

Dr. sc. Bojan Morić Milovanović

Docent
Fakultet međunarodnog poslovanja i ekonomije
Libertas međunarodno sveučilište
E-mail: bmoric@libertas.hr

Stjepan Srhoj, mag. oec.

Asistent
Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, Sveučilište u Dubrovniku
E-mail: stjepan.srhoj@unidu.hr

Tomislav Krišto, mag. oec.

Vlasnik i direktor
Štreberaj poduke, Zagreb
E-mail: tomlslav@referada.hr

STRATEŠKI PRISTUP INOVIRANJU POSLOVNIH MODELA

UDK / UDC: 005.1:001.895

JEL klasifikacija / JEL classification: L20, M10, O31

Pregledni rad / Review

Received / Primljeno: September 30, 2017 / 30. rujna 2017.

Accepted for publishing / Prihvaćeno za tisak: November 28, 2017 / 28. studenog 2017.

Sažetak

Poslovni su modeli često korišten pojam u poslovnoj praksi, gdje se koriste za komuniciranje suštine poslovanja interesno utjecajnim skupinama. Inoviranje poslovnih modela navodi se u literaturi kao važan izvor konkurentske prednosti, no sâm je koncept inoviranja poslovnog modela nedovoljno objašnjen kako za znanstvenike, tako i za poslovnu praksu, a posebice za hrvatsko govorno područje. S obzirom na navedeno, temeljni je cilj ovog članka sumirati ključne aspekte inoviranja poslovnog modela te koncept inoviranja poslovnog modela razmotriti sa statičke i dinamičke perspektive. U statičkoj perspektivi pruža se pregled različitih vrsta poslovnih modela koji predstavljaju mogućnosti za inoviranje poslovnog modela, kao i prikaz ključnih izvora njegova inoviranja. Dinamički prikaz obuhvaća proces inoviranja te razvojne faze poslovnog modela. Doprinos članka ogleda se u strukturiranom pregledu promatrane tematike za menadžere, kao i istraživače zainteresirane za inoviranje poslovnih modela.

Ključne riječi: poslovni model, vrste poslovnih modela, inoviranje poslovnih modela.

1. UVOD

Poslovni modeli koriste se u svrhu artikuliranja u određenom trenutku suštine poslovanja poduzeća interesno utjecajnim skupinama, prvenstveno iz razloga što poduzetnici i menadžeri često nisu u potpunosti sposobni jasno objasniti cjelokupnu kompleksnost vlastitog poslovanja (Osterwalder, Pigneur i Tucci, 2005). Seleksijski postupci poslovnih anđela za odabir poslovnih ideja sa značajnim tržišnim potencijalom tijekom proteklog desetljeća zahtijevaju jasno, koncizno i dokazima utemeljeno objašnjenje poslovnog modela, kao osnovu za privlačenje investicija. Razumijevanje samog koncepta ima snažan potencijal u procesu dizajniranja novih poslovnih pothvata, a posebice za inoviranje postojećih poslovnih modela. Inovacija poslovnog modela smatra se jednim od ključnih izvora konkurentske prednosti za poduzeća koja žele uspješno poslovati u suvremenom poslovnom okruženju (Zott i Amit, 2015; Massa i Tucci, 2013), pri čemu je za uspješno inoviranje poslovnog modela važno dubinsko razumijevanje njegovih elemenata.

Literatura nije usuglašena glede definicije poslovnih modela, kao niti glede elemenata poslovnih modela. Morić Milovanović, Srhoj i Krišto (2016) te Perić, Durkin i Vitezić (2017) pružaju strukturirane preglede definicija i elemenata poslovnog modela, no i dalje je mnogo toga nepoznato u vezi s inoviranjem poslovnih modela. *Regionalni centar za razvoj poduzetničkih kompetencija za zemlje jugoistočne Europe* (SEECCEL) na uzorku malih poduzeća u osam zemalja jugoistočne Europe i u Turskoj identificira prilagodbu poduzeća tržišnim uvjetima, što čini jedan od ključnih izazova za daljnji razvoj (SEECCEL, 2015, p. 41). Pitanje koje se postavlja jest: kako koncept inoviranja poslovnog modela može pomoći poduzećima?

Za potrebe pisanja ovog članka analizirana je literatura u bazama *Web of Science*, *Scopus* i *Hrčak*, ali i knjige te stručna literatura o temi inoviranja poslovnih modela. Cilj je pružiti holistički pregled teme, koji može poslužiti budućim istraživačima i menadžerima, uz dvije napomene. Prvo, tema definiranja poslovnih modela i poslovne strategije već je znatno objašnjena (Stefanović i Milošević, 2012; Milovanović, Srhoj i Krišto, 2016; Perić, Durkin i Vitezić, 2017), pa je naglasak članka većim dijelom na inoviranju poslovnih modela, a manjim na definiciji i elementima poslovnog modela. Drugo, ovaj članak može se shvatiti kao nadogradnja na prethodno navedene članke (Milovanović, Srhoj i Krišto, 2016; Perić, Durkin i Vitezić, 2017) uvođenjem statičke i dinamičke analize. U statičkoj analizu objašnjeni su *inputi* za inoviranje poslovnih modela u obliku različitih vrsta poslovnih modela te izvora za inoviranje poslovnih modela. Konačno, dinamičkom analizom objašnjen je okvirni proces inoviranja poslovnog modela te razvoj poslovnog modela tijekom vremena.

Članak je strukturiran tako da se u drugom poglavlju obrazlaže koncept poslovnog modela te temeljni elementi poslovnog modela, treće poglavlje fokusira se na vrste poslovnih modela, dok četvrto poglavlje uvodi koncept inoviranja poslovnog modela s fokusom na rekonfiguriranje postojećih poslovnih

modela. U petom poglavlju iznose se zaključna razmatranja, dok se u prilogu nalazi objašnjenje 55 vrsta poslovnih modela koji su identificirani u relevantnoj literaturi.

2. POSLOVNI MODELI

Poslovni modeli kao koncept postaju popularni tijekom *dot.com* ere u kasnim 1990-im, kada se koncept poslovnog modela koristi u svrhu objašnjavanja novih poslovnih inicijativa (Morić Milovanović, Srhoj i Krišto, 2016; Osterwalder, Pigneur i Tucci, 2005). Poslovni model opisuje kako poduzeće funkcionira te odgovara na pitanja „tko je kupac“? i „što kupac cijeni“? (Magretta, 2002). Iz prethodnog je moguće zaključiti da sva poduzeća imaju poslovni model, kojim je objašnjeno na koji način poduzeće stvara i dostavlja vrijednost kupcima, što u konačnici rezultira poslovnim profitom, odnosno gubitkom (Teece, 2010, p. 173). Važnost je poslovnih modela višestrana, a ključna je implikacija koncepta njegovo korištenje za jasnije komuniciranje, razumijevanje te, po potrebi, čak i vizualiziranje suštine poslovanja, pa samim time ima snažan potencijal u prevenciji neadekvatnih ulaganja (Osterwalder, Pigneur i Tucci, 2005).

Akademski interes prema poslovnim modelima obuhvaća tri perspektive: tehnološku, organizacijsku i stratešku, pri čemu ne postoji jedinstvena definicija poslovnih modela, već različiti autori navode i različite definicije¹. Porter (2001) kritizira poslovne modele te ih smatra „maglovitim konceptom“, dok, s druge strane, većina autora (Baden-Fuller i Mangematin, 2013; Lindgren, 2012; Afuah, 2004; Magretta, 2002) poslovne modele smatra trenutačnim shematskim prikazom poslovanja poduzeća, pri čemu uz različite definicije koncepta autori navode i različite elemente poslovnih modela (npr. Hamel, 2000; Afuah, 2004; Osterwalder i Pigneur, 2010).

Unatoč različitostima, Morić Milovanović, Srhoj i Krišto (2016) svrstavaju elemente poslovnih modela u četiri ključne kategorije, i to: prva kategorija odnosi se na tržišno-proizvodni sklad (engl. *product market fit*) (Blank, 2005), druga na resurse poduzeća, treća na procese poduzeća, dok se četvrta naziva profitni potencijal. Međutim, drugi autori (npr. Lehmann-Ortega i Musikas, 2014) navode samo tri kategorije elemenata – prijedlog vrijednosti, organizacijska arhitektura za stvaranje vrijednosti i profitna jednadžba. Prethodno je u skladu s Morić Milovanović, Srhoj i Krišto (2016), pri čemu se prijedlog vrijednosti odnosi na tržišno-proizvodni sklad, organizacijska arhitektura za stvaranje vrijednosti na resurse i procese poduzeća, a profitna jednadžba na profitni potencijal.

¹ Detaljniji opis triju perspektiva proučavanja poslovnih modela može se pronaći u članku Morić Milovanović, Srhoj i Krišto (2016).

Prva kategorija, koju opisuju Morić Milovanović, Srhoj i Krišto (2016), usmjerena je prema prijedlogu vrijednosti, gdje poduzetnik, odnosno dizajner poslovnog modela jasno artikulira segmente kupaca, tj. korisnike prijedloga vrijednosti, platitelje prijedloga vrijednosti te donositelje odluka o kupnji prijedloga vrijednosti, koji mogu, ali ne moraju biti isti pojedinac ili poslovni subjekt. Osim prethodno navedenog, artikulira se i sâm prijedlog vrijednosti, a kada segment kupaca prepozna prijedlog vrijednosti, stvara se tzv. tržišno-proizvodni sklad (engl. *Product Market Fit*), pa se i cijela prva kategorija također može nazvati i tržišno-proizvodni sklad s obzirom na to da ne obuhvaća samo prijedlog vrijednosti.

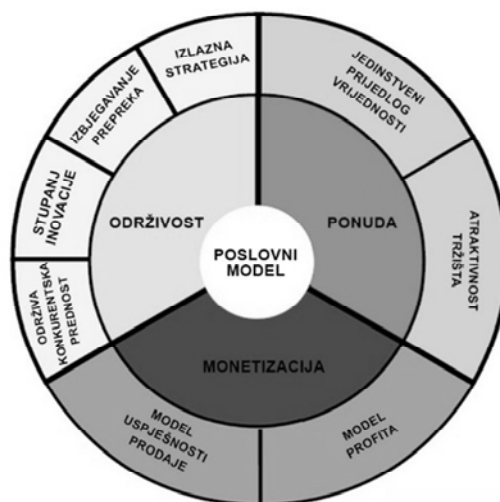
Krivulja vrijednosti ili strateško platno (Osterwalder i Pigneur, 2010) koristi se kako bi se grafički objasnio prijedlog vrijednosti i usporedio s onim od konkurencije, supstituta ili čak predikcijom vlastitog prijedloga vrijednosti u budućnosti. Ključ je krivulje vrijednost u artikulaciji vrijednosnih atributa iz perspektive kupaca, što je popraćeno procjenom svakog atributa, a izvori za unapređenje prijedloga vrijednosti predstavljaju mogućnosti povećanja razine trenutačnih vrijednosnih atributa, stvaranje novih vrijednosnih atributa te smanjenje ili eliminiranje određenih vrijednosnih atributa, sve s ciljem povećanja zadovoljstva kupaca i poželjnosti prijedloga vrijednosti.

Druga kategorija elemenata poslovnog modela predstavlja organizacijsku arhitekturu za stvaranje dodane vrijednosti, koja ima svrhu poduprijeti artikulirani prijedlog vrijednosti te ga provesti u djelo. Temelj ove kategorije elemenata poslovnog modela moguće je pronaći u literaturi o lancu vrijednosti (Porter, 1985), mreži vrijednosti (Nalebuff, Brandenburger i Maulana, 1996) te strateškim i ključnim kompetencijama unutar literature o resursno utemeljenoj teoriji poduzeća (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Treacy i Wiersema (1997) definiraju operativni poslovni model kao interakciju operativnih procesa, upravljačkih sistema, organizacijske strukture i korporativne kulture u svrhu ispunjenja strateški zadanih ciljeva.

Profitna jednadžba kao kategorija elemenata poslovnog modela može se podijeliti na troškovni i prihodovni submodel (Petrović, Kittl i Teksten, 2001; Osterwalder i Pigneur, 2010), a predstavlja izravan rezultat prvih dviju kategorija elemenata poslovnog modela. Generiranjem profita opisuje se logika o tome što, kada, zašto i kako poduzeće prima kompenzacije za prodane proizvode/usluge, koji se financijski izvori koriste u strukturi kapitala i na koje se načine novac koristio za upravljanje imovinom i podmirenje obveza (Petrović, Kittl i Teksten, 2001). Nadalje, opisuje mogućnosti stjecanja profita zahvaljujući pojedinim proizvodima te razinu cjenovne prednosti (Muehlhausen, 2012). Ključni financijski pokazatelji (ali ne i jedini) koji upućuju na uspješnost cjelokupnog poslovnog modela unutar ove kategorija elemenata poslovnog modela jesu

ROCE² (engl. *Return on Capital Employed*) i EBIT³ (engl. *Earnings Before Interest and Taxes*).

Unatoč različitim definicijama i pristupima segmentiranju elementa poslovnih modela (Perić, Durkin i Vitezić, 2017; Morić Milovanović, Srhoj i Krišto, 2016; Osterwalder i Pigneur, 2005), u literaturi vrijedi istaknuti okvir poslovnog modela *Business Model Institute*, u kojem su tri kategorije elemenata: ponuda, održivost i monetizacija (Muehlhausen, 2012) (Slika 1). Tri temeljne kategorije poslovnog modela prema *Business Model Institute* u skladu su s prethodnom analizom (Morić Milovanović, Srhoj i Krišto, 2016) različitih pristupa segmentiranju koncepta poslovnog modela. *Business Model Institute* pristup je u skladu s trima temeljnim kategorijama elemenata poslovnog modela: prijedlogom vrijednosti, organizacijskom arhitekturom za stvaranje vrijednosti i profitnom jednadžbom (Morić Milovanović, Srhoj i Krišto, 2016; Schoettl, Lehmann-Ortega i Musikas, 2014).



Slika 1. Business Model Institute – Okvir poslovnog modela

Izvor: Muehlhausen (2012). *Business Model Institute*, dostupno na: <http://businessmodelinstitute.com/>

Tri kategorije elemenata poslovnog modela sastoje se od ukupno osam elemenata prikazanih u *tablici 1*, a služe za analizu poslovnog modela, pri čemu

² Povrat od ukupnog angažiranog kapitala (ROCE) financijski je omjer profitabilnosti i efikasnosti kojom je angažiran kapital, a izračunava se usporedbom EBIT-a s angažiranim kapitalom.

³ Dobit prije odbitka (rashodnih) kamata i poreza na dobit (EBIT) razlika je između operativnih prihoda i operativnih troškova (ne uključuje kamate i poreze).

se u procesu formiranja poslovnog modela svako ključno područje nadovezuje na ono sljedeće.

Tablica 1.

Ključna područja poslovnog modela prema *Business Model Institute*

Ključna područja	Opis
Tržišna atraktivnost	Predstavlja prodaju proizvoda ciljnom segmentu tržišta, je li tržište atraktivno, odnosno ima li velik potencijal za 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 s ovakvim prijedlogom? Postoje li slični prijedlozi vrijednosti od strane (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 plasirao proizvod na tržište? Može li se stvoriti dokazan i ponovljiv prodajni proces?
Održiva konkurentska prednost	Odgovara na pitanja kao što su: Mogu li se ostvariti neke od klasičnih konkurentskih 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 održiv poslovni model?
Izbjegavanje prepreka	Potrebno je uzeti u obzir postojanje raznih prepreka koje mogu utjecati na održivost poslovnog modela, kao što su: državna regulacija, hendikep glede lokacije, preveliko oslanjanje na trenutačne 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 (2012). *Business Model Institute*, dostupno na: <http://businessmodelinstitute.com/>

Unatoč značajnom naporu znanstvenika u definiranju kako koncepta poslovnog modela tako i njegovih ključnih elemenata, vrste poslovnih modela uglavnom su i dalje zanemarene. One predstavljaju *input* za inoviranje poslovnih modela jer je s pomoću njih moguće pružiti shematski prikaz različitih poslovnih modela, pa se shodno tome mogu koristiti u svrhu imitacije, ali i rekonfiguracije poslovnih modela (o pojmu rekonfiguracije detaljnije u poglavlju 4).

3. VRSTE POSLOVNIH MODELA

Budući da su poslovni modeli temelj uspjeha poduzeća u turbulentnom, dinamičnom i konkurentskom okruženju, poslovni se model poduzeća često treba mijenjati. Jedna od grešaka u borbi za konkurentsku prednost predstavlja pasivnost vodstva glede promjena na tržištu, čime poslovni model ne pruža adekvatne odgovore na tržišne promjene, što u konačnici vodi do smanjenja profitabilnosti. Razumijevanje je vrsta poslovnih modela izrazito bitno upravo zbog inoviranja poslovnih modela, tj. dubinsko razumijevanje različitih vrsta poslovnih modela može pojednostavniti inovacijski proces.

Gassmann, Frankenberger i Csik (2015) proveli su empirijsko istraživanje u kojem navode 55 vrsta poslovnih modela koje primjenjuje 90% najuspješnijih poduzeća u svijetu. Autori usmjeravaju na važnost razumijevanja 55 vrsta poslovnih modela te opisuju kako se svaka od 55 vrsta poslovnih modela može inovirati na temelju *Business Model Navigator*⁴ sheme.

Osterwalder i Pigneur (2010/2014, p. 55) navode pet temeljnih obrazaca (vrsta) poslovnih modela prema svojstvima, rasporedu njihovih elemenata ili načinu djelovanja, pa tako definiraju: rastavljanje poslovnog modela, dugi rep, višestrane platforme, besplatno kao poslovni model i otvoreni poslovni model (*tablica 2*).

Tablica 2.

Pet osnovnih obrazaca (vrsta) poslovnih modela

Obrazac (vrsta)	Opis	Prijedlog vrijednosti
Rastavljanje poslovnog modela	Raščlanjivanje tri osnovne vrste poslovanja: poslovanje orijentirano prema kupcima, poslovanje temeljeno na inovaciji proizvoda i poslovanje koje se temelji na infrastrukturi.	Usmjerenost na jedno od triju temeljnih prijedloga vrijednosti: operativnu izvrsnost, najbolji proizvod ili bliske odnose s kupcima.
Poslovni model dugog repa	Prodaja većeg broja proizvoda, od kojih se svaki proizvod prodaje relativno rijetko.	Stjecanje prihoda na temelju veće ponude te uz niže troškove zaliha.
Poslovni model višestrane platforme	Spajanje dvaju ili više različitih, ali međuzavisnih kupaca, pri čemu se vrijednost stvara koordinacijom interakcije među njima.	Vrijednost platforme raste s brojem korisnika, što se u literaturi zove učinkom mreže.
Besplatno kao poslovni model	Jedan segment kupaca može imati koristi od ponude bez plaćanja, koji je financiran iz drugih elemenata u poslovnom modelu ili iz drugih segmenata kupaca.	Tri temeljna obrasca obuhvaćaju: 1. besplatnu ponudu na temelju višestrane platforme; 2. besplatne osnovne usluge s mogućnošću korištenja dodatnim uslugama po premijskim cijenama; 3. model mamljenja i zadržavanja u kojem se početno nudi besplatna ili vrlo jeftina usluga koja zatim navodi kupca da ponavlja kupnju.

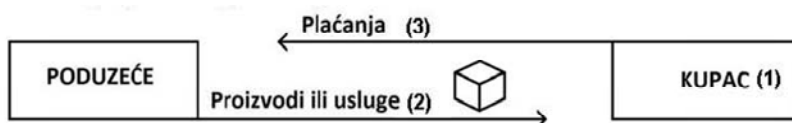
⁴ *Business Model Navigator* naziv je knjige Gassmann, Frankenberger i Csik (2015).

Otvoreni poslovni modeli	Stvaranje i održavanje vrijednosti suradnjom s vanjskim partnerima.	Dva temeljna načina za stvaranje vrijednosti: „izvana prema unutra“, pri čemu se unutar poduzeća iskušavaju ideje koje dolaze izvana i „iznutra prema vani“, pri čemu se vanjskim suradnicima nude neiskorištene ideje ili resursi poduzeća.
--------------------------	---	--

Izvor: Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2010/2014). *Stvaranje poslovnih modela: priručnik za vizionare, one koji mijenjaju pravila igre i ljubitelje izazova*. Prev. M. Makrai. Zagreb: Školska knjiga, pp. 55-119.

Baden-Fuller, Haefliger i Giudici (2015) predlažu da se vrste poslovnih modela podijele na temelju razlika u angažmanu s kupcima. Oni smatraju da se svi poslovni modeli mogu svrstati u četiri osnovna tipa, i to: *proizvodni model*, *model rješenja*, *model povezivanja* i *višestrani model*.

U *proizvodnom poslovnom modelu* poduzeće razvija proizvod ili standardiziranu uslugu te je prodaje kupcima, pri čemu je prijedlog vrijednosti transakcijski, odnosno poduzeće nudi proizvod ili uslugu koju će kupci kupiti. Logika proizvodnog poslovnog modela prikazana je na *slici 2*. Proizvodni je poslovni model najstariji i najčešći oblik poslovnog modela. Skalabilnost ovakvog poslovnog modela očituje se u mogućnostima ostvarenja ekonomije razmjera te postojanju barijera ulasku, kako bi se postigla zadovoljavajuća razina profitabilnosti te smanjio potencijalno visok rizik ulaska imitatora na tržište.

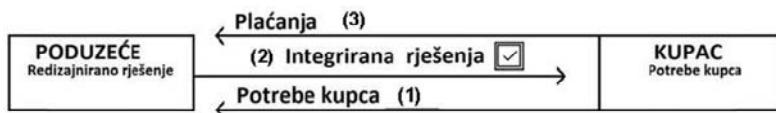


Slika 2. Logika proizvodnog poslovnog modela

Izvor: Baden-Fuller, Haefliger i Giudici (2015). *Business Model Zoo*, dostupno na: <http://businessmodelzoo.com>

Poslovni model rješenja zahtijeva značajnu interakciju s kupcem te dubinsko razumijevanje njegovih potreba, na osnovi čega se dizajnira proizvod ili usluga koja adresira identificirane jedinstvene potrebe, a za koje je kupac spreman platiti višu cijenu. Logika *poslovnog modela rješenja* prikazana je na *slici 3*. Razlika između *proizvodnog poslovnog modela* i *poslovnog modela rješenja* očituje se u višoj razini interakcije kupca i poduzeća. Za identifikaciju potencijalnih kupaca često je potrebna visoka razina povjerenja, što je razlog zbog kojeg se suradnja s kupcima rijetko *outsorcea*, a često je potrebno i prilagođavati rješenja kupcima. Skalabilnost ovakvog poslovnog modela očituje se u tome što povećanje obima poslovanja često vodi do viših jediničnih troškova. Nadalje, profitabilnost je često izrazito visoka među određenim kupcima, a rizik

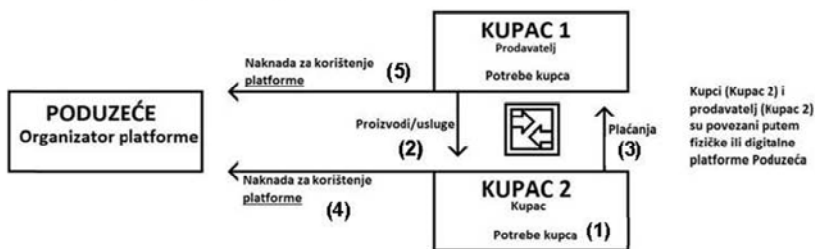
se očituje u višim inicijalnim ulaganjima, kako u razvoju odnosa s kupcima, tako i u razvoju individualiziranih rješenja.



Slika 3. Logika poslovnog modela rješenja

Izvor: Baden-Fuller, Haefliger i Giudici (2015.). *Business Model Zoo* dostupno na: <http://businessmodelzoo.com>

Poslovni model povezivanja temelji se na olakšavanju razmjene između kupaca i prodavatelja. Potreban je dogovor između više dionika u kojem poduzeće identificira dva ili više segmenta kupaca, kupac A i kupac B; te ih spaja na virtualnom ili fizičkom tržištu. Logika *poslovnog modela povezivanja* prikazana je na slici 4. Izazov *poslovnog modela povezivanja* ima potrebu za identifikacijom kupaca i potencijalnih prodavatelja, što je karakteristika koja ga razlikuje od *proizvodnog poslovnog modela* i *poslovnog modela rješenja*, kao i potrebu za razvojem mehanizma koji olakšava razmjenu te za visokom razinom povjerenja između ovih dviju grupa dionika. Temeljni je izvor prihoda *poslovnog modela povezivanja* vrlo često naknada od ostvarene prodaje. Ključni je resurs često sama platforma, pa se za dizajniranje platforme i mehanizama za uključenost kupaca rijetko provodi *outsourcing*. Skalabilnost *poslovnog modela povezivanja* okarakterizirana je tipično visokim troškovima uspostavljanja poslovnog modela, ali niskim inkrementalnim troškovima. Profitabilnost je karakterizirana niskim maržama, koje ovise o obimu poslovanja na platformi, dok rizik predstavljaju imitatori platforme i poslovnog modela.



Slika 4. Logika poslovnog modela povezivanja

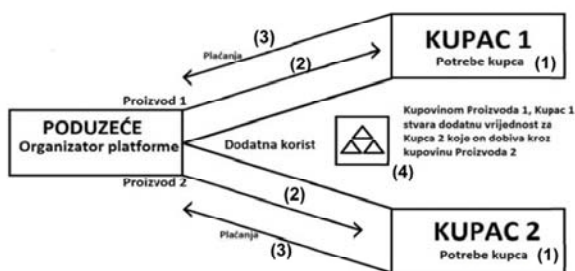
Izvor: Baden-Fuller, Haefliger i Giudici (2015.). *Business Model Zoo*, dostupno na: <http://businessmodelzoo.com>

U *višestranom poslovnom modelu* poduzeće nudi različite proizvode ili usluge različitim grupama kupaca, pri čemu jedna grupa kupaca stječe dodatne koristi od

transakcija one druge. Dakle, prijedlog je vrijednosti višestran, a jedna grupa kupaca stječe dodatnu korist od transakcije drugih grupa. Primjeri svjetski uspješnih *višestranih poslovnih modela* jesu *Google* ili *Facebook*. Logika *višestranog poslovnog modela* prikazana je na *slici 5*. Za višestran poslovni model potreban je dogovor između više dionika u kojem poduzeće identificira dvoje različitih kupaca, kupca A i kupca B; te se svakome dostavlja (različit) proizvod, uslugu ili rješenje. Međutim, postoji dodatni kriterij: kupac B treba steći dodatnu korist od korištenja proizvodom od kupca A, koje pruža poduzeće. Prijedlog je vrijednosti, dakle, višedimenzionalan jer poduzeće dostavlja pojedinačne koristi svakom kupcu (A i B); ali također utječe na stvaranje dodatne vrijednosti između A i B u obliku eksternalija. U *višestranom poslovnom modelu* potrebno je zadovoljiti nekoliko uvjeta:

1. poduzeće treba identificirati i pružiti proizvod ili uslugu koja je korisna grupi kupaca A;
2. ovaj proizvod ili usluga također treba generirati pozitivne eksternalije (koristi drugoj grupi kupaca B;
3. poduzeće treba uvjeriti B da bi trebalo platiti novac za troškove dobavljanja usluge/proizvoda za A;
4. pozitivnim eksternalijama koje je stvorila razmjena između A i B mogu upravljati igrači koji se nalaze izvan granica poduzeća.

Baden-Fuller, Haefliger i Giudici (2015) smatraju da su neuspjesi u stvaranju *višestranih poslovnih modela* izrazito visoki jer je potrebno stvoriti značajnu mrežu korisnika. Skalabilnost je karakterizirana prvotnim razvojem usluge za jednu grupu kupaca (A) koja se često pruža besplatno, pri čemu se smatra vrlo vrijednom, a tek kada ona postane uistinu značajno velika, poduzeće može potražiti dodatnu grupu (B) kako bi se pridružili i stvorili prihode (npr. *Facebook*). Profitabilnost je karakterizirana velikim potencijalom, koji se znatno oslanja na efekt mreže, te niskim operativnim troškovima olakšavanja i omogućavanja pozitivnih eksternalija koji proizlaze između grupe kupaca A i B.



Slika 5. Logika višestranog modela

Izvor: Baden-Fuller, Haefliger i Giudici (2015). *Business Model Zoo*, dostupno na: <http://businessmodelzoo.com>

Tablica 3.

Vrste proizvodnih, uslužnih, višestranih poslovnih modela te poslovnog modela povezivanja

Temeljna vrsta poslovnog modela	Detaljnije vrste poslovnog modela
Proizvodni poslovni model	Dodavanje; Aikido; Trampa; Bankomat; Lojalnost potrošača; Digitalizacija; Direktna prodaja; E-prodaja; Prodaja temeljena na iskustvu; Paušalna stopa; Besplatno kao poslovni model; <i>From push to pull</i> ; Garantirana dostupnost; <i>Layer Player</i> ; <i>Leverage Customer Data</i> ; Zaključavanje; Dugi rep; <i>Mass Customization</i> ; <i>No Frills</i> ; Otvoreno poslovanje; Slobodan izvor; Orkestrator; Plaćaj koliko koristiš; Plaćaj koliko želiš; <i>Razor and Blade</i> ; Iznajmi umjesto da kupiš; Obrnuto inženjstvo; Obrnuta inovacija; <i>Robin Hood</i> ; Samoposluga; Nudjenje rješenja; Pretplata; Supermarket; Ciljati na siromašne; Smeće za novac; Ultimativni luksuz
Poslovni model rješenja	<i>Cross-selling</i> ; <i>Crowdsourcing</i> ; Dodavanje marke sastojaka; Integrator.
Poslovni model povezivanja	Savezništvo; <i>Crowdfunding</i> ; Iskoristi više; Ugovori temeljeni na performansama; Dijeljenje prihoda; Trgovina u trgovini; <i>White label</i>
Višestrani poslovni model	Dražba; Frakcijsko vlasništvo; Franšiza; Skriveni prihodi; Licenciranje; <i>Peer to Peer</i> (P2P); Dvostrano tržište; Dizajn korisnika

Izvor: autori, prema Gassmann, O.; Frankenberger, K.; Csik, M. (2014). The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business. Pearson UK; Baden-Fuller, Haefliger i Giudici (2015). Business Model Zoo, dostupno na: <http://businessmodelzoo.com>

Gassmann, Frankenberger i Csik (2014) predlažu 55 različitih vrsta poslovnih modela, koje opisuju 90% najuspješnijih poduzeća na svijetu. Moguće ih je svrstati u četiri temeljne vrste poslovnih modela prema Baden-Fuller, Haefliger i Giudici (2015). Kategorizacija vrsta poslovnih modela prema Gassmann, Frankenberger i Csik (2014) navedena je u *tablici 3*, pri čemu se detaljnija elaboracija svake od 55 vrsta poslovnih modela nalazi u prilogu članka.

4. INOVIRANJE POSLOVNIH MODELA

Porastom interesa za konceptom poslovnog modela, kao i za različitim vrstama poslovnih modela dolazi i do porasta interesa za proučavanjem kako promijeniti postojeći poslovni model. Promjena poslovnih modela obuhvaća različite koncepte u literaturi, kao što su inovacija poslovnih modela, evolucija poslovnih modela, dinamika poslovnih modela, reinvecija poslovnih modela, kao i fleksibilnost poslovnih modela, a postoje i raniji koncepti u području strategije, kao inovacije vrijednosti ili strateška inovacija⁵ (Muller, 2014).

⁵ Inoviranje poslovnih modela fokusira se na promjene elemenata poslovnog modela, razvoj novog poslovnog modela te poboljšanje postojećeg poslovnog modela, a sve s ciljem iskorištavanja poslovne

Literatura često prepoznaje mijenjanje poslovnog modela kao radikalnu promjenu poduzeća, a često i sektora, zato što promjene nisu nove samo za poduzeće, već često i za cijeli gospodarski sektor. Ovo je posebice izraženo kod strateške inovacije, inovacije vrijednosti, kao i inovacije poslovnih modela (Muller, 2014). Koncept dinamike ili evolucije poslovnih modela čini set inkrementalnih promjena, koje predstavljaju proces stvaranja radikalne promjene. S druge strane, fleksibilnost poslovnih modela te reinvenija poslovnih modela nisu jasno podijeljeni jer koncepti uključuju sve mogućnosti promjene – radikalne ili inkrementalne promjene – koje mogu rezultirati iz potrebne fleksibilne (re)akcije. Ipak, koncept koji plijeni najviše pozornosti u posljednjem desetljeću jest inoviranje poslovnih modela (Zott, Amit i Massa, 2011; Cliffe i McGrath, 2011). Rasprava u literaturi o inoviranju poslovnih modela obuhvaća stupanj ili intenzitet promjene, pri čemu jedna grupa istraživača inovaciju poslovnih modela smatra radikalnim ishodom diskontinuiranog procesa promjene, koji je ujedno i nov poduzeću (Johnson, Christensen i Kagermann, 2008), dok s druge strane inkrementalne promjene nastaju kao rezultat kontinuiranih unapređenja te se smatraju inoviranjem poslovnog modela (Berglund i Sandström, 2013; Zhang i sur., 2010).

Inovacija poslovnog modela privlači kontinuiran interes istraživača i menadžera (Zott, Amit i Massa, 2011; Cliffe i McGrath, 2011) jer se ona smatra jednim od temeljnih izvora konkurentske prednosti u 21. stoljeću, pri čemu su evidentne koristi od radikalnih i inkrementalnih inovacija poslovnih modela. Novi i inovativni poslovni modeli mogu uspjeti bez obzira na stadij životnog ciklusa poduzeća, industriju ili geografsku lokaciju. Proces inovacije novog poslovnog modela naziva se dizajn poslovnog modela, dok se modificiranje postojećeg poslovnog modela naziva rekonfiguracija poslovnog modela (Morić Milovanović, Srhoj i Krišto, 2016).

Inovacija poslovnog modela može se ostvariti unapređenjem sadržaja, strukture i upravljanja aktivnosti poduzeća, i to:

- dodajući nove aktivnosti, silaznom i ulaznom integracijom, odnosno inovacijom poslovnog modela kao novim sistemom aktivnosti, tzv. „sadržaj“
- povezujući aktivnosti na novi način, odnosno inovacijom poslovnog modela kao novim sistemom aktivnosti, tzv. „struktura“

prilike te stvaranja održive konkurentske prednosti. Evolucija poslovnih modela usmjerena je prema promjeni elemenata poslovnih modela na temelju pokušaja i promašaja s ciljem povećanja uspješnosti poduzeća. Dinamika poslovnih modela obuhvaća njihovu promjenu te je većim dijelom usmjerena na promjene procesa i aktivnosti s ciljem prilagođavanja eksternim promjenama kako bi poduzeće ostalo konkurentno. Reinvenija je poslovnih modela koncept koji opisuje kontinuirane promjene elemenata/arhitekture poslovnih modela kako bi se poboljšala njihova uspješnost. Inovacija je vrijednosti koncept usmjeren prema stvaranju novog tržišta te novog prijedloga vrijednosti s ciljem osiguranja konkurentske prednosti i nove vrijednosti za kupca. Strateška inovacija usmjerena je k promjeni poslovnog modela, pri čemu se fokusira na bazu kupaca, ponudu vrijednosti te na samo stvaranje vrijednosti s ciljem promjene pravila igre/postojećih konkurenata.

- mijenjanjem jednog ili više partnera koji obavljaju aktivnosti poduzeća, odnosno inovacijom poslovnog modela kao novim sistemom aktivnosti, tzv. „upravljanje“
- promjenama jednog od triju prethodno navedenih elemenata moguće je doći do promjene poslovnog modela.

Amit i Zott (2010) navode šest ključnih pitanja koje mogu usmjeriti menadžment u njihovoj namjeri inoviranja poslovnog modela.

Tablica 4.

Šest pitanja za inoviranje poslovnog modela

Temeljna pitanja za dizajniranje i rekonfiguriranje poslovnih modela	
1.	Koje se percipirane potrebe trebaju zadovoljiti novim dizajnom modela?
2.	Koje su nove aktivnosti potrebne da bi se zadovoljile prethodno navedene percipirane potrebe?
3.	Kako je moguće potrebne aktivnosti povezati na nove načine?
4.	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?
5.	Kako se stvara vrijednost za svakog sudionika u novom poslovnom modelu?
6.	Koji prihodovni model odgovara novom poslovnom modelu s ciljem prisvajanja poduzeću što većeg dijela novostvorene vrijednosti?

Izvor: Amit, R.; Zott, C. (2010). *Business Model Innovation: Creating Value in Times of Change. Working Paper, WP-870, IESE Business School, University of Navarra, p. 14.*

Inoviranje poslovnog modela specifično je za svako poduzeće, pa se postavlja pitanje kako poduzeće može povećati šanse za razvoj odgovarajućeg poslovnog modela s obzirom na specifičnost konteksta u kojem ono posluje? *IBM* je definirao četiri zavisna pokretača vrijednosti poslovnih modela: novost, zaključavanje (engl. *lock-in*), komplementarnost i efikasnost. *Novost* opisuje razinu do koje je inovacija poslovnog modela utjelovljena u sistemu aktivnosti. *Zaključavanje* se odnosi na one aktivnosti poslovnih modela koji stvaraju troškove prelaska ili pospješuju poticaje da sudionici poslovnog modela ostanu i provode transakcije unutar sistema aktivnosti (npr. kapsule za *Nespresso*). *Komplementarnosti* se odnose na efekt povećanja vrijednosti međuzavisnih aktivnosti poslovnih modela (npr. *E-bay* i *PayPal*). *Efikasnost* je usmjerena na uštede troškova međupovezanošću sistema aktivnosti (npr. logistika u *Wal-Martu*).

U procesu inoviranja poslovnog modela *IBM* navodi postojanje triju karakteristika uspješnih inovatora poslovnih modela (tzv. 3A):

- usklađenost (engl. *Aligned*) – iskorištavaju ključne kompetencije i dizajniraju dosljedno u svim dimenzijama poslovnog modela (unutra i izvana), a koje stvaraju vrijednost za kupca
- analitičnost (engl. *Analytical*) – koriste se dostupnim informacijama kako bi stvorili stratešku sliku i prioritetizirali aktivnosti te mjere i prate je li potrebno rapidno ispraviti smjer
- prilagodljivost (engl. *Adaptable*) – povezuju inovativno vodstvo kako bi pospješili sposobnost utjecaja na promjenu i institucionalizaciju operativne fleksibilnosti.

Uz četiri pokretača vrijednost poslovnog modela 3A karakteristike uspješnih inovatora poslovnih modela, literatura također usmjerava na izvore za inoviranje poslovnih modela. Konkretnije, Schoettl, Lehmann-Ortega i Musikas (2014) razvili su metodologiju *Odyssey 3.14.* koja navodi dva žarišta za inoviranje poslovnih modela, i to: prijedlog vrijednosti te organizacijsku arhitekturu za stvaranje dodatne vrijednosti, što posljedično dovodi do redizajna profitne jednadžbe. Inoviranje poslovnog modela moguće je provesti promišljanjem i analizom četrnaest osnovnih izvora (perspektiva) inoviranja poslovnog modela. Preduvjeti uspješnosti inoviranja poslovnog modela jesu: a) adekvatna razina uvida o kupcima (proizlazi iz detaljnog promatranja ponašanja kupaca te suštinskog razumijevanja kupca, za što je potrebna empatija) te b) spremnost na promišljanje vjerodostojnosti trenutačnih uvjerenja/mitova industrije (preispitivanje trenutačnih ključnih faktora uspjeha u industriji). *Odyssey 3.14.* jedinstvena je metodologija jer nudi 14 izvora, koji ne isključuju jedan drugog, a promatranje navedenih izvora te odlučivanje o korištenju određenim izvorom predstavlja iterativan proces. Četrnaest se izvora inoviranja poslovnih modela dalje dijeli na sedam izvora za inoviranje prijedloga vrijednosti te sedam izvora za inoviranje organizacijske arhitekture za stvaranje dodane vrijednosti, a ideje za inoviranje poslovnog modela potrebno je zbog njihove međuovisnosti paralelno tražiti promatranjem obaju područja. Konačno, metodologija *Odyssey 3.14.* i njenih četrnaest izvora za inoviranje poslovnog modela ne predstavlja striktnu metodologiju koju je potrebno slijediti jednu za drugom, već okvir za razmišljanje, pri čemu je moguće pronaći i druge izvore za inoviranje poslovnog modela.

4.1. Izvori inoviranja prijedloga vrijednosti

Sedam izvora za inoviranje prijedloga vrijednosti predstavljaju: smanjenje cijena, uklanjanje problema, traženje neklijenata, uvođenje novih funkcionalnosti/dubljih emocija, traženje drugih segmenata, predviđanje trendova te modifikiranje izvora prihoda (Schoettl, Lehmann-Ortega i Musikas, 2014).

1. *Smanjenje cijena* moguće je postići smanjenjem troškova odabira proizvoda/usluge prije nastupa same transakcije, smanjenjem troškova same kupovine, tj. smanjenjem stvarne cijene te smanjenjem različitih postprodajnih troškova, kao što su: troškovi održavanja i popravaka, kupovine dodatnih/pratećih proizvoda ili usluga, obuke i treninga itd.

Dakle, osnovna svrha smanjenja cijene kao izvora inoviranja prijedloga vrijednosti jest pokušati razumjeti na koje je sve načine moguće smanjiti krajnju cijenu za klijenta ili čak preispitati je li moguće u potpunosti besplatno ponuditi proizvod/uslugu.

2. *Uklanjanje problema* odnosi se na promjenu same percepcije načina na koji se klijent koristi proizvodom ili uslugom, pri čemu se pokušavaju identificirati svi problemi, prepreke i komplikacije s kojima se klijent suočava ili se potencijalno može suočiti. Primjerice, klijenti se suočavaju s komplikacijama jer se određenim proizvodom ili uslugom koriste istovremeno s drugim proizvodima i uslugama. Stoga bi cilj ove inicijative bio pojednostavniti upotrebu svih proizvoda ili usluga koji se zajednički koriste, a to se često provodi tako da se klijentu ponudi cjelokupno rješenje (paket) koje može uključivati: bolje uvjete i načine plaćanja, jamstva, pokrivenne troškove održavanja itd.; pri čemu ukupan trošak cjelokupnog paketa treba biti niži nego suma svih pojedinačnih transakcija (dijelova). Ova se vrsta prijedloga vrijednosti najčešće provodi na temelju dugoročnih ugovora.
3. *Traženje neklijenata* predstavlja aktivnosti čiji je cilj identifikacija i razumijevanje potreba onih pojedinaca ili poduzeća koji znaju za fokalno poduzeće i njegove proizvode/usluge, ali se njima ne koriste. Stoga je cilj ovog izvora usmjeriti na načine uklanjanja barijera koje sprečavaju nekljente u upotrebljavanju fokalnih proizvoda/usluga. Moguće je identificirati četiri vrste klijenata: a) zadovoljni/lojalni klijenti, b) budući nekljenti (nezadovoljni klijenti koji će se okrenuti drugom poduzeću), c) svjesni nekljenti (znaju za fokalno poduzeće, ali nisu klijenti) te nesvjesni nekljenti (ne znaju za fokalno poduzeće, niti su zainteresirani). Od tih je četiriju vrsta iznimno bitno identificirati tko su nekljenti jer se oni ne koriste proizvodima/uslugama promatranog poduzeća, niti proizvodima/uslugama konkurencije, pa predstavljaju mogući izvor dodatnih prihoda. Zbog toga je cilj prepoznati koje su sve barijere ispred neklijenata koje ih onemogućavaju da postanu klijenti promatrane industrije te razmisliti o mogućnostima njihova uklanjanja.
4. *Uvođenje veće funkcionalnosti/dubljih emocija* u promatrane proizvode/usluge ima za cilj unaprijediti trenutačan prijedlog vrijednosti tako da se dubinski preispitaju razne emocije koje se bude u potrošača pri upotrebi proizvoda/usluge. Emocije mogu biti ljubav, smirenost, opraštanje, divljenje, sreća, nada, ponos, inspiracija itd., a ovakav tip inovacije prijedloga vrijednosti karakterističan je za B2C industriju te se rijetko može pronaći u B2B industriji.
5. *Traženje drugih segmenata* kao izvora za inoviranje prijedloga vrijednosti odnosi se na potragu za načinima na koje se prijedlozi vrijednosti iz različitih industrijskih segmenata ili različitih industrija mogu kombinirati kako bi se stvorio novi prijedlog vrijednosti.

6. *Predviđanjem trendova* moguće je generirati ideje glede inoviranja prijedloga vrijednosti. Ovim pristupom nastoje se predvidjeti svi trendovi koji mogu imati utjecaj na buduće poslovanje, kao što su digitalne tehnologije, društvene i gospodarske promjene itd. Nakon što se trendovi identificiraju potrebno je razviti i integrirati rješenja u novi prijedlog vrijednosti.
7. *Modificiranje izvora prihoda* može dovesti do značajnih inovacija glede prijedloga vrijednosti s obzirom na to da cijena koju klijent plaća predstavlja ključan faktor u procesu donošenja odluke, stoga bilo koji pokušaj smanjenja finalne cijene utječe i na odluku kupca o kupnji proizvoda. Postoje tri osnovna načina na koje je moguće vršiti promjene u izvorima prihoda:
- različiti načini naplate:
 - pretplata ili fiksna cijena umjesto naplate po jedinici
 - naplata prema upotrebi umjesto uobičajene prodaje proizvoda ili usluge
 - freemium*⁶
 - mješavina različitih načina naplate
 - treća strana plaća (u nekim je slučajevima klijent voljan platiti za proizvode i usluge kojima se koristi drugo poduzeće; postoji razlika između korisnika i platitelja)
 - naplata se vrši od uštede ili zarade koju klijent ostvari (npr. naplata od uštede troška vode ili energije)

Tablica 5.

Izvori inoviranja prijedloga vrijednosti – opis i pitanja

Prijedlog vrijednosti – smjernice	Opis	Pitanja
Smanjenje cijene	Kako je sve moguće smanjiti finalnu cijenu koju klijent plaća? Smanjenje cijene može proizaći iz: <ol style="list-style-type: none"> smanjenja troška odabira proizvoda/usluge prije nastupa same transakcije smanjenja troška nabave, tj. stvarne cijene smanjenja različitih postprodajnih troškova. 	Može li se redefinirati ponuda smanjenjem troškova te, posljedično tome, i finalne cijene? Može li se dio proizvoda ili usluge ponuditi besplatno s ciljem povećanja prodane količine? Mogu li se smanjiti drugi periferni troškovi, koje u konačnici plaća klijent?
Uklanjanje problema	Kako je sve moguće smanjiti ili ukloniti probleme s kojima se suočava klijent? Najčešće se realizira	Kojim se dodatnim proizvodima ili uslugama koristi klijent uz fokalni (promatran) proizvod ili uslugu?

⁶ *Freemium* poslovni model opisuje takav poslovni model u sklopu kojeg se velika većina kupaca osnovnim proizvodom/uslugom koristi besplatno, a manjina plaća dodatne vrijednosti bez kojih proizvod/usluga ne dosežu maksimalan efekt (Gassmann, Frankenberger i Csik, 2015).

	nuđenjem cjelokupnog dugoročnog rješenja koje uključuje: bolje uvjete i načine plaćanja, garancije, pokriveno troškove održavanja ili sve navedeno.	Koja su ograničenja ili komplikacije s kojima se klijent suočava koristeći se promatranim proizvodom ili uslugom? Kako je moguće minimizirati prepoznate komplikacije?
Traženje neklijenata	Kako je sve moguće pronaći i razumjeti potrebe neklijenata te ukloniti barijere koje sprečavaju nekljente u upotrebi proizvoda/usluga?	Što potencijalne klijente tjera od ponuđenog proizvoda ili usluge? Kojim se drugim proizvodima ili uslugama koriste te zašto i gdje? S kojim su elementima prijedloga vrijednosti klijenti neprestano nezadovoljni?
Uvođenje veće funkcionalnosti/dubljih emocija	Kako je sve moguće uvesti više funkcionalnosti ili emocija u prijedlog vrijednosti?	Je li proizvod ili usluga u osnovi funkcionalan ili uzrokuje emotivnu reakciju klijenta? Kako je sve moguće stvoriti pozitivnu emotivnu povezanost klijenta? Kako je sve moguće vratiti osnovnu funkcionalnost uklanjanjem emotivnosti?
Traženje drugih segmenata	Kako je sve moguće kombinirati pojedine elemente iz različitih industrija kako bi se stvorila dodana vrijednost?	Koji su drugi segmenti promatranog industrijskog sektora? Koja su pravila i propozicije drugih segmenata koje je moguće integrirati u prijedlog vrijednosti? U kojim je drugim industrijskim sektorima moguće pronaći inspiraciju?
Predviđanje trendova	Kako je sve moguće anticipirati trendove u društvu, gospodarstvu i tehnologiji kako bi se prepoznale buduće prilike?	Koji društveni trendovi mogu utjecati na klijente i nekljente? Kakav je prijedlog vrijednosti moguće zamisliti predviđanjem budućih trendova?
Modificiranje izvora prihoda	Kako je sve moguće utjecati na finalnu cijenu kako bi proizvod/usluga bio poželjniji klijentu?	Je li moguće drugačije izvršiti naplatu? Koje bi treće strane bile zainteresirane za financiranje dijela ili cjelokupne ponude? Pružaju li prijedlog vrijednosti klijentu mogućnost uštede ili generiranja novih prihoda?

Izvor: izrada autora prema Schoettl, J. M.; Lehmann-Ortega, L.; Musikas, H. (2014). (Ré) inventez votre Business Model. Dunod.

4.2. Izvori inoviranja organizacijske arhitekture za stvaranje vrijednosti

Sedam izvora za inoviranje organizacijske arhitekture za stvaranje vrijednosti predstavljaju: uvođenje tehnologije, modifikacija jednog ili nekoliko koraka lanca vrijednosti, uklanjanje ili dodavanje koraka u lancu vrijednosti, korištenje strateškim resursima i ključnim kompetencijama, povezivanje s partnerima ili konkurentima, identifikacija komplementora te potraga za novim resursima (Schoettl, Lehmann-Ortega i Musikas, 2014).

1. *Uvođenje tehnologije u poslovanje* omogućuje radikalnu modifikaciju organizacijske arhitekture. Postoji značajan broj primjera u kojima je tehnologija primarno zaslužna za inoviranje poslovnih modela, i to ne isključivo u domeni internetskog poslovanja. Uvođenje tehnologije u poslovanje poduzeća ne bi smjelo biti isključivo zadaća timova zaduženih za istraživanje i razvoj (I&R), već svih zaposlenika na raznim organizacijskim razinama. U pravilu uvođenje nove tehnologije predstavlja značajan trošak za poduzeće, stoga koristi primjene nove tehnologije moraju nadjačati troškove njene implementacije, bilo kroz prizmu nižih troškova poslovanja ili rasta prihoda.
2. *Modifikacija jednog ili nekoliko koraka lanca vrijednosti* može dovesti do značajno izmijenjenog poslovnog modela, tj. načina na koje poduzeće posluje. Ovaj izvor odnosi se na strateško promišljanje svakog pojedinog koraka unutar postojećeg lanca vrijednosti s ciljem unapređenja procesa svakog pojedinog koraka.
3. *Uklanjanje ili dodavanje koraka u lancu vrijednosti* za posljedicu ima izravan utjecaj na troškovnu strukturu poslovanja te često i na sam prijedlog vrijednosti. Uklanjanje jednog ili više koraka unutar lanca vrijednosti izravno snižava ukupne troškove poslovanja te, posljedično tome, i finalnu cijenu proizvoda/usluge, čime poduzeće postaje konkurentnije. S druge strane, dodavanje koraka u već postojeći lanac vrijednosti najčešće uzrokuje promjenu prijedloga vrijednosti te, posljedično tome, i troškovnu strukturu.
4. *Inoviranje organizacijske arhitekture* moguće je provesti korištenjem strateškim resursima⁷ i ključnim kompetencijama⁸, što u osnovi predstavlja tradicionalan način na koji korporacije provode aktivnosti organskog rasta.
5. *Povezivanje s partnerima ili konkurentima* predstavlja aktivnost strateškog umrežavanja s igračima unutar promatrane industrije, što u konačnici može dovesti do značajno izmijenjene organizacijske

⁷ Strateškim resursima se smatraju oni resursi koji omogućavaju poduzeću stjecanje konkurentne prednosti na tržištu, a često obuhvaćaju financije, znanje i radnu snagu.

⁸ Ključne kompetencije (engl. *core competencies*) predstavljaju kombinaciju znanja i tehnološkog kapaciteta poduzeća, koji mu omogućavaju da bude konkurentno na tržištu.

arhitekture te, posljedično tome, do inovacije poslovnog modela. Ova inicijativa promatra poduzeće kao dio vrijednosne mreže u industriji koja može uključivati konkurente, klijente, dobavljače, komplementore itd., pri čemu svi promatrani igrači istovremeno mogu biti partneri i konkurenti (tzv. *co-opetition*⁹). Cilj je ove inicijative promatrati kako je sve moguće uspostaviti stratešku suradnju s raznim igračima u industriji, a da pritom ne dođe do povrede zakona ili internih pravnih akata glede sukoba interesa ili raznih drugih oblika tržišnih manipulacija.

6. *Identifikacija komplementora* odnosi se na detektiranje onih proizvoda kojima se klijenti koriste istovremeno s promatranim proizvodom. Cilj je ove inicijative ustanoviti kako je sve moguće spojiti ponudu fokalnog poduzeća s onom komplementora kako bi klijentu cjelokupna ponuda bila privlačnija.
7. *Potraga za novim resursima* ima za cilj proširiti resursni doseg fokalnog poduzeća, što se može ogledati u geografskom, demografskom opsegu ili raznolikosti resursa, a sve sa svrhom promjene organizacijske arhitekture poduzeća.

Tablica 6.

Izvori inoviranja organizacijske arhitekture za stvaranje vrijednosti – opis i pitanja

Organizacijska arhitektura – smjernice	Opis	Pitanja
Uvođenje tehnologije	Kako je sve moguće uvesti tehnološke novine kako bi se unaprijedilo poslovanje, pri čemu tijekom životnog vijeka proizvoda/usluge koristi moraju nadmašiti troškove implementacije nove tehnologije?	Koriste li se konkurenti tehnologijom koju je moguće integrirati u poslovanju? Koje su postojeće tehnologije u drugim sektorima koje je moguće integrirati u poslovanju?
Modifikacija jednog/nekoliko koraka lanca vrijednosti	Kako je sve moguće modificirati korake unutar lanca vrijednosti s ciljem stvaranja dodane vrijednosti?	Koje su sve različite aktivnosti lanca vrijednosti? Može li se promijeniti ili redizajnirati način na koji se izvodi svaka pojedina aktivnost?
Uklanjanje/dodavanje koraka u lancu vrijednosti	Kako je sve moguće ukloniti ili dodati pojedine korake unutar lanca vrijednosti s ciljem smanjenja troškova poslovanja?	Je li promatran korak lanca vrijednosti koristan? Može li se eliminirati te koji bi utjecaj bio u terminima troška i finalne cijene? Može li se dodati korak u lancu vrijednosti te koji bi rezultat bio? Bi li se smanjilo troškove ili donijelo vrijednost klijentu?

⁹ Co-opetition je suradnja između konkurentskih poduzeća, odnosno ono podrazumijeva da poduzeća sudjeluju u međusobnom natjecanju, ali i suradnji, pri čemu se često smatra poslovnom strategijom koja se koristi kada postoje jasne koristi od suradnje između poslovnih subjekata.

Iskoristiti strateške resurse/ključne kompetencije	Kako je sve moguće iskoristiti strateške resurse s ciljem razvoja poslovanja?	Kojim strateškim resursima raspolaže poduzeće? Koji se resursi suboptimalno upotrebljavaju te li se njima moguće učinkovitije/drugačije koristiti? Raspolaže li se <i>know-howom</i> koji bi bio koristan drugim poduzećima?
Povezivanje s partnerima ili konkurentima	Kako je sve moguće uspostaviti stratešku suradnju s raznim igračima u industriji (dobavljači, komplementori, konkurenti), a da pritom ne dođe do povrede zakona ili internih pravnih akata glede sukoba interesa ili raznih drugih nedopuštenih tržišnih manipulacija?	Tko su konkurenti te koje su im snage i kojim strateškim resursima raspolažu? Kako su te prednosti ili resursi komplementarni u odnosu na promatrano poduzeće? Može li se modificirati odnos s dobavljačima ili klijentima kako bi se unaprijedile snage ili neutralizirale slabosti?
Identifikacija komplementora	Kako je sve moguće spojiti ponudu fokalnog poduzeća s onom komplementora kako bi klijentu cjelokupna ponuda bila privlačnija?	Čime se koriste klijenti prije, tijekom ili nakon korištenja promatranim proizvodom ili uslugom? Mogu li se te ponude integrirati u vlastiti prijedlog vrijednosti? Što bi bilo korisno za klijenta, a što za promatrano poduzeće koje pruža dodatnu ponudu?
Potruga za novim resursima	Kako je sve moguće proširiti resursni doseg fokalnog poduzeća, što se može ogledati u geografskom, demografskom opsegu ili raznolikosti resursa?	Kako je moguće povećati osnovicu materijalnih i nematerijalnih resursa? Što je sve moguće pronaći promatranjem daleko od uobičajene resursne osnovice?

Izvor: Schoettl, J. M.; Lehmann-Ortega, L.; Musikas, H. (2014). (Ré) inventez votre Business Model. Dunod.

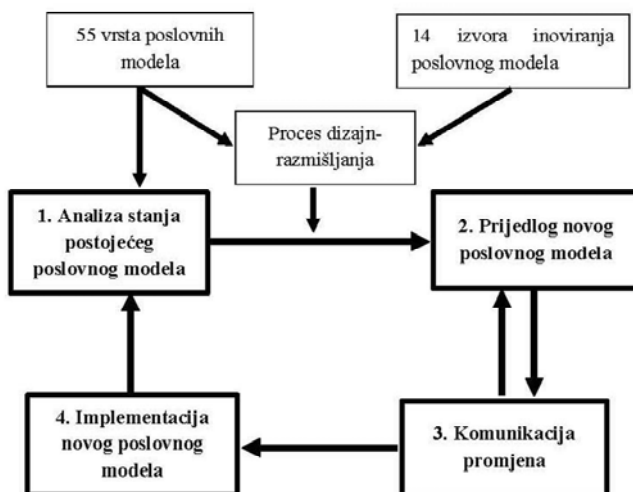
Vrste poslovnih modela i izvori inoviranja poslovnog modela predstavljaju statične *inpute* za inoviranje poslovnog modela, no potrebno je uvesti dinamički aspekt kako bi se sam pojam uistinu u potpunosti shvatio. Pitanje koje se postavlja jest što napraviti nakon razumijevanja *inputa* u procesu inoviranja poslovnih modela?

4.3. Proces inoviranja poslovnog modela

Uz razumijevanje izvora inoviranja te poslovnog modela, literatura (npr. Gassmann, Frankenberger i Csik, 2014; Osterwalder i Pigneur, 2010/2014; Schoettl, Lehmann-Ortega i Musikas, 2014) predlaže i proces inoviranja poslovnog modela, koji se može opisati u četirima fazama: 1. analiza stanja

postojećeg poslovnog modela, 2. prijedlog novog poslovnog modela, 3. komunikacija promjena i 4. implementacija novog poslovnog modela (slika 6).

Prva faza, *tzv.* analiza stanja postojećeg poslovnog modela, nužna je kako bi se inicirao daljnji proces inoviranja. Temeljni je cilj ove faze inoviranja poslovnog modela identificirati, pojasniti i artikulirati postojeći poslovni model i logiku vrijednosti tog poslovnog modela. Predlaže se opservacija odnosa postojećeg poslovnog modela i vanjskih čimbenika. Uz analizu postojećeg stanja, potrebno je skicirati čimbenike koji potencijalno ugrožavaju budućnost poslovanja poduzeća, kao i potencijalne prilike za njegov rast. Identifikacija prijetnji i prilika, kao i shvaćanje same industrijske logike također stvara okvir za razumijevanje poslovnih modela konkurencije. Konvencionalni alati za vizualiziranje poslovnih modela, poput platna poslovnog modela (Osterwalder i Pigneur, 2010/2014), trokuta poslovnog modela (Gassmann, Frankenberger i Csik, 2014), okvira poslovnog modela poslovnih škola *Harvard Business School* (HBS) i *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) (Christensen, Bartman i van Bever, 2016), okvira poslovnog modela *Business Model Institute* (Muehlhausen, 2012) ili drugih, mogu pomoći u prvoj fazi inoviranja poslovnog modela, dok bi konačan ishod trebao biti identificiranje jednog od 55 vrsta poslovnog modela (vidi *prilog*), koji najviše odgovaraju poduzeću.



Slika 6. Proces inoviranja poslovnog modela

Izvor: Izrada autora

Druga faza predstavlja fazu podešavanja (iteracija) ili potpunog mijenjanja (pivotiranja) poslovnog modela definiranjem prijedloga novog poslovnog modela. Kako bi se ovaj zahtjevan zadatak učinkovitije obavio,

predlaže se nekoliko korisnih metoda koje će ubrzati i optimizirati podešavanje ili mijenjanje poslovnog modela. Temelj za adekvatan prijelaz iz trenutnog u željeni poslovni model jest aplikacija procesa dizajn-razmišljanja, koji se sastoji od mikro- i makropristupa (Srhoj i Morić Milovanović, 2016). Prema Seidel i Fixsonu (2013), mikroproces sastoji se od triju ključnih faza: potrage za potrebom, *brainstorminga* te izrade prototipova. U literaturi je moguće pronaći nekoliko poznatih dizajn-mikroprocesa, poput pristupa savjetodavnih dizajn-poduzeća (*IDEO* i *Continuum*), poznatih sveučilišta (*Stanford Design School*, *Rotman Business School* i *Darden Business School*) te popularne knjige *101 Design Methods* (Srhoj i Morić Milovanović, 2016). Makrodizajn-proces sastoji se od ključnih ciljeva koji se manifestiraju u oblicima izrade prototipova s ciljem zadovoljenja definiranih potreba (Brenner, Uebnickel i Abrell, 2016). Ključni čimbenici u dizajn-procesu predstavljaju uključivanje pojedinaca otvorenog uma s različitim pozicija te prevladavanje mentalnih barijera industrijske logike. Poželjno je i uključivanje sudionika izvan industrijskog okvira koji ne podilaze razmišljanju unutar postojeće industrijske logike. U procesu dizajn-razmišljanja timovi se često koriste alatima poput vizualizacije, etnografskih istraživačkih metoda, tehnikama prototipiranja, stvaranja, ekperimentiranja i drugih s ciljem stjecanja adekvatnih spoznaja za stvaranje konkurentске prednosti.

U drugoj fazi 55 vrsta poslovnih modela koje predlažu Gassmann, Frankenberger i Csik (2014) pruža *input* za razmišljanje o tome kako poduzeće može izmijeniti svoj postojeći poslovni model, a da pri tome odgovara okruženju u kojem se nalazi poduzeće. Uz vrste poslovnih modela, 14 izvora inoviranja poslovnih modela (sedam za prijedlog vrijednosti i sedam za organizacijsku arhitekturu za stvaranje vrijednosti) može pomoći u procesu dizajn-razmišljanja kako bi se unaprijedio sam prijedlog vrijednosti koji poduzeće nudi ili organizacijska arhitektura za stvaranje vrijednosti, odnosno njegove komponente (resursi, tehnologija, partneri). Uklapanjem 55 vrsta poslovnih modela i 14 izvora inoviranja poslovnih modela u proces dizajn-razmišljanja moguće je doći do prijedloga za otvaranje potpuno novih segmenata tržišta izvan okvira industrijske logike, kao i za stvaranje potpuno novog proizvoda ili usluge. Iskustva stečena modificiranjem postojećeg poslovnog modela potrebno je bilježiti te voditi adekvatnu metriku. Tako se pozitivne strane u procesu promjene mogu iskoristiti, a negativne otkloniti.

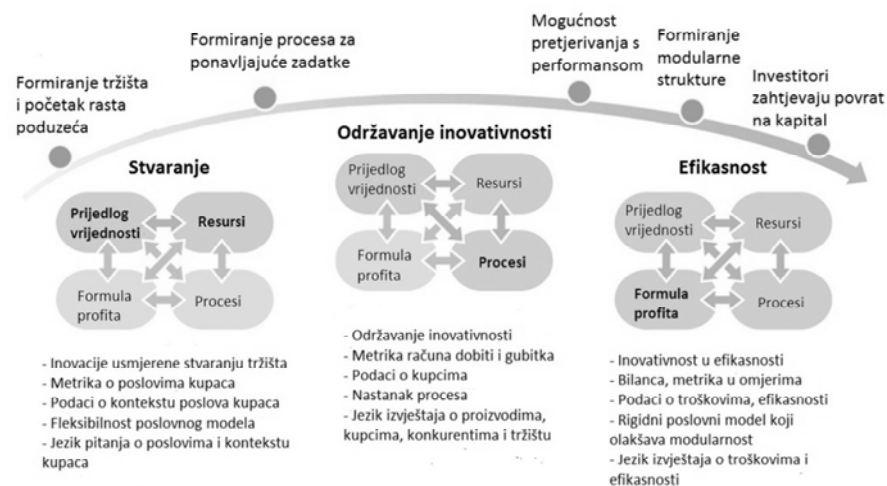
Nakon definiranja prijedloga novog poslovnog modela potrebno ga je i obznaniti akcijskim planom kojim se namjerava ostvariti prijelaz iz postojećeg u novi poslovni model. Potom poduzeće kreće u implementaciju novog poslovnog modela i svih potrebnih mjera, što zatim treba evaluirati definiranom metrikom iz akcijskog plana. Konačno, potrebno je naglasiti da je proces inoviranja poslovnog modela iterativan, odnosno da ga je potrebno kontinuirano poduzimati u svrhu stjecanja konkurentске prednosti.

Proces inoviranja poslovnog modela predstavlja važan, ali ne i jedini aspekt dinamičke dimenzije analize inoviranja poslovnog modela. Aspekt dinamičke analize koju Christensen, Bartman i van Bever (2016) navode kao

važan jesu faze razvoja poslovnog modela zato što se u različitim fazama razvoja određenim *inputima* češće koristi za inoviranje poslovnog modela.

4.4. Faze razvoja poslovnog modela

Prema poslovnim školama *Harvard Business School* (HBS) i *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), okvir poslovnog modela kroz vrijeme sastoji se od četiriju elemenata: 1) prijedloga vrijednosti za kupce; 2) organizacijskih resursa (ljudi, novac, tehnologija), 3) procesa i 4) formule profita. Prvi i četvrti element određuju prioritete poslovnog modela – što funkcionira i zašto, dok drugi i treći definiraju sposobnosti organizacije. Christensen, Bartman i van Bever (2016) smatraju da je ključno razumjeti međuzavisnosti u poslovnom modelu zato što one rastu i osnažuju s vremenom, a to je važno jer: „Poslovni modeli su po njihovoj prirodi dizajnirani da se ne mijenjaju, i postaju manje fleksibilni i otporniji na promjene kako se razvijaju kroz vrijeme“. Iz tog razloga isti autori smatraju da je bitno razumjeti tri faze razvoja poslovnog modela.



Slika 8. Razvoj poslovnog modela u fazama

Izvor: Christensen, C. M.; Bartman, T.; van Bever, D. (2016). *The Hard Truth About Business Model Innovation*. MIT Sloan Management Review, Fall 2016 Issue.

Uobičajeno je da je poslovni model unutar poduzeća uspostavljen na temelju poslovne jedinice koja prolazi kroz tri razvojne faze, pri čemu prva započinje stvaranjem nove poslovne jedinice i njezina poslovnog modela, nakon čega prelazi u fazu održavanja inovativnosti i rasta poslovne jedinice, dok se treća, odnosno posljednja faza odnosi na unapređenje profitabilnosti. Svaka

razvojna faza pogoduje specifičnom tipu inovacije, stvara poseban set međuzavisnosti unutar poslovnog modela te se mjeri specifičnim setom ključnih pokazatelja uspješnosti. Zelene obostrane strelice prikazane na *slici 8* predstavljaju međuzavisnosti između elemenata poslovnog modela koji su kvalitetno definirani te uspostavljeni u promatranoj fazi; podebljani elementi predstavljaju područja unutar svake faze na koja se stavlja naglasak za daljnjim razvojem. Elementi poslovnog modela i njihove međuzavisnosti koje su prikazane sivom bojom predstavljaju još nedefinirana područja pojedine razvojne faze poslovnog modela.

1. *Prva razvojna faza (tzv. stvaranje)* – fokus poslovnog modela stavlja se na definiranje prijedloga vrijednosti, pri čemu u ovoj fazi poduzeće uobičajeno raspolaže manjim obimom resursa s ciljem definiranja i validiranja poslova koji se obavljaju za kupce. Za ovu je fazu karakteristično divergentno razmišljanje, pri čemu se pozornost usmjerava prema generiranju što većeg broja pitanja kako je sve moguće uspostaviti poveznicu između prijedloga vrijednosti i raspoloživih resursa. Veći je dio poslovnog modela još uvijek nedefiniran, odnosno procesi se još uvijek nisu u potpunosti formirali te je jednadžba profita još uvijek u eksplorativnoj fazi.
2. *Druga razvojna faza (tzv. održavanje inovativnosti)* – poslovne jedinice koje su uspjele formulirati kvalitetan prijedlog vrijednosti ulaze u drugu razvojnu fazu karakteriziranu porastom potražnje. U ovoj fazi najveći izazov poduzeća predstavlja odgovor na pitanje kako uspostaviti adekvatne procese s ciljem zadovoljavanja rastuće potražnje. Dok se prva faza odnosila na definiranje ciljanih kupaca, u drugoj je naglasak na stvaranju lojalne baze kupaca te na što učinkovitijoj organizaciju poslovanja. Također, karakteristika ove faze jest fokusiranost na stvaranje inkrementalnih inovacija, upravljanje sve većim obujmom raspoloživih povratnih informacija prikupljenih od klijenata te izrada specifičnih pokazatelja uspješnosti koji pojednostavnjuju upravljanje cjelokupnim poslovanjem.
3. *Treća razvojna faza (tzv. efikasnost)* – nakon što se u drugoj fazi optimizirao proizvodno-tržišni sklad na način da nikakvo dodatno unapređenje prijedloga vrijednosti može generirati dodatne prihode, poslovna jedinica prelazi u treću razvojnu fazu, u kojoj se naglasak stavlja na optimizaciju cjelokupnog poslovanja. U suštini, cilj treće razvojne faze predstavlja generiranje što veće profitabilnosti različitim aktivnostima smanjenja troškova poslovanja kao što su *outsourcing*, restrukturiranje poslovanja, redizajn proizvoda, preuzimanja i spajanja, konsolidacija lanca vrijednosti i dr. Karakteristika ove faze jest da poduzeće poprima formalnu organizacijsku i upravljačku strukturu, generiraju se veći iznosi novčanih tijekomova te dolazi do povećanih ulaganja u širenje portfolija proizvoda kako razvojem novih proizvoda i usluga tako i preuzimanjem drugih poduzeća.

5. ZAKLJUČAK

Cilj je ovog rada donošenje pregleda literature o nedovoljno objašnjenom konceptu inoviranja poslovnog modela. U članku su objašnjene statička i dinamička perspektiva inoviranja poslovnog modela. Unutar statičke dimenzije objašnjenje su vrste poslovnih modela. Prikazanim se vrstama poslovnih modela koristi značajan broj uspješnih poduzeća, pa se njihovim razumijevanjem mogu objasniti različitosti u poslovanju poduzeća. Nadalje, vrste poslovnih modela mogu se koristiti kao shematski prikazi za imitaciju i rekonfiguriranje poslovnih modela, ali i kao zasebne jedinice u empirijskim istraživanjima. Vrste poslovnih modela mogu se podijeliti na: proizvodni poslovni model, poslovni model rješenja, poslovni model povezivanja te višestrani poslovni model, pri čemu je razina uključenosti kupaca u modelu temeljna razlikovna karakteristika ovih četiriju vrsta poslovnih modela. Detaljnijom sistematizacijom vrsta poslovnih modela obuhvaćeno je 55 različitih poslovnih modela unutar četiriju temeljnih vrsta. Nadalje, unutar statičke dimenzije opisani su i izvori za inoviranje poslovnih modela, koji predstavljaju konkretne smjerove na temelju kojih je moguće inovirati poslovni model. U literaturi je moguće pronaći najmanje četrnaest izvora za inoviranje poslovnih modela, točnije, sedam izvora za inoviranje prijedloga vrijednosti te sedam izvora za inoviranje organizacijske arhitekture stvaranja vrijednosti. Inoviranje prijedloga vrijednosti i/ili organizacijske arhitekture za stvaranje vrijednosti ima za posljedicu izravnu promjenu u troškovnoj i prihodovnoj strukturi poslovnog modela.

U dinamičkoj analizi uveden je koncept vremena i aktivnosti koje je potrebno poduzeti u procesu inoviranja poslovnog modela. Dva su dinamička aspekta istaknuta ovim člankom, i to: proces inoviranja poslovnog modela i razvojne faze poslovnog modela. Prvi se koristi *inputima* iz statičke analize te ih nadopunjuje iterativnim i nelinearnim tehnikama dizajn-razmišljanja kako bi se definirao željen poslovni model, koji se zatim obznanjuje interesno utjecajnim skupinama te u konačnici implementira. Konačno, može se reći da su poslovni modeli po svojoj prirodi dizajnirani tako da se protjecanjem vremena ne mijenjaju te tako postaju manje fleksibilni i otporniji na promjene. Stoga je pri inoviranju poslovnog modela potrebno analizirati i njegove razvojne faze.

Holističkim razumijevanjem koncepta poslovnog modela, njegovih elemenata, različitih vrsta te načina za inoviranje poslovnih modela pruža se strateškom menadžmentu i poduzetnicima okvir za dizajniranje budućeg poslovanja. Potrebno je navesti kako ovaj članak nije bez ograničenja. Člankom se nastojao pružiti pregled širokog područja inoviranja poslovnog modela, koji bi se mogao podijeliti na više zasebnih članaka, npr. statička i dinamička analiza. Nadalje, bibliometrijskim metodama moglo bi se koristiti u budućim istraživanjima, kao i drugim relevantnim metodama koje se upotrebljavaju pri analizi literature. Unatoč ograničenjima, članak pruža vrijedan doprinos literaturi u pogledu strukturiranog pregleda teme koja zauzima sve značajnije mjesto u hrvatskoj znanstvenoj i poslovnoj zajednici.

LITERATURA

- Afuah, A. (2004). *Business models: A strategic management approach*. McGraw-Hill/Irwin.
- Amit, R.; Zott, C. (2010). Business Model Innovation: Creating Value in Times of Change. *Working Paper*, WP-870, IESE Business School, University of Navarra.
- Amit, R.; Zott, C. (2015). Crafting business architecture: The antecedents of business model design. *Strategic Entrepreneurship Journal*, pp. 331-350.
- Baden-Fuller, C.; Haefliger, S. (2013). Business models and technological innovation. *Long range planning*, Vol. 46, No. 6, pp.419-426.
- Baden-Fuller, C.; Mangematin, V. (2013). Business models: A challenging agenda. *Strategic Organization*, Vol. 11, No. 4, pp. 418-427.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- Berglund, H.; Sandström, C. (2013). Business model innovation from an open systems perspective: structural challenges and managerial solutions. *International Journal of Product Development*, Vol. 18, No. 3-4, pp. 274-285.
- Christensen, C. M.; Bartman, T.; van Bever, D. (2016). The Hard Truth About Business Model Innovation. *MIT Sloan Management Review*, Fall 2016 Issue, dostupno na: <http://sloanreview.mit.edu/article/the-hard-truth-about-business-model-innovation/> (pristupljeno 24. listopada 2016.).
- Cliffe, S.; McGrath, R. G. (2011). *When your business model is in trouble*.
- Gassmann, O.; Frankenberger, K.; Csik, M. (2014). *The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business*. Pearson UK.
- Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution Harvard Business School Press*. Boston, MA, USA.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2010/2014). *Stvaranje poslovnih modela: priručnik za vizionare, one koji mijenjaju pravila igre i ljubitelje izazova*. Prev. M. Makrai. Zagreb: Školska knjiga, pp. 55-119.
- Johnson, M. W.; Christensen, C. M.; Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, Vol. 86, No. 12, pp. 57-68.
- 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, p. 53.
- Magretta, J. (2002). *Why business models matter*. Harvard Business School
- Massa, L.; Tucci, C. L. (2013) Business model innovation. *The Oxford Handbook of Innovation Management*, pp. 420-441.

Morić Milovanović, B.; Srhoj, S.; Krišto, T. (2016). Poslovni modeli kao konceptijski okvir pristupa dizajnu poslovanja suvremenih poduzeća. *Ekonomski misao i praksa*, Vol. 2, pp. 535-563.

Muehlhausen, J. (2012). *Business Models For Dummies*. Wiley.

Nalebuff, B. J.; Brandenburger, A.; Maulana, A. (1996). *Co-opetition*. London: HarperCollinsBusiness.

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, p. 1.

Perić, M.; Durkin, J.; Vitezić, V. (2017). The Constructs of a Business Model Redefined: A Half-Century Journey. *SAGE Open*, Vol. 7, No. 3, pp. 1-13.

Petrovic, O.; Kittl, C.; Teksten, R. D. (2001). *Developing business models for ebusiness*. Available at: SSRN 1658505.

Porter, M. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, Vol. 79, No. 3, pp. 63-78.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: FreePress.

Schoettl, J. M.; Lehmann-Ortega, L.; Musikas, H. (2014). *(Ré) inventez votre Business Model*. Dunod.

SEECCEL (2015). *Training Needs Analysis and Quality Assurance for SMEs – Western Balkans and Turkey Small Business Community Experience*. SEECCEL: Zagreb.

Srhoj, S.; Morić Milovanović, B. (2016). Dizajn razmišljanje kao suvremeni pristup rješavanju poslovnih problema. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Vol. 14, No. 2, pp. 63-91.

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*, Vol. 30, No. 1, pp. 141-161.

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

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

Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm. *Strategic management journal*, Vol. 5, No. 2, pp. 171-180.

Zhang, S.; Teizer, J.; Lee, J. K.; Eastman, C. M.; Venugopal, M. (2013). Building information modeling (BIM) and safety: Automatic safety checking of construction models and schedules. *Automation in Construction*, Vol. 29, pp. 183-195.

Zott, C.; Amit, R.; Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of management*, Vol. 37, No. 4, pp. 1019-1042.

PRILOZI

Vrste proizvodnih poslovnih modela

Tablica 7.

Naziv modela	Obrazac	Primjer
<i>Dodavanje</i>	Osnovni se prijedlog vrijednosti cjenovno diferencira, dok u konačnu cijenu ulazi niz dodataka koji su usko povezani s prijedlogom vrijednosti.	Ryanair, Mercedes, BMW
<i>Alkižo</i>	<i>Alkižo</i> se odnosi na proizvode i usluge koji su radikalno drugačiji od industrijskih standarda. Iz perspektive poduzeća, ono traži djelatno suprotnu poziciju u odnosu na svoje konkurente.	Swatch
<i>Trampa</i>	Strž je poslovnog modela zamjena proizvoda ili usluga za proizvode ili usluge.	P&G
<i>Bankomat</i>	Prema ovom poslovnom modelu, potrošači za kupljen proizvod ili uslugu plaćaju unaprijed, što poduzeću omogućuje likvidnost i mogućnost pokrivanja troškova bez zaduživanja.	Dell, AMEX
<i>Lojalnost potrošača</i>	Potrošači se zadržavaju, a lojalnost se osigurava ostvarivanjem dodatne vrijednosti iznad samog prijedloga vrijednosti. Cilj je povećati lojalnost stvaranjem emocionalne sponje ili nagradivanjem s pomoću posebnih ponuda.	America Airlines, Payback, Safeway
<i>Digitalizacija</i>	Poslovni model u sklopu kojeg se postojeći proizvodi i usluge digitaliziraju, odnosno postaju dostupni Internetom.	Survey Monkey, Napster, Dropbox, Wikipedia
<i>Direktna prodaja</i>	Koristi se kako bi se izbjeglo posredništvo prilikom prodaje proizvoda, odnosno kako bi se ostvarila ušteda na prodajnim maržama. Ove se uštede mogu prenijeti na potrošače u smislu jeftinijih proizvoda, a kao dodatna korist, direktni kontakti s potrošačima pomažu u izgradnji odnosa.	AmWay, Dell, Nestle, Nespresso
<i>E-prodaja</i>	Tradicionalni proizvodi i usluge dostavljaju se Internetom, što isključuje troškove posredništva fizičke trgovine, a potrošačima omogućuje fleksibilnost i dostupnost.	Dell, Zopa, Zappos, Amazon Store, WineBid
<i>Prodaja temeljena na iskustvu</i>	Vrijednost proizvoda ili usluge povećava se svakim novim iskustvom prethodnog potrošača (<i>word-of-mouth</i>). Ovaj pristup omogućava porast potražnje za proizvodom ili uslugama, kao i potencijal za povećanjem cijena.	Harley-Davidson, Swatch, Red Bull, Starbucks
<i>Pauzalna stopa</i>	U sklopu ovog modela naplaćuje se jedinstvena fiksna cijena proizvoda ili usluge, bez obzira na frekventnost korištenja. Korisnik usluge profitira od jedinstvene troškovne strukture, a poduzeće od konstantnih prihoda.	Netflix, SBB, Buckaroo Buffet
<i>From push to pull</i>	Model opisuje strategiju koja decentralizira i daje fleksibilnost procesima, a sve u svrhu podlaženja potrošačima.	Toyota, Zara, Dell

	Kao brzi odgovor na potrebe potrošača, fleksibilnost se koristi kako bi se modificirala bilo koja stavka lanca vrijednosti.	
<i>Zaključavanje</i>	Potrošači su uključeni u proizvođačev svijet proizvoda i usluga. Prebacivanje na drugog proizvođača onemogućuje sje bez značajnih dodatnih troškova. Zaključavanje nastupa ili zbog tehnoloških mehanizama koje posjeduje poduzeće ili zbog visoke međuvisanosti proizvoda i usluga.	Gillette, Lego, Microsoft, Hewlett – Packard
<i>Dugi rep</i>	Umjesto koncentriranja na masovnu prodaju malog broja proizvoda, fokus je na stvaranju više niša, od kojih nit jedna ne zahtijeva prevelike troškove, ali ne ostvaruje ni prevelike marže. Manji profiti kumulativno dostižu značajnu dobit.	Amazon Store, eBay, iTunes, YouTube
<i>Mass Customization</i>	Modularnim razvojem proizvoda i proizvodnih sustava omogućuje se individualizacija, čime se udovoljava potrebama potrošača u uvjetima masovne proizvodnje.	Dell, Levi's, Uniq Bag, Miandias
<i>No Frills</i>	Poslovni model temelji se na stvaranju prijedloga vrijednosti s minimalnim specifikacijama kako bi se udovoljilo potrošačima s manjom kupovnom moći.	Ford, McDonald's, McFTT, Dow Corning
<i>Orkestrator</i>	Usmjeren na ključne kompetencije u lancu vrijednosti. Preostali segmenti se <i>outsourcuju</i> i aktivno prilagođavaju. Ovaj model omogućuje poduzeću smanjenje troškova te <i>profitira</i> od dobavljačke ekonomije razmjera, dok usmjerenje na ključne kompetencije pospješuje poslovanje.	Nike, P&G, Li & Fung
<i>Plaćaj koliko koristiš</i>	U sklopu ovog modela mjeri se korištenje proizvodom ili uslugom. Potrošač plaća onoliko cijenu koliko je bilo potrošačovo korištenje proizvodom ili uslugom. Koristi za poduzeće jesu privlačenje onog segmenta potrošača koji želi dodatnu fleksibilnost prilikom korištenja određenim proizvodima ili uslugama.	Google, Car2Go, Ally Financial
<i>Plaćaj koliko želiš</i>	Ovaj model značajno podlazi potrošačima, omogućujući im da plaćaju proizvođač iznos za proizvod ili uslugu, iako taj iznos može biti i nula. Poduzeća mogu postaviti i minimalnu vrijednost koja se mora podmiriti, a mogu i predlagati potrošaču iznos koji bi valjalo podmiriti te kao dodatnu vrijednost omogućuju potražku tijekom korištenja proizvodom ili uslugom. Koristi za poduzeća jesu masovnost, dok su potrošači cjenovno na dobitku.	One World Everybody Eats, Radiohead, Humble Bundle
<i>Razor and Blade</i>	Temeljni je proizvod jeftin ili se nudi besplatno potrošačima, dok su potrošni materijali koji su usko vezani za temeljni proizvod skupi i agregiraju visoke marže. Temeljni proizvod i dodaci najčešće su tehnološki vezani kako bi se onemogućilo razdvajanje.	Gillette, Apple iPod, Amazon Kindle, Standard Oil Company
<i>Ernajmi umjesto da kupiš</i>	Proizvod i usluge nude se u najam umjesto prodaje. Poduzeće profitira od iznajmljivanja svakog proizvoda ili usluge, dok potrošači ostvaruju koristi od nižih cijena iznajmljivanja.	Rent a Bike, CWS-boco, Car2Go, Xerox

<i>Obrnuta inženjerstvo</i>	Koncept se sastoji od pribavljanja konkurentskog proizvoda, njegova nastavljanja te korištenja prikupljenim informacijama kako bi se stvorio sličan kompatibilniji proizvod. Radikalno se smanjuju troškovi u istraživanje i razvoj tehnologije, a konačni proizvodi nude se po cijeni nižoj od konkurencije.	Bayser, Pelikan, Demter
<i>Obrnuta inovacija</i>	Jednostavni i jeftini proizvodi razvijeni za rastuća tržišta prodaju se također i u industrijskim zemljama. Prijdev „obrnuta“ odnosi se na razliku u temeljnim procesima gdje se proizvodi proizvode u industrijskim zemljama, a prodaju se na rastućim tržištima.	Logitech, Nokia, Renault, General Electric
<i>Robin Hood</i>	Proizvod ili usluga nude se bogatijim potrošačima po visokim, a siromašnijima po nižim cijenama. Rezultat je generiranje velikog udjela prihoda od strane bogatijih potrošača. Iako podilaženje siromašnijim potrošačima nije isplativo <i>per se</i> , ono kreira ekonomiju razmjera koju konkurenti ne mogu pratiti, a kao dodatnu korist stvara pozitivan imidž poduzeća.	Arvind Eye Care System, One Laptop per Child, TOMS Shoes
<i>Samoposlužna</i>	Dio stvaranja vrijednosti prenosi se na potrošača u zamjenu za nižu cijenu. Ovo je poprilično izraženo kod procesa koji ne pridonose velikoj percepciji kvalitete, a uzrokuju visoke troškove. Potrošači profitiraju efikasnošću i uštedom vremena.	McDonald's, IKEA, Car2Go
<i>Preplata</i>	Potrošač plaća standardnu mjesečnu ili godišnju cijenu kako bi imao pristup proizvodu ili usluzi, dok poduzeće profitira od konstantnih priljeva, što im omogućuje stabilnije prilode.	Netflix, Spotify, Dollar Shave Club, Blacksocks
<i>Supermarket</i>	Poduzeće prodaje različite inačice već gotovih proizvoda na jednolome mjestu. Prethodno omogućuje širok asortiman uz niže cijene. Poslovnim se modelom privlači velik broj potrošača zbog širokog raspona proizvoda koji se nude, dok poduzeće profitira iz ekonomije razmjera.	Toys R Us, Wal-Mart, Grameten Bank, Arvind
<i>Cijfati na siromašne</i>	Proizvodi ili usluge nude se potrošačima s manjom kupovnom moći. Potrošači ostvaruju koristi od proizvoda po nižim i prihvatljivim cijenama, dok poduzeće profitira na širokom obujmu potrošača, odnosno na ekonomiji razmjera.	Arvind, Tata Nano, Wal-Mart, Airtel
<i>Smeće za novac</i>	Iskorišteni su proizvodi ili oni koji su iskorišteni kao <i>input</i> za novi proizvod ili se prodaju u drugim zemljama svijeta. Model se temelji na niskim cijenama proizvoda, ali izrazito malim troškovima resursa. Ovaj poslovni model ima potencijal stvoriti pozitivan imidž zbog očuvanja okoliša.	Greenwire, H&M, Freitag lab.
<i>Ulimatvan luksuz</i>	Poslovni model temelji se na ponudi proizvoda i usluga potrošačima sa značajnom platežnom moći i visokim standardima.	Lamborghini, Jumeriah Group, Mir Corporation, The World

Izvor: Gassmann, O.; Frankenberger, K.; Csik, M. (2014). *The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business*. Pearson UK.

Tablica 8.

Vrste poslovnih modela rješenja

Naziv modela	Uzorak	Primjer
<i>Cross-selling</i>	Ovaj poslovni model karakteriziraju proizvodi i usluge izvan samog prijedloga vrijednosti koji se dodaju u konačan prijedlog vrijednosti. Neke dodaci na proizvode i usluge dodaju se isključivo kako bi prijedlog vrijednosti bio što više po mjeri kupca	IKEA, Toshiba
<i>Crowdsourcing</i>	Poslovni model nalaže rješenje zadatka ili problema, a postavlja se za neodređenu masu ljudi, uobičajeno Internetom. Osobe koje najviše pridonose rješavanju problema dobivaju male nagrade ili priliku za njihov osvajanje ako je njihov prijedlog integriran u konačno rješenje.	Cisco, P&G, Threadless, Myfab
<i>Dodavanje marke sastojaka</i>	Ovaj model uključuje integraciju markiranog dodatka od strane drugog dobavljača ili proizvođača u konačan prijedlog vrijednosti, koji se zatim oglašava kao novi te sadrži markiran dodatak, čime se povećava potražnja za prijedlogom vrijednosti.	Intel, Shimano, Bosch
<i>Freemium</i>	Osnovni segment prijedloga vrijednosti nudi se besplatno potrošačima. Besplatna ponuda privlači najveći udio potrošača, ali onaj mali udio <i>premium</i> potrošača agregira najveći dio prihoda	Hotmail, SurveyMonkey, Skype, Dropbox
<i>Integrator</i>	Poduzeća s <i>integrator</i> poslovnim modelom imaju mogućnost iznijeti većine koraka lanca vrijednosti, uključujući sve resurse i vještine potrebne za stvaranje prijedloga vrijednosti. Ekonomija razmjera i smanjenje ovisnosti o dobavljačima proizlazi iz smanjenja troškova i može povećati stabilnost prijedloga vrijednosti.	Zara, BYD Auto, Exxon Mobil
<i>Garantirana dostupnost</i>	Poslovni model u prvi plan stavlja potrebe potrošača, kao referentnu aktivnost, prema kojoj će se stvoriti prijedlog vrijednosti. Može se implementirati za sve aspekte poslovanja.	PHH Corporation, IEM, Netlets
<i>Layer Player</i>	Poslovni model ograničen na pružanje dodavanja vrijednosti na različite lance vrijednosti, različitih poduzeća u različitim industrijama. Poduzeće profitura od ekonomije razmjera.	TRUSTe, PayPal, Amazon Web Services
<i>Otvoreno poslovanje</i>	Kolaboracija s partnerima u ekosistavu postaje središnji izvor stvaranja vrijednosti. Poduzeća koja zajedno posluju u ovom poslovnom modelu zajednički traže nove načine suradnje s dobavljačima, potrošačima i poduzećima s komplementarnim proizvodima kako bi proširila svoje poslovanje.	Valve Corporation, ABRIL, Moda
<i>Slobodan izvor</i>	Izvorni je kod središnja jezgra prijedloga vrijednosti, no dostupan je svima besplatno kao zaseban	IEM, Mozilla, Wikipedia,

	proizvod ili kao platforma nekom proizvodu ili usluzi. Stjecanje prihoda proizlazi iz savjetovanja i pružanja potpore pri korištenju softverom.	Red Hat
<i>Nudjenje rješenja</i>	Nudi se podška svim proizvodima i uslugama u određenoj domeni. Specijaliziran <i>know-how</i> nudi se potrošačima kako bi se omogućilo efikasnije korištenje proizvodima i uslugama, odnosno kako bi se poboljšale njihove performanse. Poduzećima se omogućuje približavanje potrošačima kako bi dobili dublji uvid u njihove potrebe i navike.	Apple iPod/iTunes, 3M Services, Lantal Textiles, Geek Squad
<i>Ugovori temeljeni na performansama</i>	Vrijednost proizvoda ne temelji se na njegovoj fizičkoj vrijednosti, već na performansama koje on omogućuje. Proizvod se dostavlja kao usluga koja se integrira u treći finalni proizvod. Ekspertiza i ekonomija razmjera rezultira u manjoj proizvodnji i troškovima održavanja koji se mogu preusmjeriti na potrošače.	Rolls-Royce, Smartville, Xerox

Izvor: Gassmann, O.; Frankenberger, K.; Csik, M. (2014). *The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business*. Pearson UK.

Tablica 9.

Vrste poslovnih modela povezivanja

Naziv modela	Uzorek	Primjer
<i>Savezništvo</i>	Poslovni model usmjeren je na pružanje podrške za stvaranje tržišnog profita drugih poduzeća u svrhu ostvarivanja transakcijskih provizija	Amazon.com
<i>Crowdfunding</i>	Proizvod, projekt ili <i>start-up</i> financiran od strane grupe investitora koji podupiru inicijalnog idejnog začetnika. Postignu li se zadani ciljevi, investitori dobivaju povrat na investiciju proporcionalno uloženoj vrijednosti.	Marillion, Diaspora, Braimpool
<i>Istokradi više</i>	Intelektualno vlasništvo i ostala imovina na raspolaganju poduzeća ne koristi se isključivo u svrhe stvaranja vlastitih proizvoda, već se nudi kao dodana vrijednost ostalim poduzećima. Tako poduzeće ostvaruje dva tijeka prihoda.	Porsche, Festo Didactic, Amazon Web Services, Academy
<i>Trgovina u trgovini</i>	Umjesto da postojeće poduzeće otvara nove trgovine, može profitirati od strateške suradnje s poduzećem čiji je prijedlog vrijednosti povezan s prijedlogom vrijednosti onog prvog. Tako prvo poduzeće profitira od iznajmljivanja poslovnog prostora, ali i od generiranja novih potrošača, dok drugo ostvaruje pristup jeftinijim resursima kao što su logistički prostor, lokacija i radna snaga.	Tim Hortons, Deutsche Post, Bosch
<i>White label</i>	Ostalim poduzećima omogućuje se korištenje proizvodima pod markom poduzeća s <i>white label</i>	Foxconn, Printing In A

Izvor: Gassmann, O.; Frankenberger, K.; Csik, M. (2014). *The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business*. Pearson UK.

Tablica 10.

Vrste višestranog poslovnog modela

Naziv modela	Uzorak	Primjer
Dražba	Poslovni model temelji se na participativnom načinu plaćanja, što znači da prodavač proizvoda ne utječe izravno na formiranje konačne cijene proizvoda. Potencijalni kupac s najvišom ponudom postaje vlasnik proizvoda.	eBay, WireBid
Frakcijsko vlasništvo	Poduzete je vlasnik imovine koju se obvezuje propisno održavati. Potrošači kupuju prava korištenja navedenom imovinom, i to svaki svoj udio. Dogovaraju se o načinu i vremenu korištenja imovinom ovisno o udjelima. Korist je za potrošače akvizicija imovine koju samostalno ne bi mogli platiti, a prodavatelji ostvaruju veće prilohode, agregirajući konstantno nove potrošače.	HomeBuy, Hapimag, Carsharing
Fransiza	Prodavatelj franšize prodaje licencu za korištenje markom i intelektualnim vlasništvom poduzećima koja preuzimaju rizik lokalnih operacija. Poduzeća se koriste provjerenim marketingom, markom i tehnologijom, a prodavatelji stječu prilohode uz znatno umanjen rizik poslovanja na lokalnom tržištu.	Mc'Donalds, Starbucs, Subway, Marriott International
Skriveni prihodi	Napušta se logika da prihodi poduzeća ovise o potrošačima. Glavni je izvor prihoda treća stranka u smislu da ona „krosfinancira“ bilo koji nisko cjenovni segment koji zadovoljava potrebe potrošača. Ovdje je prisutan koncept odvajanja prihoda od potrošača.	Google, Facebook, Spotify
Licenciranje	Logika poslovnog modela očituje se u stvaranju intelektualnog vlasništva i zatim prodavanja tog vlasništva drugim poduzećima. Drugim riječima, poenta je pretvoriti neopipljivu imovinu u novac.	IBM, ARM, Max Havelaar
Peer to Peer (P2P)	Ovaj model bazira se na kooperaciji između pojedimaca iz homogenih grupa. Poduzeće koje organizira virtualan sastanak, uobičajeno komunikacijski servis, iznajmljuje određene proizvode ili usluge ili, pak, ostvaruje proviziju na određene proizvode i usluge ili na dijeljenje vrijednih informacija.	eBay, Napster, Skype, Dropbox, Airbnb, Gidsy
Dvostrano tržište	Ovaj poslovni model olakšava interakciju između više međuvisnih grupa potrošača. Vrijednosni platforme raste povećanjem korisnika na njoj. Korisnici mogu biti poslovno ili privatno orijentirani, stoga proizlazi naziv „dvostrano tržište“.	Google, Facebook, eBay, MyHammer

Dizajn korisnika	Ovaj poslovni model omogućuje platformu u sklopu koje je korisnik ujedno i proizvođač i potrošač. Na primjer, platforma pruža korisniku potporu pri dizajniranju i prodaji svojih proizvoda. Poduzete stječe prihode od prodanih proizvoda svojih korisnika.	Lulu, Lego Factory, Amazone Kindle, Spreadshirt
Leverage Customer Data	Dodatna vrijednost ostvanje se prikupljanjem podataka o potrošačima i obradom tih podataka. Podaci se zatim prodaju drugim poduzećima u svrhu iskorištavanja za interne ili vlastite potrebe.	Amazone Store, Google, Facebook, Twitter
Dijeljenje prihoda	Ovaj se model referira na praksu dijeljenja prihoda s interesnim skupinama kao što su konkurenti komplementarnih proizvoda ili čak rivali. Jedno poduzeće profitira od udjela u prihodima, a drugo od porasta vrijednosti baze potrošača.	CDnow, Apple iPhone/App Store, Groupon

Izvor: Gassman, O.; Frankenberger, K.; Csik, M. (2014). *The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business*. Pearson UK.

Bojan Morić Milovanović, PhD

Assistant professor
Faculty of International Business and Economics
Libertas International University
E-mail: bmorice@libertas.hr

Stjepan Srhoj, mag. oec.

Teaching assistant
Department of Economics and Business Economics, University of Dubrovnik
E-mail: stjepan.srhoj@unidu.hr

Tomislav Krišto, mag. oec.

Owner and director
Štreberaj poduke, Zagreb
E-mail: tomlslav@referada.hr

STRATEGIC APPROACH TO THE BUSINESS MODEL INNOVATION

Abstract

Business model is a frequently used concept in business practice, where it is commonly used to communicate firm's business logic to the stakeholders. Business model innovation is considered an important source of competitive advantage; however it is not sufficiently explained in the academia and among business professionals. The main goal of this paper is to identify the key aspects of the business model innovation and to elaborate business model innovation concept through the static and dynamic perspectives. The static dimension provided an overview of various business model types which represent opportunities for business model innovation, as well as the overview of the main sources for business model innovation. The dynamic dimension elaborates on the process and the development phases of the business model innovation. Contribution of this paper can be seen in the structured literature review aimed at managers and scholars interested in business model innovation.

Keywords: *business model, types of business models, business model innovation*

JEL classification: *L20, M10, O31*

