga vrijednosti za ciljani segment, postavljanje mehanizma za dostavu vrijednosti i zatim smišljanje različitih tzv. *izolacijskih mehanizama*³ koji se koriste da bi se prevenirala imitacija strategije i poslovnog modela od strane konkurenata (Teece, 2010).

Strategija je često definirana kao kontingencijski plan aktivnosti, dizajnirana zato da bi se ostvario određeni cilj. Kao što Ghemawat (1991) navodi, važan je element strategije donošenje odluka menadžmenta o aktivnostima koje će poduzeće poduzeti u različitim okolnostima. Slično, Porter (1996: 68) navodi: „(...) strategija je stvaranje jedinstvene i vrijedne pozicije, koja uključuje različiti skup aktivnosti“, pri čemu riječ „stvaranje“ implicira odabir određenog načina na koji se poduzeće natječe. Odabir određenog poslovnog modela znači odabir određenog načina natjecanja, određene logike poduzeća, određenog načina rada i stvaranja vrijednosti za dionike poduzeća. Zaključno, strategija uključuje izradu kontingencijskih planova, koji ukazuju na moguće promjene u poslovnom modelu sukladno s kontingencijama. Riječ „kontingencijski“ od velike je važnosti jer znači da strategije sadrže odredbe o tome što činiti čak i u nepredviđenim situacijama koje se na kraju možda neće dogoditi⁴.

³ Izolacijski mehanizmi predstavljaju prepreke kojima se nastoji spriječiti konkurente kako ne bi mogli imitirati resurse, sposobnosti i strategije, pri čemu postoje dva osnovna tipa: izolacijski mehanizmi usmjereni na konkurenciju i izolacijski mehanizmi usmjereni na kupce.

⁴ Primjerice, poduzeće koje se suočava s potencijalnim novim natjecateljem u industriji uobičajeno će imati strategiju kao plan glede toga što napraviti ako potencijalni natjecatelj uđe na tržište i što napraviti ako potencijalni natjecatelj ne uđe na tržište. Naravno, samo će se jedna od dviju mogućnosti dogoditi: ili će potencijalni natjecatelj ući ili neće. Vanjski promatrač koji gleda na poduzeće u industriji eventualno će moći uvidjeti realiziranu strategiju; dakle, ako potencijalni natjecatelj ne uđe na tržište, promatrač može eventualno uvidjeti što je poduzeće na tržištu navelo kao strategiju u situaciji u kojoj nema ulaska potencijalnog natjecatelja. Međutim, promatrač ne može uvidjeti strategiju u slučaju da potencijalni natjecatelj stvarno uđe na tržište. Zaključno, promatrano je realizirana strategija, ali ne i kontingencijski planovi koji mogu utjecati na strategiju.

3. PERSPEKTIVE PROUČAVANJA POSLOVNIH MODELA

Wirtz (2010) identificira tri različita pravca izučavanja poslovnih modela. Prvi je usmjeren na primjenu tehnologije, a usko je povezan s e-poslovanjem i poslovnim modelima u *dot.com* eri. Drugi je organizacijski i usmjeren je na sagledavanje poslovnih modela kao alata strateškog menadžmenta, koji se koristi kako bi se optimizirao lanac vrijednosti poduzeća, čineći ga razvojnim alatom za povećanje organizacijske efikasnosti. Treći je smjer orijentiran strateškom aspektu poslovanja, pri čemu se nadovezuje na organizacijski smjer sa snažnijom usmjerenošću na usporedbu s konkurencijom kao jedne od osnovnih i najznačajnijih varijabli vanjskog okruženja. U tom pravcu izučavanja suština poslovnih modela predstavlja prikaz procesa stvaranja i distribucije vrijednosti (npr. Magretta, 2002), u kojima gradivne elemente predstavljaju logika stvaranja vrijednosti, inovativnost i ključne kompetencije poduzeća (Wirtz, 2010; Wirtz i sur., 2015).

3.1. Tehnološka perspektiva

Tehnološka je perspektiva poslovnog modela promatrana putem izgradnje te modeliranja informacijskih sustava, kao i značajnijeg korištenja računalom i Internetom, pri čemu je vođena tehnološkim napretkom te usponom elektroničkog poslovanja (Wirtz, 2010; Timmers, 1998; Hedman i Kalling, 2002; Afuah i Tucci, 2003). Afuah i Tucci (2003) ističu važnost utjecaja Interneta na poslovanje poduzeća. Wirtz (2010) definira koncept poslovnog modela kao prikaz proizvodnje i sustava poticaja za realizaciju proizvodnje u poduzeću, dok Timmers (1998) radi jasnu distinkciju među različitim oblicima poslovnih modela temeljenih na internetskoj povezanosti⁵. Wirtz (2010) opisuje poslovni model kao pojednostavnjeni i integrirani oblik koji objašnjava koji resursi igraju ključnu ulogu u procesu stvaranja vrijednosti i kako unutarnji procesi transformiraju resurse.

Međutim, moguće je razdvojiti četiri aspekta poslovnih modela unutar tehnološke perspektive: sadržajni, transakcijski, kontekstualni i mrežni (Wirtz, 2010). *Sadržajni aspekt poslovnog modela* odnosi se na skupljanje, odabir, usustavljanje, kompilaciju i pružanje informacija, a ima za cilj pružiti personaliziran, kupcu usmjeren, sadržaj na Internetu, gdje se prihodi stječu neizravno (primjeri su pružatelji medijskih sadržaja, kao što su Financial Times, BBC ili MP3.com, pri čemu se u navedenim poslovnim modelima često ne naplaćuje sadržaj krajnjem kupcu, već se prihodi stječu neizravno, marketinškim aktivnostima ili se krajnjem kupcu naplaćuje samo *premium* usluga). *Transakcijski aspekt poslovnog modela* odnosi se na iniciranje, pregovaranje i/ili

⁵ Primjeri su internetskih poslovnih modela: elektronička trgovina, elektronička nabava, elektronička aukcija, elektronički trgovački centar, tržište treće strane, virtualne zajednice, platforme suradnje, informacijski brokeri i dr.

provedbu korporativnih transakcija. Cilj je tog aspekta uspostaviti Internet kao dodatak i zamjenu za tradicionalne transakcijske faze, pri čemu jevisina prihoda rezultat zbroja transakcija (odnosno, ovisi o postotku od transakcija) te se također prihodi stječu i neizravno, kao što je to slučaj u sadržajnom aspektu poslovnog modela (primjer su Amazon, eBay ili Dell). *Kontekstualni aspekt poslovnog modela* odnosi se na klasifikaciju i usustavljanje informacija dostupnih na Internetu, a njegov je cilj smanjenje kompleksnosti i poboljšana navigacija. Naplata se temelji na neizravnom prihodovnom modelu (primjeri su Yahoo!, Lycos ili MySimon). *Mrežni aspekt poslovnog modela* odnosi se na mogućnost razmjene informacija u mrežama. Cilj je tog aspekta stvaranje tehnološke, komercijalne ili jednostavno komunikacijske povezanosti u mrežama, pri čemu prihodovni model može biti izravan i neizravan (primjeri su AOL, Outpost.com ili GMX). Hedman i Kalling (2002) smatraju da se poslovni model sastoji od kauzalno povezanih neovisnih dijelova: kupaca, konkurenata, ponuda, aktivnosti i organizacije, resursa, dobavljača te menadžerskog i organizacijskog longitudinalnog procesa. Tehnološka perspektiva naglašava važnost tehnologije u procesu stvaranja i distribucije vrijednosti, posebice zato što informacijsko-komunikacijske tehnologije značajno unapređuju produktivnost i efikasnost poslovanja.

3.2. Organizacijska perspektiva

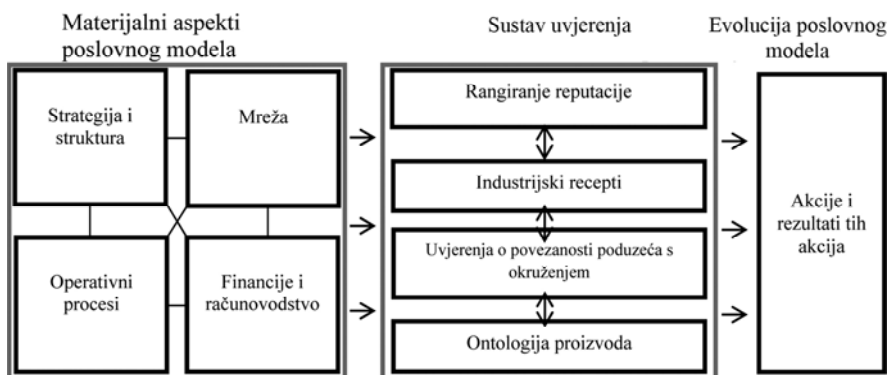
Organizacijska perspektiva poslovnih modela usmjerena je na opis poslovanja poduzeća s fokusom na definiranje poslovnih procesa, pa se u okviru te perspektive definiraju tzv. operativni poslovni modeli. Treacy i Wiersema (1997) definiraju operativni poslovni model kao interakciju operativnih procesa, upravljačkih sustava, organizacijske strukture i korporativne kulture u svrhu ispunjenja strateški zadanih ciljeva. Linder i Cantrell (2000) definiraju operativni poslovni model kao suštinu organizacije poslovanja s ciljem stvaranja vrijednosti za kupce. Stoga, ono što autori navode kao ključno jesu procesi poput onih kako se stvara vrijednosti, kako privući kupce, zaposlenike, investitore te profitabilno dostaviti proizvode i usluge. Unutar organizacijske perspektive Wirtz (2010) razvija okvir poslovnog modela koji promatra kroz organizacijsku prizmu te ga dijeli na tri osnovna dijela: kupce i prijedlog vrijednosti, distribucijske kanale i financije (*Slika 2*).



Slika 2. Okvir operativnog poslovnog modela

Izvor: Wirtz, B. W. (2010). *Business model management*. Wiesbaden: Gabler, str. 48.

Tikkanen i suradnici (2005) definiraju operativni poslovni model kao sustav koji se manifestira u obliku materijalnih aspekata (strategija i organizacijska struktura, poslovna mreža poduzeća, operativni procesi te financijski i računovodstveni aspekti poslovanja), sustava vrijednosti (rangiranje reputacije, industrijski recepti, uvjerenja poduzeća o povezanosti s okruženjem te ontologija proizvoda) i kontinuiranog razvoja poslovnog modela (Slika 3). Pristup Tikkanena i suradnika (2005) inovativan je zato što, osim materijalnih aspekata poslovnog modela, uvodi novost u definiranju poslovnih modela uvođenjem sustava uvjerenja. Kognicija i sustavi uvjerenja predstavljaju filtere poduzetnikova ili menadžerova razumijevanja organizacijskog unutarnjeg i vanjskog okruženja te utječu na odluke o aktivnostima. Industrijski recepti (engl. *industry recipes*) predstavljaju uvjerenja glede dominantne logike ekonomskog, konkurentskog i institucionalnog okruženja te njihova utjecaja na poduzeće, odnosno uvjerenja o tome kako ekonomija, konkurencija i institucionalno okruženje funkcioniraju; uvjerenja o povezanosti poduzeća s okruženjem (engl. *boundary beliefs*) kao dio sustava uvjerenja poduzetnikove/mađžerove društvene konstrukcije o povezanosti poduzeća sa širom poslovnom i institucionalnom zajednicom. Ontologija proizvoda kognitivna je percepcija koja povezuje karakteristike proizvoda ili usluge, uvjete korištenja te karakteristike kupaca kako bi se definirala ponuda koja će biti konkurentna na tržištu. Konačno, rangiranje reputacije odnosi se na način na koji organizacije procjenjuju konkurenciju naspram vlastite izvedbe (Tikkannen i sur., 2005, str. 792).



Slika 3. Poslovni model poduzeća

Izvor: Tikkanen, H., Lamberg, J. A., Parvinen, P. i Kallunki, J. P. (2005). „Managerial cognition, action and the business model of the firm“. *Management decision*, Vol. 43, No. 6, str. 793.

Konačno, pristup Osterwaldera i Pigneura (2010) također spada pod organizacijsku perspektivu izučavanja poslovnih modela zato što se njihovim grafičkim pristupom može opisati trenutačno poslovanje svake pojedinačne poslovne jedinice (segmenta) poduzeća bez značajnijeg osvrta na konkurenciju.

3.3. Strateška perspektiva

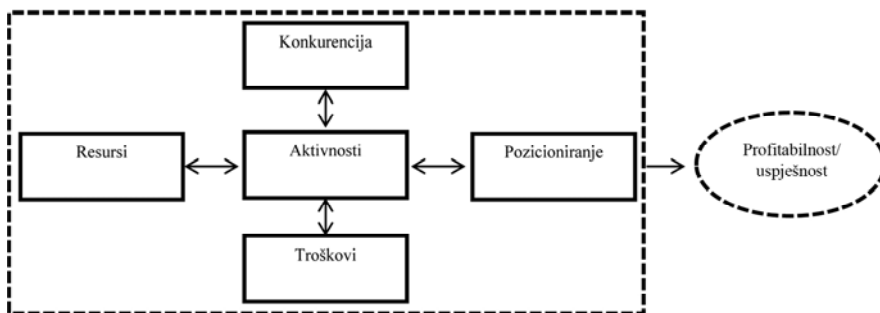
Unutar perspektive orijentirane prema strateškom aspektu poslovanja izučavanje poslovnih modela nadograđuje se na organizacijsku perspektivu sa značajnijim usmjerenjem na proučavanje konkurencije, pri čemu su najznačajniji autori u toj perspektivi Hamel (2000), Magretta (2002), Afuah (2004) te Casadesus-Masanell i Ricart (2010). Važan dio strateškog pravca izučavanja poslovnih modela predstavlja dizajniranje potpuno novih poslovnih modela ili potpuno novih načina rekonfiguriranja postojećih poslovnih modela, pri čemu je važno usklađivanje sa značajkama okruženja kako bi se uspostavila konkurentna prednost.

Hamel (2000) navodi da se poslovni koncepti i poslovni modeli sastoje od istih elemenata te da poslovni model nije ništa više nego već uspostavljeni poslovni koncept, pri čemu poslovni koncept smatra poslovnom idejom koja obuhvaća osnovne informacije kao što su usluga ili proizvod, ciljno tržište sa snažnim naglaskom na jedinstveni prodajni prijedlog koji omogućuje poduzeću prednost naspram konkurenata. Tako Hamel (2000) smatra revidiranje poslovnih koncepata ključem za razvoj nove vrijednosti i stjecanje konkurentne prednosti.

Unutar strateške perspektive, nakon Hamela (2000), Magretta (2002) opisuje poslovni model kao koncept koji mora pružiti odgovore na ključna

pitanja, poput: *Tko je kupac?*, *Što je kupcu potrebno?*, *Kako poduzeće generira prihode?*, *Kako dostavljamo vrijednost kupcima uz ekonomski isplativ trošak?*. Magrettin (2002) doprinos predstavlja razdvajanje koncepata poslovnog modela i strategije. Poslovni model predstavlja opis kako poduzeće trenutačno stvara proizvode/usluge i kako ih prodaje. Iako navodi da strategija obuhvaća konkurenciju, dok je poslovni model ne obuhvaća, smatra se jednim od ključnih autora u strateškoj perspektivi izučavanja poslovnih modela zbog razdvajanja strategije i poslovnih modela.

Uz prethodno dvoje, Afuah (2004) definira poslovni model kao okvir generiranja prihoda, pri čemu se unutar tog okvira definiraju aktivnosti koje poduzeće provodi, kako ih i kada provodi, a sve s ciljem da bi se kupcima ponudila vrijednost koju žele te sukladno s time stvorio profit. Ono što razlikuje Afuaha (2004) od autora iz tehnološke i organizacijske perspektive uključivanje je konkurencije kao jednog od osnovnih elemenata poslovnog modela, uz resurse, troškove, aktivnosti i pozicioniranje (Slika 4).



Slika 4. Elementi poslovnog modela prema Afuahu (2004)

Izvor: Afuah, A. (2004). *Business models: A strategic management approach*. Columbus, OH: McGraw-Hill Higher Education, str. 10.

Konačno, Casadesus-Masanell i Ricart (2010) predstavljaju konceptualni okvir kojim objašnjavaju razlike između poslovnih modela, taktike i strategije. Prema tim je autorima poslovni model rezultat realizacije strategije. Dio strategije moguće je iščitati iz samog poslovnog modela, a samim time moguća je i usporedba poslovnog modela s onima konkurencije. Ono što nije moguće utvrditi jest buduća reakcija poduzeća u slučaju promjene strategije konkurencije ili ulaska novih konkurenata.

4. INOVIRANJE POSLOVNOG MODELA

Inoviranje poslovnog modela privlači kontinuirani interes istraživača i menadžera (Zott, Amit i Massa, 2011; Cliffe i McGrath, 2011). Massa i Tucci (2013) definiraju inoviranje poslovnog modela kao aktivnost stvaranja, implementiranja i validiranja novog poslovnog modela. Novi poslovni modeli mogu promijeniti suštinu poslovanja i postaviti nove standarde natjecanja u pojedinoj industriji. Važnost inovacije poslovnih modela navodi Chesbrough (2007), koji smatra da je bolji poslovni model važniji od bolje ideje ili tehnologije. Inoviranje poslovnog modela dijeli se na dva pristupa: može dovesti do stvaranja novog poslovnog modela koje se naziva dizajniranjem poslovnog modela te modificiranje postojećeg poslovnog modela, koje se naziva rekonfiguracijom poslovnog modela.

4.1. Dizajniranje poslovnog modela

Dizajniranje poslovnog modela usmjereno je na stvaranje potpuno novog poslovnog modela, koji je najčešće povezan s pokretanjem novog poslovnog subjekta. Inoviranje poslovnog modela temelji se na tradicionalnim poduzetničkim izborima (proizvodno-tržišna mješavina), organizacijski dizajn, sustavi kontrole, itd.), kao i uspostavi aktivnosti koje će povezati proizvod ili uslugu s ciljanim tržištem. McGrath (2010) navodi da je cilj dizajniranja poslovnih modela otkriti i primijeniti nove modele, pri čemu se proces dizajna manifestira eksperimentiranjem i učenjem. Poslovni se model ne može u potpunosti definirati *ex ante*, već ga treba doradivati procesom istraživanja u kojem eksperimentiranje i razvoj prototipa predstavlja ključ uspjeha (McGrath, 2010; Blank, 2005; Osterwalder i sur., 2015).

Jedan je od najpoznatijih pristupa dizajniranju poslovnog modela metodologija razvoja kupca (engl. *customer development methodology*) (Blank, 2005), koja se ističe nad tradicionalnim poslovnim planiranjem zato što u znatno većoj mjeri daje odgovor na neizvjesnosti pri pokretanju novog poslovnog pothvata, pri čemu je njena temeljna karakteristika usmjerenost učenju. Nasuprot tradicionalnom pristupu pokretanju poduzeća, koji podrazumijeva izradu poslovnog plana i financijskih prognoza, metodologija razvoja kupca nadograđuje navedeni pristup uvođenjem procesa *planiranja prije poslovnog plana*, u kojem se prije pisanja poslovnog plana nastoji dublje upoznati potencijalne kupce, njihove potrebe i probleme, kao i testirati adekvatnost prijedloga vrijednosti koji se nudi potencijalnim kupcima. U prvom se koraku koristi platno poslovnog modela (grafički prikaz kojim se prikazuje devet elemenata poslovnog modela) kako bi potencijalni poduzetnik vizualno elaborirao devet elemenata poslovnog modela (detaljnije u poglavlju 2. 1.), kojese zatim unapređuje procesom učenja. Proces učenja podrazumijeva testiranje skupa poslovnih pretpostavki korištenjem različitim metodama (Blank, 2005; Osterwalder i sur., 2015). Ključan dio učenja predstavlja testiranje tzv. tržišno-proizvodnog sklada, koji podrazumijeva testiranje zadovoljava li prijedlog vrijednosti uistinu prepoznate potrebe ciljanih

kupaca. Višestruko iteriranje i pivotiranje⁶ prvotno koncipiranog poslovnog modela rezultira održivim poslovnim modelom koji je zatim potrebno detaljno razraditi u obliku poslovnog plana (Blank, 2005).

4.2. Rekonfiguracija poslovnih modela

Rekonfiguracija poslovnih modela sve se više smatra važnom pretpostavkom uspješnosti poduzeća (Johnson, Christensen i Kagermann, 2008), pri čemu se javlja kao pristup previđanju poslovnih događaja te pružanju odgovora na sve veću dinamičnost u poslovnom okruženju (Schneider i Spieth, 2013). Vjerojatno najvažniji dio ovog koncepta leži u tome što predstavlja pristup kojim menadžmentu može olakšati stjecanje konkurentske prednosti istraživanjem novih prilika na temelju postojećih sposobnosti i resursa (Massa i Tucci, 2013).

Rekonfiguriranje postojećeg poslovnog modela prepoznato je kao vrlo značajan zadatak koji zahtijeva od poduzeća prevladavanje raznih barijera kao što su (Chesbrough i Rosenbloom, 2002; Chesbrough, 2010): otpor promjenama, nerazumijevanje potrebe za promjenom, strukturalne barijere (gdje barijera postoji u obliku konflikata s postojećim resursima i postojećim poslovnim modelom; npr. otpor promjeni nastaje zbog značajne kompleksnosti koju podrazumijeva promjena i shodno tome potrebna rekonfiguracija resursa i operativnih procesa) te kognitivne barijere (odnosi se na nesposobnost menadžmenta da razumije potencijal vrijednosti ideja koje se nalaze izvan trenutačnog poslovnog modela). U literaturi je moguće pronaći više alata koji se predlažu za prevladavanje ovih barijera (Massa i Tucci, 2013).

Giesen, Berman, Bell i Blizt (2007) smatraju da je rekonfiguriranje poslovnog modela moguće klasificirati u tri skupine. *Inovacija industrijskog modela*, koji se sastoji od inoviranja lanca vrijednosti industrije isključivo prilikom ulaska u novu industriju, redefinicijom postojećih industrija ili stvaranjem potpuno novih industrija, a primjeri inoviranja industrijskog modela obuhvaćaju Google, koji je stvorio potpuno novi industrijski segment tzv. *internetskih tražilica*, ili Dellov pristup prodaji računala, u kojem se, umjesto ponude nekoliko računala, kupcima omogućilo uključivanje u proces stvaranja vlastitog računala te samim time isključilo posrednike. *Inovacija prihodovnog modela*, koji se odnosi na inovaciju u načinu na koji se generiraju prihodi, što podrazumijeva rekonfiguraciju prijedloga vrijednosti ili uvođenje novog modela kalkulacije cijena, kao i novih pristupa zaključavanja (engl. *lock-in*) kupaca, ali i općenito odnosa s kupcima. *Inovacija modela poduzeća*, odnosno promjene uloge koju poduzeće zauzima u lancu vrijednosti, što isključivo podrazumijeva promjene u odnosima s dobavljačima, kupcima, zaposlenicima itd. u postojećim segmentima poslovanja. Zott i Amit (2010) navode da se poslovni model može rekonfigurirati na tri načina; dodajući nove aktivnosti, povezujući aktivnosti na

⁶ Iteriranje predstavlja manju, a pivotiranje značajnu izmjenu elemenata poslovnog modela.

novi način ili promjenom aktera koji obavljaju aktivnosti poduzeća. Doz i Kosonen (2010) navode da bi za uspješnije rekonfiguriranje poslovnih modela poduzeća trebala biti agilnija, što se može ostvariti razvojem triju metaspособnosti: strateške osjetljivosti, jedinstvenosti vodstva i fleksibilnosti resursa. Teece (2007) navodi da uspješna rekonfiguracija poslovnog modela zahtijeva kreativnost, dobar uvid u trenutačno stanje poslovanja i značajne informacije o kupcima, konkurentima i dobavljačima.

Tablica 4.

Šest pitanja za inoviranje poslovnog modela

Temeljna pitanja za dizajniranje i rekonfiguriranje poslovnih modela
Koje se percipirane potrebe trebaju zadovoljiti novim dizajnom modela?
Koje su nove aktivnosti potrebne da bi se zadovoljile navedene percipirane potrebe?
Kako je moguće potrebne aktivnosti povezati na nove načine?
Tko bi trebao izvršavati svaku od aktivnosti koje su dio poslovnog modela? Hoće li to biti poduzeće, partner ili kupac/klijent? Kakav je sustav upravljanja potreban s obzirom na novu strukturu poslovnog modela?
Kako se stvara vrijednost za svakog sudionika u novom poslovnom modelu?
Koji prihodovni model odgovara novom poslovnom modelu s ciljem prisvajanja poduzeću što većeg dijela novostvorene vrijednosti?

Izvor: Amit, R. i Zott, C. (2010). „Business Model Innovation: Creating Value in Times of Change“. Working Paper, WP-870, IESE Business School, University of Navarra, str. 12.

Različiti istraživači upućuju na različite dimenzije na temelju kojih se može inovirati poslovni model, kao što su: stvaranje vrijednosti i strateško usmjerenje (Teece, 2010), uloga vodstva (Govindarajan i Trimble, 2011), organizacijska kultura i mentalni modeli (Osterwalder i Pigneur, 2010) ili tehnološki utjecaj (Chesbrough, 2010). Nedovoljno snažni konceptualni temelji poslovnih modela (Teece, 2010) i nedostatak integrativnog okvirnog modela, pa samim time i razumijevanja koncepta od strane menadžmenta, mogu dovesti do riskantnijih pokušaja i pogrešaka pri pokušajima inoviranja poslovnog modela (Gambardella i McGahan, 2010; Sosna, Trevinyo-Rodríguez i Velamuri, 2010). Stoga Amit i Zott (2001) predlažu da si menadžeri postave šest ključnih pitanja prilikom razmišljanja o rekonfiguraciji poslovnih modela (Tablica 4).

5. ZAKLJUČAK

Iako se poslovni modeli u različitim definicijama i različitim perspektivama proučavaju već duže vrijeme, tek su u posljednjim dvama desetljećima postali iznimno popularan subjekt znanstvenog interesa i analize, i to prvenstveno razvojem *nove ekonomije* te e-poslovanja. Nakon fascinantnog rasta e-poslovanja i još nevjerojatnije

propasti tijekom tzv. *dot.com ere* koncept poslovnih modela počeo se najviše razvijati unutar područja organizacije i menadžmenta. Poslovni modeli stoga su se često povezivali s ekonomskom i organizacijskom perspektivom, pri čemu je ekonomska perspektiva proučavala suštinu stvaranja profita, odnosno troškovne strukture i izvore prihoda, dok je organizacijska perspektiva bila više usmjerena na proučavanje procesa alokacije resursa s ciljem identificiranja tržišnih prilika te stvaranja dodane vrijednosti. Također, razvila su se i tri različita pravca proučavanja poslovnih modela, pri čemu je prvi usmjeren na tehnologiju (tzv. tehnološki pravac) te je usko povezan s e-poslovanjem. Zatim organizacijski pravac, koji je usmjeren na poslovni model kao alat za povećanje organizacijske efikasnosti, dok je treći pravac orijentiran strateškom promišljanju stvaranja i zahvaćanja vrijednosti.

Pregledom navedenih perspektiva proučavanja koncepta poslovnih modela moguće je zaključiti kako poslovni modeli pomažu pri razumijevanju, vizualiziranju i komuniciranju suštine poslovanja s raznim interesno-utjecajnim skupinama. Članak pruža sustavan pregled definicija koncepta poslovnog modela, pri čemu se naglašava važnost poslovnog modela za elaboraciju stvaranja dodane vrijednosti, organizacijske arhitekture procesa stvaranja i distribucije vrijednosti i profitabilnosti. Nadalje, članak daje sustavan pregled najznačajnijih gradivnih elemenata poslovnog modela, koji su u članku sintetizirani u četiri osnovna: *tržišno-proizvodni sklad, procese, resurse i profitni potencijal*.

Konačno, područje inovacija poslovnih modela još uvijek nije u potpunosti jasno te različiti istraživači upućuju na različite dimenzije na osnovi kojih se može inovirati poslovni model, kao što su: stvaranje vrijednosti i strateško usmjerenje, uloga vodstva, organizacijska kultura i mentalni okviri te tehnološki utjecaj. Inoviranje poslovnog modela prvenstveno se ogleda u aktivnostima stvaranja, implementiranja i validiranja novog poslovnog modela, pri čemu se proces stvaranja novog poslovnog modela naziva dizajniranjem poslovnog modela, a modificiranje postojećeg poslovnog modela naziva se rekonfiguriranjem poslovnog modela.

Unatoč opsežnom pregledu literature, potrebno je ukazati i na izvjesna ograničenja ovog rada zbog toga što autori nisu imali pristup svim člancima koji obrađuju predmetnu tematiku. Naime, autori su imali pristup isključivo bazama podataka dostupnima na *University of Illinois (SAD)*, *The New School (SAD)* i *Leopold-Franzens-Universität Innsbruck (Austrija)*, čime se zanemario određen broj autora, njihovih pristupa i rezultata istraživanja navedene tematike. Unatoč tome, autori smatraju da spomenuta ograničenja ne umanjuju doprinos ovog rada razmatranoj problematici, posebice uzme li se u obzir kako ne postoje drugi znanstveni radovi na hrvatskom jeziku koji obrađuju koncept poslovnog modela.

S obzirom na to da se ovim člankom željelo pružiti pregled najznačajnijih teoretskih odrednica i područja istraživanja o poslovnim modelima, članak detaljno klasificira i opisuje pristupe u proučavanju poslovnih modela te sistematizira njegove gradivne elemente. Članak je prvenstveno namijenjen široj akademskoj zajednici, ali i konzultantima, poduzetnicima te srednjem i strateškom menadžmentu. Može se zaključiti kako bi vlasnici poduzeća i njihov menadžment trebali razmatrati koncept

poslovnog modela i njegove elemente prilikom definiranja poslovnih strategija. Buduća istraživanja u domeni poslovnih modela trebala bi se fokusirati na utjecaj raznih internih organizacijskih čimbenika na proces inoviranja poslovnih modela, na način na koji poslovni model može generirati konkurentsku prednost, utjecaj promjena u okruženju na promjene poslovnog modela, utjecaj kontekstualnih razlika čimbenika na uspješnost implementacije poslovnog modela itd.

REFERENCE

Abraham, S. (2013). „Will business model innovation replace strategic analysis?“. *Strategy & Leadership*, Vol. 41, No. 2, pp. 31-38.

Afuah, A. (2004). *Business models: A strategic management approach*. Columbus, OH: McGraw-Hill Higher Education.

Afuah, A.; Tucci, C. L. (2003). „A model of the Internet as creative destroyer“. *Engineering Management, IEEE Transactions on*, Vol. 50, No. 4, pp. 395-402.

Alt, R.; Zimmermann, H. D. (2001). „Preface: introduction to special section–business models“. *Electronic markets*, Vol. 11, No. 1, pp. 3-9.

Amit, R.; Zott, C. (2001). „Value creation in e-business“. *Strategic management journal*, Vol. 22, No. 6-7, pp. 493-520.

Amit, R.; Zott, C. (2010). „Business Model Innovation: Creating Value in Times of Change“. Working Paper, WP-870, IESE Business School, University of Navarra.

Andrews, K. R. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Richard Irwin.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill Book.

Argyris, C.; Schon, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. MA: Addison-Wesley, Reading.

Baden-Fuller, C.; Mangematin, V. (2013). „Business models: A challenging agenda“. *Strategic Organization*, Vol. 11, No. 4, pp. 418-427.

Bellman, R.; Clark, C. E.; Malcolm, D. G.; Craft, C. J.; Ricciardi, F. M. (1957). „On the construction of a multi-stage, multi-person business game“. *Operations Research*, Vol. 5, No. 4, pp. 469-503.

Blank, S. A. (2005). *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*. Second Edition. K & S Ranch.

Bridgeland, D. M.; Zahavi, R. (2008). *Business modeling: a practical guide to realizing business value*. Morgan Kaufmann.

Bürgi, P.; Victor, B.; Lentz, J. (2004). „Modeling how their business really works prepares managers for sudden change“. *Strategy & Leadership*, Vol. 32, No. 2, pp. 28-35.

Casadesus-Masanell, R.; Ricart, J. E. (2010). „From strategy to business models and onto tactics“. *Long range planning*, Vol. 43, No. 2, pp. 195-215.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.

Chesbrough, H. (2007). „Business model innovation: it's not just about technology anymore“. *Strategy & leadership*, Vol. 35, No. 6, pp. 12-17.

Chesbrough, H. (2010). „Business model innovation: opportunities and barriers“. *Long range planning*, Vol. 43, No. 2, pp. 354-363.

Chesbrough, H.; Rosenbloom, R. S. (2002). „The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies“. *Industrial and corporate change*, Vol. 11, No. 3, pp. 529-555.

Chroner, D.; Johansson, J.; Malmstrom, M. (2015). „Business Model Management Typologies-Cognitive Mapping of Business Model Landscapes“. *International Journal of Business and Management*, Vol. 10, No. 3, pp. 67-80.

Cliffe, S.; McGrath, R. G. (2011). „When your business model is in trouble“. *Harvard Business Review* <http://www.crowehorwath.com/folio-pdf-hidden/WhenYourBusinessModelisinTrouble.pdf> (11. 11. 2016.)

DaSilva, C. M.; Trkman, P. (2014). „Business model: what it is and what it is not“. *Long Range Planning*, Vol. 47, No. 6, pp. 379-389.

Doz, Y. L.; Kosonen, M. (2010). „Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal“. *Long range planning*, Vol. 43, No. 2, pp. 370-382.

Fensel, D. (2001). *Ontologies: Silver Bullet for Knowledge Management and Electronic Commerce*. Heidelberg: Springer-Verlag.

Fielt, E. (2014). „Conceptualising business models: Definitions, frameworks and classifications“. *Journal of Business Models*, Vol. 1, No. 1, pp. 85-105.

Gambardella, A.; McGahan, A. M. (2010). „Business-model innovation: General purpose technologies and their implications for industry structure“. *Long range planning*, Vol. 43, No. 2, pp. 262-271.

Ghemawat, P. (1991). *Commitment*. Simon and Schuster.

Giesen, E.; Berman, S. J.; Bell, R.; Blitz, A. (2007). „Three ways to successfully innovate your business model“. *Strategy & Leadership*, Vol. 35, No. 6, pp. 27-33.

Govindarajan, V.; Trimble, C. (2010). „The CEO's role in business model reinvention“. *Harvard business review*, Vol. 89, No. 1-2, pp. 108-14.

Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*. Boston, MA, USA: Harvard Business School Press.

Hamel, G.; Prahalad, C. K. (1991). „Corporate Imagination and Expeditionary Marketing“. *Harvard Business Review*, July-August, Vol. 69, No. 4, pp. 1-11.

Hedman, J.; Kalling, T. (2002). „The Business model: A means to comprehend the Management and Business Context of Information and Communication Technology“. *ECIS 2002 Proceedings*, No. 63.

Henderson, R. (1994). „The evolution of integrative capability: innovation in cardiovascular drug discovery“. *Industrial and corporate change*, Vol. 3, No. 3, pp. 607-630.

Johnson, M. W. (2010). *Seizing the white space: business model innovation for growth and renewal*. Harvard Business Press.

Johnson, M. W.; Christensen, C. M.; Kagermann, H. (2008). „Reinventing your business model“. *Harvard Business Review*, Vol. 86, No. 12, pp. 57-68.

Jones, G. M. (1960). „Educators, electrons, and business models: a problem in synthesis“. *The Accounting Review*, Vol. 35, No. 4, pp. 619-626.

Klang, D.; Wallnöfer, M.; Hacklin, F. (2014). „The business model paradox: a systematic review and exploration of antecedents“. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 16, No. 4, pp. 454-478.

Linder, J.; Cantrell, S. (2000). „Carved in water: Changing business models fluidly“. *Accenture Institute for Strategic Change Research Report*, pp. 8-10.

Lindgren, P. (2012). „Business model innovation leadership: How do SME's strategically lead business model innovation?“. *International Journal of Business and Management*, Vol. 7, No. 14, pp. 53-66.

Magretta, J. (2002). *Why business models matter*. Harvard Business School.

Mason, K.; Spring, M. (2011). „The sites and practices of business models“. *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, No. 6, pp. 1032-1041.

Massa, L.; Tucci, C. L. (2013). „Business model innovation“. *The Oxford handbook of innovation management*, pp. 420-441.

Mäkinen, S.; Seppänen, M. (2007). „Assessing business model concepts with taxonomical research criteria: A preliminary study“. *Management Research News*, Vol. 30, No. 10, pp. 735-748.

McGrath, R. G. (2010). „Business models: a discovery driven approach“. *Long range planning*, Vol. 43, No. 2, pp. 247-261.

Mintzberg, H.; Taylor, W. D.; Waters, J. A. (1984). „Tracking strategies in the birthplace of Canadian tycoons“. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, Vol. 1, No. 1, pp. 1-28.

Muehlhausen, J. (2012). *Business Models For Dummies*. New York. John Wiley & Sons.

Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2010/2014). *Stvaranje poslovnih modela: priručnik za vizionare, one koji mijenjaju pravila igre i ljubitelje izazova*. Zagreb: Školska knjiga.

Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2004). „An ontology for e-business models“. *Value creation from e-business models*, pp. 65-97.

Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Bernarda, G.; Smith, A. (2015). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. John Wiley & Sons.

Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Tucci, C. L. (2005). „Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept“. *Communications of the association for Information Systems*, Vol. 16, No. 1, pp. 1-25.

Petrovic, O.; Kittl, C.; Teksten, R. D. (2001). „Developing business models for eBusiness“. Available at SSRN 1658505.

Porter, M. E. (1991). „Towards a dynamic theory of strategy“. *Strategic management journal*, Vol. 12, No. S2, pp. 95-117.

Porter, M. E. (1996). „What is Strategy?“, *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 6, pp. 61-78.

Prahalad, C. K.; Bettis, R. A. (1986). „The dominant logic: A new linkage between diversity and performance“. *Strategic management journal*, Vol. 7, No. 6, pp. 485-501.

Richardson, J. (2008). „The business model: an integrative framework for strategy execution“. *Strategic change*, Vol. 17, No. 5-6, pp. 133-144.

Rode, C. (2000). *In the Eye of the Beholder-Visual and Verbal Cognitive Capacities in Complex Problem Solving*. Zürich: Think Tools AG.

Schneider, S.; Spieth, P. (2013). „Business model innovation: towards an integrated future research agenda“. *International Journal of Innovation Management*, Vol. 17, No. 1, 1340001.

Sosna, M.; Trevinyo-Rodríguez, R. N.; Velamuri, S. R. (2010). „Business model innovation through trial-and-error learning: The Naturhouse case“. *Long range planning*, Vol. 43, No. 2, pp. 383-407.

Stähler, P. (2002). „Business Models as an Unit of Analysis for Strategizing“. *Proceedings of the 1st International Workshop on Business Models*.

Stefanovic, I.; Milosevic, D. (2012). „On conceptual differentiation and integration of strategy and business model“. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci, časopis za ekonomsku teoriju i praksu – Proceedings of Rijeka Faculty of Economics, Journal of Economics and Business*, Vol. 30, No. 1, pp. 141-161.

Teece, D. J. (2007). „Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance“. *Strategic management journal*, Vol. 28, No. 13, pp. 1319-1350.

Teece, D. J. (2010). „Business models, business strategy and innovation“. *Long range planning*, Vol. 43, No. 2, pp. 172-194.

Tikkanen, H.; Lamberg, J. A.; Parvinen, P.; Kallunki, J. P. (2005). „Managerial cognition, action and the business model of the firm“. *Management decision*, Vol. 43, No. 6, pp. 789-809.

Timmers, P. (1998). „Business models for electronic markets“. *Electronic markets*, Vol. 8, No. 2, pp. 3-8.

Treacy, M.; Wiersema, F. D. (1997). *The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. Basic Books.

Tsai, M. H.; Lin, Y. D.; Su, Y. H. (2011). „A grounded theory study on the business model structure of Google“. *International Journal of Electronic Business Management*, Vol. 9, No. 3, pp. 231-242.

Wirtz, B. W. (2010). *Business model management*. Wiesbaden: Gabler.

Wirtz, B. W.; Pistoia, A.; Ullrich, S.; Göttel, V. (2015). „Business models: Origin, development and future research perspectives“. *Long Range Planning*, Vol. 49, No. 1, pp. 36-54.

Zott, C.; Amit, R.; Massa, L. (2010). „The business model: Theoretical roots, recent developments, and future research“. *IESE business school-University of Navarra*, pp. 1-43.

Prilog 1. Pregled definicija poslovnih modela

Autor	Definicija poslovnog modela	Elementi poslovnog modela
Hamel (2000)	<i>Ne definira koncept poslovnog modela, već okvir, pa tako smatra da koncept poslovnog modela sadrži četiri ključna elementa: jezgru strategije, strateške resurse, interakciju s korisnicima i mrežu vrijednosti.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • strategija • strateški resursi • interakcija s korisnicima • mreža vrijednosti
Alt i Zimmermann (2001)	<i>Smatraju da se ne može definirati poslovni model kao koncept, već njegovi ključni elementi, koji su prema njima: misija, struktura, procesi, prihodi, pravna pitanja i tehnologija.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • misija • struktura • procesi • prihodi • pravna pitanja • tehnologija
Petrovic, Kittl i Teksten (2001)	<i>Poslovni model definiran je kao arhitektura proizvoda/usluga, tijekom informacija, koristi od različitih poslovnih aktera i izvora prihoda.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • model vrijednosti • model resursa • model proizvodnje • model odnosa s kupcima • model prihoda • model kapitala • model tržišta
Chesborough i Rosenbloom (2002)	<i>Poslovni su modeli metode kojima se odvija održivo poslovanje poduzeća, a održivo poslovanje poduzeća implicira način na koji se generiraju prihodi.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • prijedlog vrijednosti • tržišni segment • lanac vrijednosti • struktura troškova • profitni potencijal • mreža vrijednosti • strategija
Magretta (2002)	<i>(...) pripovijetke koje objašnjavaju kako poduzeće funkcionira te odgovara na pitanja: „Tko je kupac“? i „Što kupac cijeni“?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • aktivnosti povezane sa stvaranjem: dizajniranjem, nabavom, proizvodnjom i sl. • aktivnosti povezane s prodajom: ciljni kupci, transakcija, distribucija
Afuah (2004)	<i>Poslovni je model zapravo okvir stvaranja novca. Tim se okvirom definiraju aktivnosti koje poduzeće izvodi te kako ih i kada ih izvodi, a sve da bi kupcima ponudilo korist koju žele i konsekvantno stvorilo profit.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • aktivnosti • resursi • konkurencija • troškovi • pozicioniranje
Osterwalder i Pigneur (2010)	<i>Poslovni model opisuje način kako poduzeće stvara, isporučuje i zahvaća vrijednost.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • segmenti kupaca • prijedlog vrijednosti • kanali • odnosi s klijentima • izvori prihoda • ključni resursi • ključne aktivnosti • ključna partnerstva • struktura troškova
Johnson (2010)	<i>Poslovni model definira način kako poduzeće profitabilno dostavlja vrijednost kupcu.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • prijedlog vrijednosti • ključni resursi • ključni procesi • formula profita
Zott i Amit (2010)	<i>Poslovni je model prikaz sadržaja, strukture i upravljanja transakcijama, dizajniran kako bi stvarao vrijednost eksploatacijom prilika.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • sustav aktivnosti • struktura sustava aktivnosti • upravljanje sustavom aktivnosti

Wirtz (2010)	<i>Poslovni je model pojednostavnjeni i agregirani prikaz relevantnih aktivnosti poduzeća. Opisuje kako su utržive informacije, proizvodi i/ili usluge generirane komponentom dodane vrijednosti poduzeća. Uz arhitekturu stvaranja vrijednosti, a kako bi poduzeće realiziralo najvažniji cilj – stvaranja i očuvanja konkurentske prednosti – poslovni model razmatra i stratešku komponentu, kao i komponentu kupaca i tržišta.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • tržišni model (model konkurencije i model potražnje) • model nabave • model proizvodnje • model ponude usluga • model distribucije • model kapitala (model izvora financiranja i model tijekova prihoda)
Teece (2010)	<i>Poslovni model opisuje kako poduzeće dizajnira arhitekturu prijedloga vrijednosti organizacije, kako distribuira prijedlog vrijednosti te kako zahvaća mehanizme prijedloga vrijednosti.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • tehnologija • koristi za kupce • ciljni tržišni segment • tokovi prihoda • dizajn mehanizama za generiranje profita
Mason i Spring (2011)	<i>Sagledamo li poslovni model u jednom specifičnom momentu, on je statičan, odnosno adekvatna analogija bila bi da je on fotografija koja prikazuje sve bitne elemente poslovanja i povezanosti s poslovanjem te se može sagledati kao prevladavajuća logika poslovanja u specifičnom trenutku.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • mrežna arhitektura • tehnologija • tržišna ponuda
Tsai, Lin i Su (2011)	<i>Poslovni je model sustav konfiguracija i rješavanja ključnih pitanja o dizajnu poslovanja poduzeća.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • prijedlog vrijednosti • potencijal bogatstva • mehanizam stjecanja prihoda • dizajn proizvoda/usluga • dizajn organizacije • alokacija resursa • tehnologija • strategija • mreža vrijednosti • vanjsko okruženje.
Muehlhausen (2012)	<i>Poslovni su modeli formula za profit poduzeća, pri čemu su ključna pitanja: „Što poslovni model nudi?“, „Kako tu ponudu monetizirati?“ i „Kako postići održivost poslovnog modela?“</i>	<ul style="list-style-type: none"> • tržišna atraktivnost • jedinstveni prijedlog vrijednosti • model profita • model uspješnosti prodaje • održiva konkurentska prednost • stupanj inovacije • izbjegavanje prepreka • izlazna strategija
Lindgren (2012)	<i>Poslovni model objašnjava kako prijedlog vrijednosti generira profit koristeći se ključnim kompetencijama i dodirujući pritom ključne segmente, kao što su lanac vrijednosti, odnos s kupcima i partnerima.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • prijedlog vrijednosti • ciljani segment kupaca • lanac vrijednosti • kompetencije • mreža vrijednosti • odnosi s kupcima i partnerima • profitna formula
Baden-Fuller i Mangematin (2013)	<i>Definiraju poslovne modele kao metakoncept koji proizlazi iz strategije poduzeća, a u kojem su ključne karakteristike: kupci, odnos s kupcima, monetizacija, lanac vrijednosti i povezujući mehanizmi.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • identifikacija kupaca • prijedlog vrijednosti • monetizacija • lanac vrijednosti i veze

Izvor: Autori

Bojan Morić Milovanović, PhD

National Oilwell Wilson Inc.
Houston, USA
E-mail: bojan.moricmilovanovic@dnw.com

Stjepan Srhoj, mag. oec.

Programme Officer and Liaison / PhD candidate
South East European Centre for Entrepreneurial Learning (SECEL) / Leopold-Franzens-Universität
Innsbruck, Austria
E-mail: stjepan.srhoj@secel.hr

Tomislav Krišto, mag. oec.

Owner and director
Prisoje j.d.o.o.
E-mail: tomlslav@referada.hr

BUSINESS MODELS AS A CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR DESIGNING BUSINESS OF CONTEMPORARY FIRMS

Abstract

Business models are a known but insufficiently researched and defined concept in the economic literature. Modern approach to business models analyses a business model as a tool for better understanding, visualizing and communicating a firm's business logic with various internal and external stakeholders. Business model is a useful tool because entrepreneurs and managers are usually not fully proficient in clearly explaining all the complexities of their business to the relevant stakeholders. Thus, the aim of this paper is to provide an overview of the most important theoretical antecedents and research streams on business models, to systematically depict business model building blocks, and finally to propose key business model building blocks and a joint definition of the business model concept. Paper elaborates on the distinction between strategy and business model, and highlights the importance of business model innovation whereby business model design refers to the process of creating a new business model, while business model reconfiguration refers to the modification of the existing business model.

Key words: business model, business model elements, strategy, innovation

JEL classification: L21, M10, O31

