

Sonja Brlečić Valčić*
Dunja Ivančić**

ZNAČAJ ODABRANIH FINACIJSKIH PARAMETARA U ISPITIVANJU INOVATIVNOSTI I ODRŽIVOSTI POSLOVNIH MODELA

Sažetak

Suvremeni koncepti shvaćanja poslovnih modela definiraju ih kao skup različitih, međusobno povezanih dijelova, koji kroz korisničku vrijednost, profitnu formulu, ključne resurse i ključne procese sudjeluju u bitnim pretpostavkama za održivost poslovanja u nezvjesnoj okolini punoj rizika kroz stvaranje i očuvanje vrijednosti. Njihova inovativnost očituje se u prepoznavanju i razvoju bitnih elemenata poslovnog modela koji su definirani kroz segmente kupaca, ponudu vrijednosti, kanale distribucije, odnose s kupcima, izvore prihoda, ključne resurse, ključne aktivnosti, ključna partnerstva i strukturu troškova. Svrha je ovog istraživanja ukazati na značajnost prepoznavanja potrebe za inovativnošću u navedenim segmentima poslovnog modela kroz ocjenu samog modela u kontekstu održivosti, odabranim financijskim pokazateljima. Autorice su predložene financijske mjere testirale na realnom poduzeću te došle do zaključka da takav pristup može poslužiti za ocjenu inovativnosti poslovnih modela. Ovim je istraživanjem otvoren put razvoju ispitivanja učinkovitosti poslovnih modela kroz ispitivanje odabira raznih financijskih parametara u svrhu postizanja bolje poslovne učinkovitosti.

Ključne riječi: inovativni poslovni modeli, stvaranje vrijednosti, očuvanje vrijednosti, financijski pokazatelji

1. Uvod

Iako se poslovni modeli u ekonomskoj teoriji pojavljuju od pedesetih godina prošlog stoljeća, ideja o postojanju i važnosti poslovnih modela, a poglavito o inovativnim i jedinstvenim poslovnim modelima, koji za poduzeće stvaraju prednosti u odnosu na konkurenciju, novijeg je datuma (predmet najnovijih ekonomskih istraživanja) te se

* doc. dr. sc. Sonja Brlečić Valčić, Libertas međunarodno sveučilište, sonjabrlecic@gmail.com

** Dunja Ivančić, univ. bacc. oec., Ivas d.o.o., dunjaiva11@gmail.com

veća pažnja njihovom razvoju i primjeni počinje pridodavati posljednjih deset do petnaest godina.

S razvojem svjesnosti o postojanju i značaju poslovnih modela razvijale su se i njihove definicije. Prema jednoj od najcitiranijih definicija, poslovni je model „teorija poslovanja” koja se uglavnom bavi odgovorom na dva temeljna pitanja: što korisnici cijene i kako tvrtke definiraju prihode (Drucker, 1994).

Vrijednost za korisnika stvara posrednik, veliki broj pružatelja i samih kupaca (Zott et al., 2011), a to upućuje na važnost međusobne suradnje poslovnih partnera i prepoznavanje tog odnosa kao prednosti u poslovanju (Schor et al., 2015).

Strategijama i politikama poslovanja koje su usklađene sa svrhom poslovanja i kapacitetima poduzeća u konkurentskoj okolini osiguravaju se sigurni povrati dioničarima, nagrade za menadžere i zaposlenike, ali i kvaliteta i izvrsnost u odnosima s kupcima, dobavljačima i kreditorima (Brlečić Valčić, 2015).

Bez obzira na razlike u pojedinim segmentima same definicije, važno je istaknuti da se sve slažu oko određenih činjenica, poput one da svako poduzeće koristi poslovne modele, svjesno ili nesvjesno. Nadalje, poslovni model predstavlja opis vrijednosti koju poduzeće stvara, način na koji je poduzeće organizirano da bi stvorilo i distribuiralo vrijednost te profitabilnost koja proizlazi iz stvaranja i distribucije vrijednosti (Morić Milovanović et al., 2016).

U posljednje vrijeme ekonomska teorija sve je više usredotočena na važnost kreiranja inovativnih poslovnih modela koje poduzeća koriste za stjecanje prednosti nad drugim poduzećima. Poslovne modele kao platformu za stvaranje i očuvanje vrijednosti (Zott et al., 2011) definira seriju aktivnosti poduzeća od nabave materijala do zadovoljstva krajnjeg potrošača, a što u konačnici rezultira kreiranjem vrijednosti kroz razne aktivnosti. Te aktivnosti odnose se uglavnom na elemente kao što su ponuda vrijednosti, ciljano tržište, vrijednosni lanci, prihodovni mehanizmi, vrijednosne mreže i kompetitivne strategije. Inovativnost se odnosi na prepoznavanje i usklađivanje spomenutih faktora u kontekstu povećanja organizacijske efikasnosti, koja može donijeti prednost poduzeću bez obzira na tehnološku prednost nekog drugog poduzeća (isto, 2011). U smislu uštede na troškovima, korisničke potražnje, lojalnosti i povjerenja, dobavnih lanaca i predanosti inovacijama, inovativni poslovni modeli bi trebali dovesti do poslovne održivosti.

Ključno pitanje koje se nameće promatranjem važnosti i utjecaja poslovnih modela u poslovanju je može li se promatranjem financijskih poslovnih rezultata doći do zaključaka o učinkovitosti i inovativnosti poslovnih modela te na koji način to postići.

Cilj istraživanja u ovome radu odnosi se na dobivanje odgovora upravo na to pitanje. Stoga se, kroz teorijsku razradu poimanja suvremenog pristupa poslovnim modelima, analizu poslovanja odabranog poduzeća i postavljanje konceptualnog modela

za ocjenu inovativnosti i kvalitetu poslovnog modela, pokušava na adekvatan način pristupiti postavljenom problemu istraživanja.

2. Suvremeni pristup teoriji inovativnih poslovnih modela

Suvremeni pristup poslovnim modelima poima ih kao alat u lakšem razumijevanju, vizualiziranju i komuniciranju suštine poslovanja, a u svrhu kreiranja učinkovitih poslovnih organizacija i strategija (Ivančić, 2017). Takve strategije i organizacija u okviru nastavka poslovanja kroz što duži period u modernim ekonomskim konceptima okrenute su stvaranju i očuvanju vrijednosti. Stoga je za svako poduzeće, a poglavito ono u nastajanju ili razvoju važno postavljanje i razvijanje ne samo boljih proizvoda i usluga već i inovativnih poslovnih modela.

Takav pristup promatranju poslovnih modela potvrđuju i provedene analize iz tog područja, kroz pet disciplinarnih perspektiva ispitivanja inovativnosti, a odnose se na: strateško upravljanje, organizacijska istraživanja, marketing, poduzetništvo i praksu, s većinom studija smještenih u strateškom menadžmentu (Andreini i Bettinelli, 2017).

Moderni pogledi na inovativnost u poslovnim modelima odnose se na tri glavne točke (Sorescu, 2017):

- ne mora se odnositi na inovaciju proizvoda, već treba generirati promjenu u stvaranju vrijednosti, prisvajanju vrijednosti ili vrijednosti funkcija isporuke poduzeća koja bi rezultirala značajnim poboljšanjem ukupne vrijednosti poduzeća
- može se očitovati u procesu prikupljanja, organiziranja i sažimanja podataka iz okoline, s ciljem pojednostavljenja poslovnih procesa i povećanja vjerojatnosti identificiranja potreba potrošača i
- može se očitovati u procesu prikupljanja, organiziranja i sažimanja internih podataka, s ciljem poboljšanja proizvodnog ili uslužnog asortimana i bolje promotivne ponude.

U kontekstu korištenja prikupljenih podataka, bilo iz okruženja ili internih procesa, koncepti inovativnih poslovnih modela također zagovaraju dijeljenje poslovnih informacija u okviru takozvane ekonomije dijeljenja (Kannisto, 2017). Na taj se način prepoznaju veze između kupaca i zarade u okviru „novih” i „starih” pogleda ka perspektivnim poslovnim orijentacijama (Baden-Fuller i Mangematin, 2013).

Začetnici suvremenog, često korištenog pristupa poslovnih modela su dr. sc. Alex Osterwalder i dr. sc. Yves Pigneur (2009). Prema navedenim autorima za razumijevanje biti uspješnog poslovnog modela potrebno je razumjeti njegove četiri osnovne komponente:

- korisničku vrijednost (engl. *Customer Value*) – vrijednost koju za kupca stvara proizvod ili usluga koju naše poduzeće nudi

- profitnu formulu (engl. *Profit Formula*) – nacrt koji definira kako poduzeće stvara vrijednost za sebe, a pruža vrijednosti za kupca, a koji se sastoji od brojnih ekonomskih komponenti, uključujući:
 - model prihoda
 - strukture troškova
 - model margina i
 - brzinu povrata na imovinu
- ključne resurse poput zaposlenika, tehnologije, proizvoda, opreme, kanala prodaje, brenda i sl. i
- ključne procese koji su okarakterizirani upravljačkim ili operativnim procesima. One se očituju u povezivanju elemenata kroz devet međusobno povezanih cjelina (Osterwalder i Pigneur, 2009):
 - segmenti kupaca (korisnika)
 - ponuda vrijednosti
 - kanali
 - odnosi s kupcima
 - izvori prihoda
 - ključni resursi
 - ključne aktivnosti
 - ključni partneri i
 - struktura troškova.

Korisnici (kupci) proizvoda ili usluga predstavljaju srce svakog poslovnog modela. Bez (profitabilnih) kupaca poduzeće ne može preživjeti u dugom periodu. U cilju postizanja što boljeg zadovoljenja potreba korisnika poduzeće bi ih trebalo grupirati prema zajedničkim potrebama, zajedničkim obrascima ponašanja ili nekim drugim obilježjima.

U pojedinom se poslovnom modelu mogu definirati jedan ili nekoliko malih ili velikih segmenata korisnika. Pri tom svako poduzeće mora dobro proanalizirati tržišne segmente i precizno definirati na koje će se segmente usredotočiti, a koje će ignorirati. Jednom kad se takva odluka donese poslovni model može biti pažljivo konstruiran sukladno snažnom razumijevanju specifičnih potreba kupaca.

Pomoću ponude vrijednosti poduzeće kroz proizvode ili uslugu stvara vrijednost za korisnika unutar pojedinog segmenta kroz posebnu mješavinu elemenata kojim služi potrebama tog segmenta. Vrijednosti mogu biti kvantitativne (cijena, brzina usluge) ili kvalitativne (dizajn, iskustvo kupca). Tome mogu služiti sljedeći elementi (isto, 2009):

- novitet – neke vrijednosne propozicije zadovoljavaju potpuno novi set potreba koje potrošači prije nisu percipirali da postoje jer prije nije bilo takve ponude na tržištu

- izvođenje – poboljšanje proizvoda ili usluge tradicionalno je najuobičajeniji način u kreiranju vrijednosti
- prilagođavanje – „krojenje” (prilagodba) proizvoda ili usluga za specifične potrebe pojedinih kupaca ili tržišnih segmenata
- „obavljanje posla” – vrijednost može biti kreirana uz pomoć potrošača kojima se ujedno može dodijeliti da obave pojedini posao za vas
- dizajn – vrlo važan element kojeg je jako teško izmjeriti i obično se smatra vrijednosnom propozicijom proizvoda – neupitno je da kod pojedinih proizvoda dizajn ima jako velik udio u njegovoj vrijednosti
- brend/status – kupci mogu pronaći vrijednost za sebe i samom činjenicom da konzumiraju ili su pobornici nekog brenda
- cijena – ponudom sličnih vrijednosti za kupca po nižoj cijeni može se zadovoljiti potreba cjenovno-osjetljivih potrošača (Ryanair)
- smanjenje troškova – pomoć pri smanjenju troškova za kupca također je vrlo bitan element stvaranja vrijednosti za kupca pa samim tim i vrijednosnih propozicija
- smanjenje rizika – smanjenje nekog rizika za korisnika proizvoda ili usluge koju nudimo također je vrlo važna vrijednosna propozicija
- dostupnost – ponuda proizvoda ili usluga korisnicima koji do sada nisu imali pristup takvim ili sličnim proizvodima ili uslugama još je jedan učinkoviti način stvaranja vrijednosti za njih; ta vrijednosna propozicija može biti rezultat inovativnog poslovnog modela, nove tehnologije ili oba elementa
- praktičnost/upotrebljivost – proizvodnja proizvoda koji će biti praktičniji i lakši za korištenje može stvoriti značajnu vrijednost.

Za svaki poslovni model važno je utvrditi na koji način poduzeće komunicira s kupcima unutar pojedinog tržišnog segmenta odnosno stvara poveznicu između kupca i ponude vrijednosti. Komunikacija, distribucija i prodajni kanali čine poveznicu poduzeća s kupcima, tj. dodirna su točka s kupcem i igraju važnu ulogu u korisničkom iskustvu. Služe za nekoliko funkcija od kojih se kao najznačajnije mogu izdvojiti (isto, 2009):

- podizanje svjesnosti o pojedinom proizvodu ili usluzi kod kupaca
- pomoć kupcima da procjene vrijednosne propozicije koje im proizvod ili usluga pruža
- dopuštaju (daju mogućnost) kupcima da nabave određeni proizvod ili uslugu
- dostavljanje vrijednosnih propozicija kupcu i
- pružaju naknadnu podršku kupcu (nakon nabave proizvoda ili usluge).

Kanali se mogu razvrstati u izravne i neizravne kanale te vlastite i partnerske kanale. Izravni vlastiti kanali najčešće su prodajni uredi unutar poduzeća ili vlastite web stranice. Neizravni vlastiti kanal je najčešće maloprodaja u vlasništvu poduzeća.

Partnerski se pak kanali smatraju neizravnim, a mogu biti partnerska maloprodaja, veleprodaja ili njihove web stranice te pružaju mogućnost stjecanja koristi kroz partnerske prednosti (iz snage ili reputacije partnera).

Odnosi s kupcima dio je poslovnog modela koji opisuje tip veze koju poduzeće želi ostvariti s pojedinim kupcima unutar pojedinog tržišnog segmenta. Ti odnosi mogu varirati u rangu od potpuno personaliziranih do potpuno automatiziranih, a motivi za takve odnose mogu biti (isto, 2009):

- akvizicija kupaca,
 - zadržavanje kupaca i
 - povećanje prodaje.
- Postoji nekoliko načina za generiranje prihoda:
- prodaja neke vrste imovine
 - naknada za korištenje
 - pretplata
 - posuđivanje/iznajmljivanje/*leasing*
 - licenciranje
 - brokerske naknade i
 - reklamiranje.

Svaki od navedenih izvora prihoda može imati različite cjenovne mehanizme. Tip odabranih cjenovnih mehanizama može imati veliki utjecaj na generiranje prihoda. Pod ključnim resursima podrazumijeva se imovina (materijalna i nematerijalna) koja je u proizvodnom ili uslužnom procesu nužna za funkcioniranje poslovnog modela i kreiranje ponude vrijednosti. Ključne resurse možemo kategorizirati kao (isto, 2009):

- fizičke – zgrade, opremu, strojeve
- intelektualne – brendovi, intelektualno vlasništvo, patenti, prava, partnerstva
- ljudske – ljudski resursi, ljudski kapital
- financijske – financijska sredstva.

Ključne aktivnosti su najvažnije aktivnosti koje poduzeće mora poduzeti kako bi poslovalo uspješno poput:

- proizvodnja/pružanje usluge – aktivnosti vezane uz dizajn, izradu i dostavu proizvoda ili usluge održive kvantitete i kvalitete
- rješavanje problema – pronalazak novih rješenja za pojedine probleme korisnika.

Ključna partnerstva usko su vezana uz ključne aktivnosti i ključne resurse, a opisuju mrežu dobavljača i partnera koji omogućavaju funkcioniranje i održivost poslovnog modela. Poduzeća stvaraju saveze (partnerstva) kako bi optimizirala svoje poslovne modele, smanjila rizik ili stjecala sredstva. Mogu se svrstati u četiri osnovna tipa partnerstva (isto, 2009):

- strateški savezi poduzeća koji si nisu konkurenti
- suradnja – strateško partnerstvo između konkurenata
- zajednički pothvati za razvoj novih poslova i
- odnos kupac-dobavljač kojim se stvaraju pouzdani i stabilni odnosi s dobavljačima.

Ključni partneri trebali bi biti odabrani s obzirom na tri kriterija:

- optimizacija i ekonomija razmjera – u najčešćem slučaju motiv je za stvaranje partnerstva kupac-dobavljač; svrha takvih partnerstva je smanjenje troškova i obično uključuje *outsourcing* ili dijeljenje infrastrukture
- smanjenje rizika i nesigurnosti – partnerstva mogu pomoći pri smanjenju rizika u natjecateljskoj okolini koju karakterizira nesigurnost – stvaranje strateških saveza i
- akvizicija pojedinih resursa i aktivnosti – mali postotak poduzeća posjeduje sva sredstva ili može obavljati sve aktivnosti iz zamišljenih i projektiranih poslovnih modela, većina mora proširiti vlastite sposobnosti oslanjajući se na druga poduzeća u posezanju za određenim resursima ili u obavljanju određenih aktivnosti – motiv za takva partnerstva najčešće je potreba za stjecanjem znanja, licence ili pristup korisnicima.

Troškovnom strukturom opisuju se svi troškovi uključeni u proces poslovnog modela. U procesu stvaranja i prenošenja vrijednosti na kupca, održavanja odnosa s kupcima i generiranju prihoda troškovi imaju znatan utjecaj. Kalkulacija svih troškova koji u tim procesima nastaju trebala bi biti olakšana definiranjem ključnih resursa, ključnih aktivnosti i ključnih partnerstva. Iako se pretpostavlja da je minimiziranje troškova nužno za uspješno poslovanje svakog poduzeća, struktura niskih troškova nije nužna za uspješnost svakog poslovnog modela. Stoga je nužno razlikovati dva osnovna tipa poslovnih modela: modela pokretanih troškovima i modela pokretanih vrijednošću.

Model pokretan troškovima fokusiran je na minimiziranje troškova gdje god je to moguće te takav pristup teži kreiranju i održavanju najniže moguće troškovne strukture koristeći vrijednosne propozicije niskih cijena (npr. easyJet, Ryanair).

Model pokretan vrijednošću fokusiran je na stvaranje vrijednosti i vrhunskih vrijednosnih propozicija. Takve modele najčešće karakteriziraju personalizirane usluge (npr. luksuzni hoteli).

Također, svaki poslovni model zahtijeva detaljnu analizu i praćenje fiksne i varijabilne komponente troškova.

3. Analiza poslovne uspješnosti u svrhu razvoja učinkovitih poslovnih modela

Analiza poslovne uspješnosti obuhvaća analizu financijskih izvještaja, analizu tržišnih pokazatelja te utvrđivanje ključnih pokazatelja financijske performanse (Belak, 2014). Svrha analize je procjena financijskog stanja poduzeća te procjena njegove poslovne sposobnosti. Neupitno je stoga da se financijski pokazatelji mogu koristiti i u analizi i ocjeni uspješnosti poslovnih modela kroz klasičnu analizu ključnih pokazatelja aktivnosti, ključnih pokazatelja zarade i profitabilnosti, ključnih pokazatelja likvidnosti i solventnosti, ali i BEX indeksa za procjenu poslovne izvrsnosti, koji ima dokazanu snagu procjene budućih kretanja poslovanja (Ivančić, 2017).

U tablici 1 prikazane su kontrolne mjere odabranih pokazatelja financijske analize zajedno s kontrolnim mjerama dobivenih iz odnosa takozvane „idealne bilance” (Belak, 2014), ali i korektivnim mjerama u smislu održivih poslovnih modela.

U svrhu izrade modela za učinkovito praćenje inovativnih poslovnih modela na temelju financijskih pokazatelja, u nastavku se analizira odabrano poduzeće kroz studij slučaja.

Odabrano poduzeće osnovano je 1998. godine. Osnovna djelatnost poduzeća je proizvodnja vrećica od papira, omotnog papira, gril vrećica standardnih dimenzija, ali i dimenzija po narudžbi kupaca. Šifra djelatnosti prema NKD-u je 1721 – Proizvodnja valovitog papira i kartona te ambalaže od papira i kartona.

Kako se poduzeće razvijalo, stvarala se potreba za dokapitalizacijom. 2000. poduzeće je dokapitalizirano sa 230 000,00 kn, 2002. s daljnjih 320 000,00 kn. Do pripajanja drugog poduzeća, također u istom vlasništvu, dolazi 2006. čime je promatrano poduzeće dokapitalizirano s dodatnih 340 000,00 kn. Temeljni kapital poduzeća povećava se 2013. za dodatnih 658 000,00 kn te na dan 31. prosinca 2016. godine iznosi 1 568 200,00 kuna.

Poduzeće je donijelo odluku da se neto dobit ne isplaćuje već reinvestira i ulaže u temeljni kapital kako bi ojačali poziciju na tržištu u svojoj branši. Misija i vizija poduzeća je zadovoljiti potrebe kupaca kvalitetom i cijenom uz istovremeno ostvarivanje profita. Poduzeće želi ostvariti uspješan poslovni razvoj uz zadovoljstvo zaposlenih i ostalih zainteresiranih strana. Žele biti prepoznati kao pouzdan partner koji posluje na načelima održivog razvoja te postavljanjem ambicioznih, ostvarivih i mjerljivih ciljeva zauzeti vodeće mjesto u branši.

U tablici 2 prikazani su rezultati financijskih analiza s komentarima o odstupanju od kontrolnih mjera i predloženim korektivnim mjerama s obzirom na potrebu kreiranja inovativnih poslovnih modela.

Promatrano poduzeće je pretežno orijentirano izvozu, a prema podacima od 31. prosinca 2016., 80% prihoda ostvareno je na inozemnom tržištu. Većinom kupci

Tablica 1: Kontrolne i korektivne mjere temeljem financijskih pokazatelja

Indikator	Referentna vrijednost	Komparativne/Korektivne mjere
Koeficijent obrtaja aktive = prihod od prodaje/aktiva	< 1 (proizvodnja) < 2 (trgovina) < 3 (intelektualne usluge)	Poduzeće nema dobar intenzitet poslovnih aktivnosti, tj. ne koristi uspješno svoju imovinu u poslovnim procesima; potrebno je povećati koeficijent što će se odraziti na ukupni poslovni rezultat i strukturu balance; ako imovina raste brže od prihoda treba razmotriti investicije u dugotrajnu imovinu tijekom promatranog razdoblja; potrebno je ispitati strukturu izvora prihoda te sukladno tome segmente korisnika, odnose s kupcima i kanale distribucije.
Povrat na vlastiti kapital = neto dobit/vlasnički kapital	> 1 (proizvodnja) > 2 (trgovina) > 3 (intelektualne usluge)	Poduzeće ima dobar intenzitet poslovnih aktivnosti i koristi uspješno svoju imovinu u poslovnim procesima; napravi usporedbu svih poslovnih rezultata s konkurentskim poduzećima te u kontekstu održivosti razmotriti daljnja ulaganja u ključne resurse i ključne aktivnosti.
Povrat na imovinu = EBIT/ aktiva	< 12 % > 12 %	Poduzeće ne ostvaruje zadovoljavajuću profitabilnost s gledišta vlasnika koji su investirali svoj kapital te je potrebno bolje planiranje profita; potrebno je poboljšati izvore prihoda te elemente povezane s njima (segmente korisnika, odnose s kupcima i kanale distribucije) te detaljno ispitati strukturu troškova i elemente povezane s njima (ključna partnerstva, ključne aktivnosti, ključne resurse i ponudu vrijednosti).
Povrat na imovinu = EBIT/ aktiva	< 9,5 % > 9,5 %	Poduzeće ostvaruje zadovoljavajuću profitabilnost s gledišta vlasnika koji su investirali svoj kapital; napravi usporedbu svih poslovnih rezultata s konkurentskim poduzećima te u kontekstu održivosti razmotriti daljnja ulaganja u ključne resurse i ključne aktivnosti.
Odnos radnog kapitala i prihoda	< 25 % > 25 %	Odnos zarade i imovine koja se koristi u postizanju zarade nije zadovoljavajući; potrebno je ispitati izvore prihoda, strukturu troškova, ključne resurse i ključne aktivnosti.
Potreban radni kapital	< od 1/2 tekuće aktive > od 1/2 tekuće aktive	Odnos zarade i imovine koja se koristi u postizanju zarade je zadovoljavajući; napravi usporedbu svih poslovnih rezultata s konkurentskim poduzećima te u kontekstu održivosti razmotriti daljnja ulaganja u ključne resurse i ključne aktivnosti.
Financijska snaga = 5 (neto dobit + amortizacija) / uku- pne obveze	< 1 > 1	Poduzeće financijski ne pokriva svoj operativni ciklus i njegova likvidnost je ugrožena što povećava rizik poslovanja; u slučaju da je ovaj odnos negativan, poduzeću prijeti financijski slom (bankrot); potrebno je ispitati odnose s ključnim partnerima te učinkovitost organizacije poslovanja.
BEX indeks = $0,388ex_1 + 0,579ex_2 + 0,153ex_3 + 0,316ex_4$	< 1 > 1	Poduzeće financijski pokriva svoj operativni ciklus i ima rezerve radnog kapitala koja smanjuje rizik poslovanja; u slučaju da je ovaj odnos znatno viši od kontrolne mjere ukazuje na to da je korištenje novčanih sredstava ispod optimuma te je potrebno ispitati učinkovitost organizacije poslovanja.
	< 1 > 1	Poduzeće ne uspijeva premostiti jaz plaćanja obveza između početka ciklusa proizvodnje (pružanja usluga) i naplate; potrebno je ispitati odnose s poslovnim partnerima i mogućnosti financiranja radnog kapitala iz dugoročnih izvora.
	< 1 > 1	Poduzeće uspijeva premostiti jaz plaćanja obveza između početka ciklusa proizvodnje (pružanja usluga) i naplate; potrebno je raditi usporedbu sa drugim konkurentskim poduzećima, ali i kupcima i dobavljačima kako bi se postigao zadovoljavajući odnos kojina optimalan način svima donosi koristi.
	< 1 > 1	Poduzeće ne pokriva ukupne obveze iz zarade od novčanog tijeka; time smanjuje solventnost i slabi svoju financijsku snagu; gledano na duži rok poduzeće će vjerojatno morati povećati svoje dugoročne obveze; potrebno je ispitati odnose s poslovnim partnerima i mogućnosti financiranja iz dugoročnih izvora.
	< 1 > 1	Poduzeće pokriva ukupne obveze iz zarade od novčanog tijeka; time smanjuje solventnost i slabi svoju financijsku snagu; ako je pokazatelj veći od 1, gledano na duži rok poduzeće može postupno smanjivati svoje dugoročne obveze; potrebno je raditi usporedbu sa drugim konkurentskim poduzećima.
	< 1 > 1	Ugrožena je egzistencija; potrebno je žurno pristupiti restrukturiranju i unaprjeđenjima, poglavito ključnih resursa i ključnih aktivnosti, inače će se loše poslovanje nastaviti pa postoji opasnost od propasti.
	< 1 > 1	Poduzeće posluje dobro, ali su unaprjeđenja u ključnim resursima i ključnim aktivnostima potrebna za poduzeća s vrijednostima manjim od 4; potrebno je raditi usporedbu s drugim poduzećima.

Izvor: autorice

Tablica 2: Rezultati financijskih analiza s komentarima

Indikator	Vrijednost pokazatelja	Komparativne/Korektivne mjere
Koeficijent obrtaja aktive	2014. = 1,99 2015. = 1,84 2016. = 1,84	Poduzeće ima dobar intenzitet poslovnih aktivnosti i koristi uspješno svoju imovinu u poslovnim procesima; napraviti usporedbu svih poslovnih rezultata s konkurentskim poduzećima te u kontekstu održivosti razmotriti daljnja ulaganja u ključne resurse i ključne aktivnosti. Poduzeće ljudske potencijale smatra jednom od temeljnih značajki ostvarenja svoga uspjeha. Konstantno povećavaju broj zaposlenih, te koriste razne subvencije zavoda za zapošljavanje i ministarstava. Radnike nakon probnog roka zapošljavaju na neodređeno. Iako zarađenu dobit zadržavaju te je investiraju uglavnom u ključne resurse za proizvodnju, potrebna su daljnja ulaganja u ključne aktivnosti i ulaganja u zaposlenike, što je vidljivo iz odnosa velike dobiti po zaposlenom i troškovima za plaće, poglavito iz razloga što značajne subvencije za plaće zaposlenika dobivaju od države. To se u prvom redu odnosi na ulaganje u kadroveski se bave prodajom, jer poduzeće koristi usluge agencije posrednika u pronalaženju kupaca, a to im omogućava slobodu u vlastitom upravljanju prihodima i formiranju cijena te uvjeta plaćanja.
Povrat na vlastiti kapital	2014. = 23,36 % 2015. = 56,39 % 2016. = 44,95 %	Poduzeće ostvaruje zadovoljavajuću profitabilnost s gledišta vlasnika koji su investirali svoj kapital. Potrebno je napraviti usporedbu svih poslovnih rezultata s konkurentskim poduzećima te u kontekstu održivosti razmotriti daljnja ulaganja u ključne resurse i ključne aktivnosti, poglavito zbog značajnog pozitivnog odstupanja od kontrolne mjere. U tom kontekstu pozitivna je odluka vlasnika o zadržavanju dobiti.
Povrat na imovinu (EBIT/aktiva)	2014. = 3,69 % 2015. = 9,78 % 2016. = 19,09 %	Odnos zarade i imovine koja se koristi u postizanju zarade je zadovoljavajući. Potrebno je napraviti usporedbu svih poslovnih rezultata s konkurentskim poduzećima te u kontekstu održivosti razmotriti daljnja ulaganja u ključne resurse i ključne aktivnosti.
Odnos radnog kapitala i prihoda	2014. = 5,04 % 2015. = 8,05 % 2016. = 9,06 %	Poduzeće financijski ne pokriva svoj operativni ciklus i njegova likvidnost je ugrožena što povećava rizik poslovanja. Potrebno je ispitati odnose s ključnim partnerima te učinkovitost organizacije poslovanja, a ona će se postići kroz ulaganje u ključne resurse. Dobra organizacija će se očtovati u iznosu ovog pokazatelja od 25 %.
Potreban radni kapital	2014. = -2.410.925 2015. = -4.534.359 2016. = -3.892.515	Poduzeće ne uspijeva premostiti jaz plaćanja obveza između početka ciklusa proizvodnje (pružanja usluga) i naplate. Stoga je potrebno ispitati odnose s poslovnim partnerima i mogućnosti financiranja radnog kapitala iz dugoročnih izvora. To će se postići jačanjem samostalnog upravljanja prihodima, daljnjim povećanjem vlastitog kapitala kroz zadržavanje dobiti i daljnjim njegovanjem dobrih odnosa sa poslovnim bankama. Isto tako potrebno je bolje upravljanje zalihama što ponovo upućuje na neadekvatnu organizaciju poslovanja.
Financijska snaga	2014. = 0,64 2015. = 1,02 2016. = 1,56	Poduzeće ne pokriva ukupne obveze iz zarade od novčanog tijeka. Time smanjuje solventnost i slabi svoju financijsku snagu. Gledano na duži rok poduzeće će vjerojatno morati povećati svoje dugoročne obveze. Stoga se preporuča usvajanje komentara za zadovoljenje potrebnog radnog kapitala.
BEX indeks	2016. = 2,35	Poduzeće posluje dobro, ali su potrebna unapređenja u ključnim resursima i ključnim aktivnostima kako bi se nastavili dobri trendovi i održivost poslovanja.

Izvor: autorice

plaćaju po dogovoru. Novi kupci po predračunu, stariji kupci na odgodu, dok neki dobivaju i popust od 2 % ukoliko plate u roku od 14 dana od isporuke. Dogovoreni rok plaćanja je između 30 i 60 dana. Trajanje naplate potraživanja u danima iznosilo je 38 dana u 2014. godini, 46 dana u 2015. te 35 dana u 2016. Može se zaključiti kako poduzeće uredno naplaćuje svoja potraživanja.

Kroz prilagođavanje svojih proizvoda poduzeće stvara vrijednost kupcu. Dizajnom prilagođavaju svoje proizvode potrebama kupaca te im ih nude po pristupačnim cijenama. Poduzeće je u početku poslovanja većinu prodaje imalo na domaćem tržištu gdje se do kupca dolazilo direktno. Investicijom u novu opremu te povećanjem kapaciteta proizvodnje poduzeće se proširilo na inozemno tržište. Dolazak do kupaca na stranom tržištu mnogo je kompleksniji. Iz tog razloga poduzeće je sklopilo ugovor s posrednikom koji ima bogato iskustvo rada s poduzećima iste vrste te samim time ima i veliku bazu podataka o kupcima. Posrednik traži odgovarajuće kupce na tržištu te prvi stupa u kontakt s njima. Nakon toga zajedno s direktorom poduzeća dogovara prvi sastanak s kupcem gdje se kupac i poduzeće predstavljaju jedan drugome i dogovaraju uvjete poslovanja. Na posredniku je da provjeri bonitet kupca. Posrednik formira cijenu koja prolazi kod kupca zajedno sa svim troškovima te prima narudžbe, provjerava cijene, potvrđuje narudžbe i rok isporuke, prima dizajn, rješava reklamacije i eventualne probleme oko plaćanja. Poduzeće i posrednik su potpisali ugovor kojim poduzeće posredniku daje sve europske kupce koji se javljaju, dok posrednik mora ispuniti neke od uvjeta poput rasta prodaje, količine i cijene. Zbog dobre suradnje s posrednikom poduzeće nema potrebu ulagati velika sredstva u marketing i promociju.

Na dan 31. prosinca 2016. poduzeće zapošljava 96 radnika. Ljudske potencijale smatraju jednom od temeljnih značajki ostvarenja svoga uspjeha. Konstantno povećavaju broj zaposlenih te koriste razne subvencije zavoda za zapošljavanje i ministarstava. Radnike nakon probnog roka zapošljavaju na neodređeno.

U ključne partnere, osim kupaca, dobavljača i posredničke agencije, uključuju i banke koje im pomažu kreditima za opremu, obrtna sredstva, ali i državu koja kroz razne modele pomaže razvoju poduzeća (Zakon o poticanju investicija). U troškovnoj strukturi najveći udio imaju troškovi sirovina i materijala, a svi ostali troškovi imaju znatno manji udio. Tu strukturu u svrhu postizanja učinkovitih poslovnih modela potrebno je poboljšati u svrhu ulaganja u ključne resurse (poglavito razvoj djelatnika) i ključne aktivnosti.

4. Prijedlog sheme za razvoj inovativnih poslovnih modela

Temeljem postavljenih i testiranih financijskih mjera za ocjenu uspješnosti poslovnih modela poduzeća, moguće je predložiti shemu za razvoj inovativnih poslovnih modela i to kroz nekoliko bitnih dimenzija. Prva od njih odnosi se na temelj svakog poslovnog modela, a to je stvaranje vrijednosti za korisnike i poduzeće kroz osnovne relacije odnosa s kupcima. Naime, kako bez (profitabilnih) kupaca poduzeće ne može preživjeti u dugom periodu, grupiranje istih prema zajedničkim potrebama, zajedničkim obrascima ponašanja ili nekim drugim obilježjima bitan je početni uvjet svakog poslovnog modela. Samo se na taj način može pratiti ponuda vrijednosti kojom poduzeće kroz proizvode ili uslugu stvara vrijednost za korisnika kroz posebnu mješavinu elemenata kojim služi potrebama tog segmenta. Zadovoljavajuće kvantitativne (cijena, brzina usluge) ili kvalitativne (dizajn, iskustvo kupca) vrijednosti u početnoj fazi razvoja inovativnih modela moguće je ocijeniti analizom kretanja prihoda. Ako se prihodi povećavaju na zadovoljavajući način (u kontekstu kriterija dobrog poslovanja poduzeća) to će upućivati na dobre odnose s kupcima i dobru ponudu vrijednosti. U suprotnom je potrebno dublje proanalizirati stanje i ispitati tržište i potrebe na tržištu, kao i zadovoljstvo samih kupaca.

Komunikacija, distribucija i prodajni kanali čine poveznicu poduzeća s kupcima, tj. dodirna su točka s kupcem i igraju važnu ulogu u korisničkom iskustvu. Poduzeća na početku svog poslovanja mogu koristiti agencije i savjetnike za distribuciju svojih proizvoda i usluga, ali je u kontekstu dugoročnog razvoja potrebno razvijati vlastite kadrove i aktivnosti za distribuciju kako bi se postigli željeni odnosi s kupcima koji mogu varirati od potpuno personaliziranih do potpuno automatiziranih. Zadovoljavajući stupanj odnosa, kao i zadovoljavajući odabir cjenovnih mehanizama analizira se kretanjem prihoda (uz paralelno praćenje kretanja dobiti) te praćenjem naplate potraživanja.

Ta se dimenzija promatranja inovativnosti poslovnih modela nadovezuje na ključne resurse i ključne aktivnosti. Stoga je u financijskom smislu potrebno pratiti koeficijent obrtaja aktive, povrat na vlastiti kapital i povrat na imovinu. Ulaganje u imovinu prati se analizom nove opreme i strojeva (analizom ulaganja u materijalnu imovinu) i ulaganjem u razvoj djelatnika kroz praćenje troškova povezanih s tim (ulaganje u školovanje i osposobljavanje djelatnika) na temelju praćenja udjela plaća zaposlenika u dobiti.

Ključne aktivnosti potrebno je razvijati kroz inovativnost u proizvodnji/pružanju usluga, odnosno kroz aktivnosti vezane uz dizajn, izradu i dostavu proizvoda ili usluge održive kvantitete i kvalitete, te pronalazak novih rješenja za pojedine probleme korisnika. Dobar poslovni model ukazat će na zadovoljavajuće ulaganje u ključne aktivnosti kad povećanje prihoda kroz godine postigne razinu koja će se odraziti na

zadovoljavajuće kriterije svih ostalih financijskih rezultata (odnos prihoda i imovine najmanje 1:1). Isto tako dobar poslovni model očitovat će se kroz dobru organizaciju poslovanja na što će upućivati odnos prihoda i radnog kapitala od 25 %.

Postizanju navedenog treba pridonijeti razvoj ključnih partnerstava. Osim spomenutih odnosa s kupcima ovdje bitnu ulogu ima odnos s dobavljačima i bankama u svrhu smanjenja troškova. Smanjenje rizika i nesigurnosti obično uključuje *outsourcing* ili dijeljenje infrastrukture te stvaranje strateških saveza. Stoga je u smislu financijskih pokazatelja u ovom kontekstu potrebno ispitati potrebni radni kapital i financijsku snagu. Ispitivanjem troškovne strukture dobiva se uvid u troškove uključene u proces poslovnog modela, a zadovoljavajući odnosi troškova u odnosu na zaradu trebala bi biti olakšana definiranjem ključnih resursa, ključnih aktivnosti i ključnih partnerstva.

Sveukupna inovativnost i zadovoljavajuća razina kvalitete poslovnih modela trebala bi rezultirati visokim razinama BEX indeksa. Taj indeks i praćenje povećanja ili smanjenja njegove ukupne vrijednosti, ali i vrijednosti njegovih pojedinih komponenti trebala bi ukazati na nedostatke ili prednosti ulaganja i poboljšanja pojedinih dijelova poslovnog modela. Kroz ex_1 koji mjeri profitabilnost operativnih aktivnosti, dobivaju se značajni podaci o zadovoljavajućoj razini ključnih aktivnosti i ključnih resursa. U slučaju da je vrijednost tog pokazatelja manja od 6,675 % potrebno je detaljno ispitati strukturu EBIT-a i ukupne aktive kao i poslovnih događaja koji utječu na tu strukturu. Pokazatelj ex_2 ukazat će na stvaranje vrijednosti te bi trebao biti veći od 1 u kontekstu održivog poslovnog modela. Manje vrijednosti upućivat će na nezadovoljavajuće stvaranje vrijednosti za korisnike, ali i na nezadovoljavajuće odnose s poslovnim partnerima. U kontekstu ovog pokazatelja detaljno se ispituje struktura prihoda i troškova, ali i politika zadržavanja dobiti poglavito kod nedostatka dugoročnih izvora financiranja u financiranju aktive. Na to će upućivati i pokazatelj ex_3 u slučaju da je odnos radnog kapitala i aktive manji od 25 %. Kao što je već spomenuto za odnos radnog kapitala i prihoda, i ovaj će odnos, osim nezadovoljavajućeg odnosa s poslovnim partnerima, upućivati na lošu organizaciju poslovanja. Snagom financiranja se kroz pokazatelj ex_4 ispituju razne dimenzije poslovnih modela. Naime, taj pokazatelj ukazuje na to da bi poduzeće s dobrim poslovnim modelom trebalo za pet godina slobodnim novcem pokriti sve obveze ako se poslovanje nastavi pod jednakim uvjetima, odnosno pokriće obveza slobodnim novcem bi trebalo biti 20 % (Belak, 2014.). On stoga povezuje sve strukture poslovnog modela koje se ispituju detaljnom analizom bilance i računa dobiti i gubitka, odnosno svih poslovnih događaja koji uzrokuju promjene u njihovim značajnim stavkama.

5. Zaključak

Poslovni modeli predmet su znanstvenih istraživanja već dugi niz godina. Međutim, njihova važnost, a pogotovo važnost inovativnosti u njihovu stvaranju, predmet je novijih znanstvenih istraživanja, ali i zanimanja stručne javnosti. Moguće je zaključiti da je njihovoj značajnosti pridonijela svjesnost o stvaranju i očuvanju vrijednosti poduzeća, što je i vidljivo iz strukture same njihove definicije te održivosti poslovanja u dužem periodu, pogotovo nakon posljednje ekonomske krize koja je stvorila potrebu za detaljnije pristupanje problemu neizvjesnosti i rizika. Tvrtke s dobrim poslovnim modelima te razvijenom svijesti o potrebi za ulaganjem u inovaciju poslovnih modela, trebale bi bolje odolijevati rizicima koji na tržištu i u poslovnom okruženju mogu nastati.

Upravo iz tog razloga pojavljuje se i potreba za praćenjem kvalitete poslovnih modela koja rezultira zadovoljavajućim financijskim rezultatima, ali i proučavanje poslovnih modela ključnih partnera koji u realizaciji poslovanja poduzeća sudjeluju. Stoga je potrebno na temelju odgovarajućih financijskih pokazatelja odrediti razinu poboljšanja dijelova poslovnih modela, od odnosa s kupcima i odnosa s poslovnim partnerima do onih koji se odnose na potrebu ulaganja i razvoja ključnih resursa i ključnih aktivnosti.

U radu je predložena shema i analiza poslovnih rezultata koje je potrebno pratiti te ključnih dijelova poslovnih modela koji se promatraju kroz suvremeni pristup kreiranju poslovnih modela. Preporuke su za daljnja istraživanja ispitati kvalitetu odabranih financijskih pokazatelja kroz kvalitativnu analizu poslovnih događaja koji ih uzrokuju.

Literatura

1. Andreini, Daniela i Bettinelli, Cristina. 2017. *Business model innovation: from systematic literature review to future research directions*. Springer International Publishing.
2. Baden-Fuller, Charles i Mangematin, Vincent. 2013. Business models: A challenging agenda. *Strategic Organization*, SAGE Publications, 11 (4): 418–427.
3. Belak, Vinko. 2014. *Analiza poslovne uspješnosti*. Zagreb: RRIF.
4. Brlečić Valčić, Sonja. 2015. Poslovni modeli u going concern konceptu temeljeni na međuovisnosti kategorija stvaranja, očuvanja i zadržavanja vrijednosti. *Ekonomska misao i praksa*, 3: 199–216.
5. Drucker, Peter. 1994. The theory of the business. *Harvard Business Review*, 72 (5): 95–104.
6. Ivančić, Dunja. 2017. *Analiza poslovnih modela malih i srednjih poduzeća s međunarodnim poslovanjem*. Završni rad. Zagreb: Libertas međunarodno sveučilište.
7. Kannisto, Päivi. 2017. Sharing for profit: A new business model? *Annals of Tourism Research*, 66: 206–208.

8. Morić Milovanović et al. 2016. Poslovni modeli kao koncepcijski okvir pristupa dizajnu poslovanja suvremenih poduzeća. *Ekonomska misao i praksa*, 2: 535–563.
9. Osterwalder, Alexander i Pigneur, Yves. 2009. *Business Model Generation*. <https://strategyzer.com/books/business-model-generation>. 21. kolovoza 2017.
10. Schor, Juliet B. et al. 2015. On the sharing economy. *Contexts*, 14 (1): 12–19.
11. Sorescu, Alina. 2017. *Data-Driven Business Model Innovation*. Product Development and Management Association.
12. Zott, Christoph et al. 2011. The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37 (4): 1019–1042.



Significance of selected financial parameters in examining the innovation and sustainability of business models

Abstract

Modern concepts of business model understanding define them as a set of different, interrelated parts which, through the customer value, profit formula, key resources, and key processes, participate in essential assumptions for business sustainability in an uncertain environment full of risk through creating and preserving values. Their innovation is reflected in the recognition and development of essential business model elements that are defined through customer segments, value offerings, distribution channels, customer relations, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships, and cost structure. The purpose of this research is to point to the importance of recognizing the need for innovation in the business segment's in the context of sustainability, with the selected financial indicators. The authors proposed financial measures and test them on a real company. Base on that they came to the conclusion that such an approach could serve for evaluation of the innovation of business models. This research has started the way for the development of business model efficiency testing by examining the choice of various financial parameters for the observed company in context of better business performance.

Keywords: innovative business models, value creation, value retention, financial parameters.