

Poslovni modeli online platformi

Kačić - Miošić, Duje

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:284547>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International](#)/[Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-08**

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET**

ZAVRŠNI RAD

POSLOVNI MODELI ONLINE PLATFORMI

Mentor: Prof. dr. sc Dražen Derado

Student: Duje Kačić-Miošić, 1196090

Split, rujan, 2023.

SADRŽAJ

1.	UVOD	1
1.1.	Definicija problema	1
1.2.	Cilj rada	1
1.3.	Metode rada	2
1.4.	Struktura rada	2
2.	TEORIJSKI OKVIR POSLOVNIH MODELA	4
2.1.	Temeljne komponente poslovnih modela	5
2.2.	Perspektive proučavanja poslovnih modela	10
2.3.	Inoviranje poslovnih modela	12
3.	PLATNO POSLOVNOG MODELA	15
3.1.	Ključna partenrstva	17
3.2.	Ključne aktivnosti	18
3.3.	Ključni resursi	18
3.4.	Ponuda vrijednosti	18
3.5.	Odnosi s kupcima	19
3.6.	Segmenti kupaca	19
3.7.	Kanali	Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.
3.8.	Izvor prihoda	20
3.8.1.	<i>Optimizacija za pretraživače</i>	21
3.8.2.	<i>Online odnosi s javnošću</i>	21
3.8.3.	<i>Online partnerstva uključujući udruženi marketing</i>	22
3.8.4.	<i>Interaktivno oglašavanje</i>	22
3.8.5.	<i>E-mail marketing</i>	22
3.8.6.	<i>Društveni mediji i viralni marketing</i>	23
3.9.	Struktura troškova	23
4.	POSLOVNI MODEL NA PRIMJERU PODUZEĆA <i>UBER</i>	24
4.1.	Povijest poduzeća	24
4.2.	Poslovanje poduzeća	24
4.3.	SWOT analiza	26
4.4.	Poslovni model	27
5.	ZAKLJUČAK	32

LITERATURA.....	34
POPIS ILUSTRACIJA.....	37
SAŽETAK.....	38
SUMMARY	39

1. UVOD

Svjedoči se znatnom razvoju i povećanju korištenja interneta kao platforme u razne svrhe, kako u svrhu komunikacije i povezivanja, tako i u svrhu poslovanja. Moderna poduzeća i organizacije vide veliki potencijal interneta kao platforme za baziranje svog poslovanja radi npr.: smanjena troškova, efikasnijeg obavljanja marketinških aktivnosti ili bolje pristupačnosti njihovim kupcima. Primjena odgovarajućeg poslovnog modela za poslovanje online platforme je esencijalno za efikasnost poslovanja i ostvarivanje konkurentske prednosti na tržištu. Poslovni model opisuje način na koji poduzeće stvara, isporučuje i pruža vrijednost svojim kupcima te generira prihod. To je konceptualni okvir koji opisuje ključne elemente i odnose unutar poslovanja tvrtke, omogućuje poduzećima da razumiju svoje poslovanje, identificiraju ključne faktore uspjeha i prilagode se promjenama na tržištu. U ovom radu ispitivat će se primjenjivost „Platna poslovnog modela“ kao alata za efikasnije vođenje, analizu i kontroliranje poslovnog modela u online platformama. U nastavku se navode definicija problema, cilj rada, korištene metode i struktura rada.

1.1. Definicija problema

Glavni problem istraživanja ovog rada ogleda se u analizi učinkovitosti poslovnog modela u primjeni na poslovanje online platformi prikazano na primjeru online platforme poznatog poduzeća *Uber*. „Platno poslovnog modela“ je alat koji omogućuje vizualno prikazivanje ključnih elemenata poslovnog modela jednostavnim i preglednim načinom. Sastoji se od devet elemenata koji zajedno opisuju kako vaše poduzeće stvara, isporučuje i pruža vrijednost svojim kupcima. Dakle, vizualizacijom ključnih aspekata poslovnog modela lakše se razumije poslovni model i identificiraju prilike za poboljšanja ili inovacije. Platno poslovnog modela primjenije je za brze transformacije na današnjem tržištu, razvoj tehnologije i izloženost globalnoj konkurenciji.

1.2. Cilj rada

Cilj rada je predstaviti načine na koje se treba privući i zadržati kupce i klijente platno poslovnog modela. Osim toga, cilj je istražiti kako osigurati dugoročnu održivost poslovanja. To je moguće zahvaljujući kreiranju platna poslovnog modela. Glavni je cilj tog modela

definirati vrijednosti koje se pružaju svim sastavnicama poslovanja, a to uključuje ključne partnere, aktivnosti, resurse, odnose s kupcima, kanale, segment kupaca, strukturu troškova i izvore prihoda. Navedeno se u radu prikazuje i kroz primjer za što je odabrano poduzeće *Uber*.

1.3. Metode rada

Metode koje se koriste prilikom pisanja rada su metoda analize kao postupka znanstvenog raščlanjivanja ,složenih pojmova i zaključaka o određenoj tematskoj cjelini, na jednostavnije dijelove i elemente. Prema funkciji koriste se i deskriptivna analiza kojom se opisuju elementi neke cjeline i eksplikativna u kojoj se objašnjava neka cjelina na temelju njezinih dijelova. Nadalje rad koristi metodu sinteze kao postupka znanstvenog istraživanja kojom se udružuju pojmovi užeg opsega u logički šire pojmove ili sudove. Metoda kompilacije se također koristi pri izradi ovog završnog rada. To je metoda kojom se interpretiraju tuđi rezultati znanstvenih istraživanja, uz korištenje s drugim metodama pisanja ova metoda upotpunjuje znanstvenoistraživački rad. Pri izradi završnog rada koristi se i metoda generalizacije pomoću koje se zapažanjem od pojedinačnih pojmova uočavaju općenitiji zaključci. U završnom radu koristi se i statistička metoda koja pojave izabrane tematike interpretira brojčanim izrazima Izvori informacija obuhvaćaju stručne knjige, znanstvene radove, publikacije te online resurse koji se bave tematikom poslovnih modela digitalnih platformi.

1.4. Struktura rada

Rad se sastoji od pet međusobno povezanih poglavlja. U prvom poglavlju predstavljeni su definicija problema, cilj, metode i struktura rada. U drugom poglavlju dan je pregled temeljnih karakteristika poslovnog modela. U tom je poglavlju definiran poslovni model, navedene su temeljne komponente poslovnog modela i predstavljene su perspektive proučavanja poslovnog modela. Poglavlje završava predstavljanjem značajki inoviranja poslovnog modela. U trećem poglavlju istraženi su komponenti poslovnog modela, a analiza je obuhvatila aspekte kao što su ponuda vrijednosti, ciljne skupine kupaca, distribucijski kanali, interakcije s klijentima, izvore prihoda, ključne resurse, glavne aktivnosti, partnerske odnose i financijsku strukturu. U četvrtom poglavlju predstavljen je poslovni model organizacije Uber. Nakon kratkog predstavljanja povijesti poduzeća, predstavljeno je poslovanje poduzeća, SWOT analiza, a

potom i poslovni model. U petom poglavlju iznesena su zaključna razmatranja na temelju provedenog istraživanja.

2. TEORIJSKI OKVIR POSLOVNIH MODELA

Općenito model predstavlja plan koji se koristi za opisivanje određenih aktivnosti. Kada je riječ o poslovnom modelu, tada se opisuju aktivnosti poduzeća na tržištu. Poslovni model je značajan jer uključuje i sva poduzeća s kojima se surađuje. U ovom poglavlju predstavljen je teorijski okvir poslovnih modela.

Poslovni model je koncept koji se u literaturi spominje prvi puta u akademskom članku iz 1957. godine kao još nedovoljno istražen koncept u ekonomskoj literaturi. Promatran je kao jedan od čimbenika koji pojedinim poduzećima omogućuje veću profitabilnost u odnosu na druga. Svako poduzeće razvija poslovnim model koji podrazumijeva zaključke menadžmenta o željama potrošača, načinu ka koji potrošači nešto žele i mogućnostima kako organizirati poduzeće da se potrošačima želje ispune na što kvalitetniji način, uz maksimizaciju profita (Morić Milovanović i dr. (2016.). Poslovne modele proučavaju istraživači i praktičari osobito nakon pojave interneta i razvoja digitalizacije. Tada se u većoj mjeri prepoznavanju važnosti zaposlenika sa dna upravljačke piramide. Napredak tehnologije daje važnost i poslovnim modelima jer se njihov opseg proučavanja povećava, do tad promatran uglavnom kao operativni plan za kreiranje informacijskog sustava, a u novije vrijeme opseg dosega poslovnog modela obuhvaća cjelokupan pregled organizacije (Wirtz, Gottel, i Daiser, 2016). Poslovni modeli se razvijaju kroz teoriju i praksu poslovne ekonomije i menadžmenta. Chreneer, Johansson i Malmstrom (2014) opisuju tri etape u evoluciji domene poslovnih modela. Prva faza definira poslovni model, druga faza navodi detalje oko raščlanjivanja poslovnih modela na elemente te se u trećoj fazi predstavlja poslovni model kao sveobuhvatan okvir. Upravo se tijekom treće faze razvila poslovna praksa koncepta poslovnog modela.

Kada promatramo poduzeće način poslovanja poduzeća na tržištu, dolazi se do zaključka da nema jednake strategije i načina poslovanja. Svako poduzeće ima svojstveno specifično vodstvo, različite zaposlenike i njihove motive rada, drugačije načine alokacije resursa, specifično svojstven način proizvodnje te specifičan način ophođenja s dionicima u svojoj okolini (Varaševac, 2021.). Poslovni model je strategija kojom se poduzeće vodi pri stupanju na tržištu, pri korištenju resursa, kada se formiraju odnosi unutar poduzeća ali i poslovne okoline. Poslovni model nije poslovni plan, on svojom strukturom nadilazi okvire poslovnog plana i prema njemu poduzeća provode svoje poslovne politike prema zaposlenima i s okolinom s kojom surađuje, ali i konkurencijom.(Perić, 2015.)

2.1. Temeljne komponente poslovnih modela

Može se reći kako ne postoji standardni poslovni model (Perić i Erceg, 2022). Primarne i pomoćne aktivnosti osnova su za razvijanje poslovnog modela (Tablica 1).

Tablica 1. Lanac vrijednosti kao osnova za razvijanje poslovnog modela

PODRŽAVAJUĆE AKTIVNOSTI	Infrastruktura poduzeća					MARŽA PROFIT
	Menadžment ljudskih resursa					
	Tehnološki razvoj					
	Nabava resursa					
	Ulazna logistika (input)	Operacije (aktivnosti)	Izlazna logistika (output)	Marketing i prodaja	Usluga	
	PRIMARNE AKTIVNOSTI					

Izvor: Perić i Erceg (2022) str 24.

Prema tabličnom prikazu (tablica 1.) vidljivo je kako postoje podržavajuće i primarne aktivnosti za razvijanje poslovnog modela. Podržavajuće aktivnosti odnose se na one aktivnosti koje svako poduzeće posjeduje u nekoj mjeri, bez funkcionalnosti ovih aktivnosti poduzeće nema smisla poslovati. Infrastruktura poduzeća podrazumijeva skup građevina i sustava koji osiguravaju odvijanje djelatnosti poduzeća. (Brajević i Šuštić, 2012.) U suvremenom kontekstu, upravljanje ljudskim resursima dobiva sve veću važnost, a to je razumljivo jer svaka osoba ima svoje jedinstvene karakteristike i potrebe. Stoga, ne postoji univerzalni pristup u radu s ljudima koji bi zajamčio uspjeh. Ključni zadaci u oblasti upravljanja ljudskim resursima uključuju popunjavanje radnih pozicija u organizaciji, te održavanje i motiviranje visokokvalitetnih zaposlenika. Također, kontinuirana edukacija, usavršavanje i razvoj zaposlenika igraju ključnu ulogu (Sikavica i sur., 2008). Upravljanje ljudskim resursima u organizaciji predstavlja kompleksan skup aktivnosti usmjerenih na razvoj i održavanje kompetentne radne snage. Organizacija mora biti u mogućnosti učinkovito i efikasno upravljati

svojim zaposlenicima kako bi što učinkovitije, ekonomičnije i usklađenije s organizacijskim ciljevima ostvarila svoje zadatke (Bahtijarević-Šiber, 2014). Tehnološki razvoj i inovativnost su usko povezani pojmovi, poduzeće za opstanak i sigurnost na tržištu mora ulagati u razvoj novih tehnologija. Inovacija kao krajnji rezultat inovativnosti, bitna je odrednica u poslovanju poduzeća i formiranju njegove tržišne pozicije (Drucker, 2005.). Sljedeća podražavajuća aktivnost jest nabava resursa, ništa na svijetu nije neograničeno. Resursi su potrebni u proizvodnji dobara i usluga, a njihova količina je ograničena. Shodno navedenom poduzeće uz ograničene resurse, koje može nabaviti, mora optimizirati njihovu raspodjelu da bi se od raspoloživih resursa izvukla najveća korist (Sabolić, 2013.)

Osnovne aktivnosti obuhvaćaju ulaznu logistiku, procese, izlaznu logistiku, marketinške i prodajne aktivnosti, te pružanje usluga. Ove aktivnosti detaljnije se opisuju u poslovnom modelu od podržavajućih aktivnosti, poslovni model većim je dijelom usmjeren na njih dok je manje usmjeren na podržavajuće aktivnosti. Kroz primarne aktivnosti prvenstveno se vodi se računa o ulazno- izlaznoj logistici i operacijama potrebnima za njihovo izvođenje. Pojam logistike i aktivnosti uz nju podrazumijevaju; upravljanje tokovima robe, pohranu materijala, aktivnosti alokacije sirovina, poluproizvoda, reprodukcijskog materijala i krajnjih proizvoda od distributera/proizvođača do krajnjeg potrošača. (Krpan, Furjan i Maršanić, 2014). Nadalje primarne aktivnosti obuhvaćaju marketing i prodaju. Marketing je društveni proces kojim se, kroz stvaranje i razmjenu proizvoda i vrijednosti s pojedincima i grupama, zadovoljavaju njihove potrebe za željenim proizvodima ili uslugama, uz financijsku dobit za tvrtku. Marketing se percipira kao proces planiranja i predviđanja, stvaranja ideja, proizvoda i usluga, određivanje njihovih cijena, promoviranje i distribuiranje u cilju obavljanja razmjena istih za financijsku korist. Sve se ove aktivnosti odvijaju kroz kontinuirani proces kreiranja proizvoda ili usluge prema željama i potrebama potrošača, koje prije toga treba detektirati (Pervišić i Ozretić, 2014.). Marža predstavlja procentualnu razliku između cijene po kojoj se roba kupuje i cijene po kojoj se prodaje, često se primjenjuje u trgovačkim lancima i sličnim situacijama. Marža u konačnici generira profit poduzeću.

Poslovni model u suštini predstavlja konceptualni okvir za spajanje strategija i poslovnih procesa u cilju stvaranja vrijednosti. Različiti autori, kao što se već navelo u prethodnim poglavljima, na različite načine definiraju poslovni model. U nastavku su u tablici 2. prikazani

osnovni elementi poslovnog modela koji Morić Milovanović, Srhoj i Krišto (2016) opisuju prema Hamel, (2020.).

Tablica 2. Potencijal dodane vrijednosti poslovnog modela

Koristi za kupce		Konfiguracija aktivnosti		Ograničenja poduzeća	
Interakcija s korisnicima		Strategija		Strateški resursi	
Zadovoljstvo i podrška	Misija	Ključne kompetencije	Dobavljači	Partneri	Savezi
Informacije i uvid	Proizvodno-tržišni opseg	Strateška imovina			
Dinamika odnosa	Osnova za diferencijaciju	Ključni procesi			
Cjenovne strukture					
Efikasnost/Jedinstvenost/Usklađenost/Generatori profita					

Izvor: Morić Milovanović, Srhoj i Krišto (2006) str 540

Navedeni elementi u tablici 2.; interakcija s korisnicima, strategija, strateški resursi i mreža vrijednosti povezani su preko prenosnih elemenata koristi za potrošače, konfiguracija aktivnosti i ograničenja poduzeća. Pri tome konfiguracija za kupce pri kombiniranju kompetencija strateške imovine i procesa ključnih za poduzeće predstavlja jedinstven način kombinacije istih uz raspodjelu resursa na aktivnosti i procese. Nadalje korist za kupce povezuje poslovnu strategiju i potrebe potrošača u cilju zadovoljstva potrošača s proizvedenim proizvodima i uslugama. Ograničenja poduzeća povezuju strateške ciljeve i vrijednosne mreže, pri modeliranju vodi se računa o isplativosti aktivnosti, ako se neka aktivnost procjeni samostalno neisplativom za poduzeće, njezino izvođenje se prepušta strateškim partnerima. Uz pomoć strateških partnera ispunjavaju se zajednički ciljevi u poslovnoj mreži. Primarni cilj poslovnog modela je efikasno rasporediti resurse na poslovne aktivnosti poduzeća a bi isti generirali maksimalne prihode. Model poslovnog procesa pri tome bi trebao biti što jednostavniji, sve aktivnosti u poduzeću trebale bi biti što usklađenije, da bi se svi elementi poslovanja podupirali, komplementarno se odvijajući za postizanje ciljeva poduzeća.

Generatori profita su sve aktivnosti koje imaju potencijal maksimizirati maržu iznad prosjeka što bi trebalo dovesti do porasta profitabilnosti poduzeća (Morić Milovanović i sur., 2016).

Kako različiti autori na različite načine percipiraju i teoriju poslovnih modela u nastavku se opisuje šest osnovnih komponenti poslovnog modela, odnosno donosi se teorijski pristup izradi poslovnog modela formiran na način da poduzeće samostalno odgovara na pitanja koja su zapravo komponente ovog modela. Kroz odgovore na pitanja formira se strategija za izradu poslovnog modela. Tako Morris et al. (2006:36) opisuju koncept poslovnog modela, što je navedeno u nastavku:

1. **Na koji način se vrijednost stvara?** Odabir načina stvaranja vrijednosti visina kvalitete roba i usluga, samostalnost u izradi roba/usluga ili suradnja s drugim poduzećima, odabir širine linije proizvoda/ usluga, pristup proizvodu poduzeće osigurava samostalno ili preko posrednika.
2. **Za koga se vrijednost stvara?** Poslovanje poduzeća može se odvijati kao B2B¹ (suradnja samo s drugim poduzećima- ne sa krajnjim korisnicima – veleprodaja), B2C² (proizvodanja za krajnje korisnike, potrošače). Nadalje poduzeće može djelovati na lokalnom, nacionalnom, regionalnom, globalnom tržištu.
3. **Što su poduzeću interne prednosti?** Primjerice poduzeće može imati izuzetne proizvode koji odskaču od konkurencije ili napredniji operacijski sustav; poduzeće ima visok postotak prodaje, kvalitetan marketing, posebno razvijene tehnologije, posebno razvijen sektor istraživanja i razvoja, razvijena mreža dobavljača, konkurentne prodavaonice.
4. **Po čemu se poduzeće izdvaja od konkurencije?** Interne prednosti poduzeća su dijelom i njegova konkurentna prednost. U konkurentsku prednost pripadaju joj imidž poduzeća, kvaliteta proizvoda i usluga, učinkovitost zadržavanja minimalnih troškova, inovativnost, zadovoljstva potrošača.
5. **Koje su ključne strategije za generiranje profita?** Izvori kapitala za poduzeća, samostalno, uz pomoć partnera, uz pomoć banaka, više različitih izvora kapitala, Operacijska prednost na visokoj, srednjoj, niskoj razini. Opseg posla veliki, srednji, mali...

¹ Poslovni model "Business to Business" (B2B) ili "Poslovanje prema Poslovnom sektoru" odnosi se na poslovne odnose i transakcije između različitih poslovnih entiteta ili organizacija, umjesto između poslovnih entiteta i pojedinaca (kao što je slučaj u modelu "Business to Consumer" ili B2C).

² U B2B okruženju, jedna tvrtka ili organizacija pruža proizvode, usluge ili resurse drugoj tvrtki ili organizaciji.

U nastavku se u tablici (tablica 3.) prikazuje kako ključna područja potrebna za izradu poslovnog modela promatraju autori Morić Milovanović, Srhoj i Krišto (2016).

Tablica 3. Ključna područja poslovnog modela i tijek procesa

Ključna područja	Opis
Tržišna atraktivnost	Isporuka proizvoda određenoj ciljnoj skupini potrošača može značajno utjecati na profitabilnost tvrtke.
Jedinstveni prijedlog vrijednosti	Odgovara na pitanja kao što su: Da li proizvod rješava osnovnu potrebu koju drugi konkurentni proizvodi ne mogu zadovoljiti? Pruža li ponuda značajnu dodatnu vrijednost za kupce u usporedbi s cijenom? Je li ciljna skupina proizvoda nezadovoljena ili nedovoljno zadovoljena na tržištu? Može li se postići vodeća pozicija na tržištu s ovakvom ponudom? Postoje li slični konkurentski proizvodi koji nude sličnu vrijednost?
Model profita	Odgovara na upite poput: Koliko se profit može generirati prodajom proizvoda? Kako različite kategorije proizvoda utječu na profitabilnost? Postoji li prednost u cijeni? Hoće li prihod biti stabilan i redovan ili će biti jednokratian?
Model uspješnosti prodaje	Bavi se pitanjima kao što su: Je li moguće prodati proizvod po određenoj cijeni? Je li moguće privući kupce samo putem marketinških aktivnosti ili će biti potrebni intenzivni prodajni naponi za plasiranje proizvoda na tržište? Je li moguće uspostaviti pouzdan i ponovljiv proces prodaje?
Održiva konkurentska prednost	Razmatra pitanja kao što su: Je li moguće ostvariti neke od uobičajenih konkurentske prednosti, kao što su niski troškovi, diferencijacija ili pristup resursima? Može li se očuvati ili unaprijediti konkurentska prednost? Dolaze li veliki konkurenti na ciljno tržište? Raste li ili opada pregovaračka snaga kupaca i dobavljača?
Stupanj inovacije	Bavi se pitanjem: Koliko je potrebno ulaganja u inovaciju kako bi se razvio održiv poslovni model?
Izbjegavanje prepreka	Važno je razmotriti prisutnost različitih zapreka koje mogu utjecati na dugotrajnost poslovnog modela, uključujući faktore kao što su zakonska regulativa, nepovoljna lokacija, prevelika usmjerenost na trenutne modne trendove, različiti pravni izazovi i slično.
Izlazna strategija	Razmatra odgovor na pitanje: Kako sve poduzetnik može prodati svoj udio u poslovnom poduhvatu?

Izvor: Morić Milovanović, Srhoj i Krišto (2016) str. 542

Tablica (tablica 3.) opisuje ključna područja u sklopu kojih si poduzeće postavlja pitanja i određuje svoje trenutno stanje na tržištu, svoje trenutno stanje u poslovanju. Kada se odredi tržišna pozicija, odnosno procjeni stanje poslovanja može se određivati i planove za daljnje

poslovanje i krenuti u izradu poslovnog modela. Da bi poduzeće što efikasnije poslovalo nužno je da odredi svoju poziciju te prema njoj formira ciljeve i kroz poslovni model jasno precizira kako će se zadani ciljevi ostvariti.

2.2.Perspektive proučavanja poslovnih modela

Poslovni modeli proučavaju se iz različitih perspektiva. Prema Morić Milovanović i dr. (2016.) poslovne modele možemo promatrati iz tri perspektive:

- Tehnološka perspektiva
- Organizacijska perspektiva
- Strateška perspektiva

Tehnološka perspektiva bazira se na primjenu tehnologije u poslovanju. Ova perspektiva sagledavanja poslovnog modela promatra se kroz napredak informacijskog sustava, značaj i učestalost korištenjem IT tehnologija, razvijenosti električnog poslovanja i automatizacije. Iz tehnološke perspektive razvijaju se 4 aspekta poslovnog modela, a to su:

- **Sadržajni** – orijentiran na prikupljanje i obradu informacija u cilju personaliziranog pristupa potrošačima putem Interneta kao potrošačima besplatan sadržaj, koji generira prihode neposredno pomoću medijskih sadržaja, a mogu dovesti do potrošačeva odabira premium paketa (koje onda potrošači plaćaju).
- **Transakcijski** – ovaj aspekt poslovnog modela odnosi se na inovacije i provođenje korporativnih transakcija. Cilj aspekta je uvođenje Interneta kao kanala koji će zamijeniti tradicionalne načine provođenja transakcija. Visina prihoda je zbroj transakcija.
- **Kontekstualni** – ovaj aspekt poslovnog modela bavi se klasificiranjem informacija dostupnih na Internetu. Cilj ovog aspekta poslovnog modela je pojednostavljenje sadržaja na internetu da bi se krajnji korisnici, potrošači lakše i brže snalazili. Model naplate se temelji na neizravnom prihodovnom modelu, kao što su primjeri Yahoo!, Lycos ili MySimon.
- **Mrežni** – aspekt poslovno modela podrazumijeva razmjene informacija u poslovnim mrežama. Ovaj aspekt poslovnog modela za cilj ima stvaranje povezanosti u mreže, pri tome se misli na povezanost poduzeća s potrošačima, poslovnim partnerima i

dobavljačima. Način prihodovanja kroz ovaj aspekt može biti izravan i neizravan. (Morić Milovanović, Srhoj i Krišto, 2016).

Organizacijska perspektiva bazira se na poslovanju poduzeća fokusiranog na definiranje poslovnih procesa. Operativni poslovni modeli u okviru ove perspektive definiraju se kroz interakcije operativnih procesa, upravljačkih procesa, organizacijske strukture i korporativne kulture. Poslovni modeli u tehnološkoj perspektivi, organizacijskog aspekta imaju za cilj ispunjavanje strateških ciljeva poduzeća uz stvaranje vrijednosti za potrošače i zadovoljavanje svih zaposlenika (Morić Milovanović, Srhoj i Krišto, 2016).

Strateška perspektiva bazira se na proučavanju poslovnih modela organizacijske perspektive i njihove nadogradnje. Nadogradnja je osobito orijentirana na proučavanje konkurencije. Važnost ove perspektive jest i u tome što se kroz nju dizajniraju novi poslovni modeli, odnosno novi načini primjene postojećih poslovnih modela. Strateška perspektiva proučavanja poslovnih modela već dijelom pripada i u domenu inovacije poslovnih modela, iako ne mora to nužno biti (Morić Milovanović, Srhoj i Krišto, 2016).

Wirtz, Gottel, i Daiser, (2016) promatraju poslovni model s holističkog pogleda i smatraju da je za kvalitetnu izradu poslovnog modela potrebno u izradu uključiti interne³ i eksterne⁴ čimbenike poduzeća. Sljedeća tablica (tablica 4.) prikazuje njihov koncept poslovnog modela.

³ Interni čimbenici = (unutarnji čimbenici) svi čimbenici koji su dio unutarnje strukture poduzeća i kao takvi utječu na ostvarivanje poslovnih rezultata. U interne čimbenike ubraja se organizacijska kultura, resursi, komunikacijski kanali, infrastruktura, osoblje...

⁴ Eksterni čimbenici = (vanjski čimbenici) svi čimbenici koji utječu na poslovanje poduzeća a dolaze iz okoline, to su primjerice poslovni partneri, klijenti, nacionalne ili međunarodne institucije...

Tablica 4. Integrirani poslovni model – komponente i parcijalni modeli

Strateške komponente	Model strategije *strateška pozicija i putevi razvoja *ponuda vrijednosti	Modeli resursa Temeljne i ostale: *komponente *imovina	Model mreže *mreže *partneri
Kupci i tržišne komponente	Model kupca *odnos s kupcima *distribucijski kanali	Model marketing ponude *konkurenti *struktura tržišta *ponuda vrijednosti	Model prihoda *izvori prihoda *diferencijacija prihoda
Komponente kreiranja vrijednosti	Model proizvodnje *stvaranje vrijednosti	Model nabave *nabava resursa *informacije	Model financija *financijski model *kapitalni model *model strukture troškova

Izvor: Wirtz, Gittel, i Daiser, (2016.) str. 43.

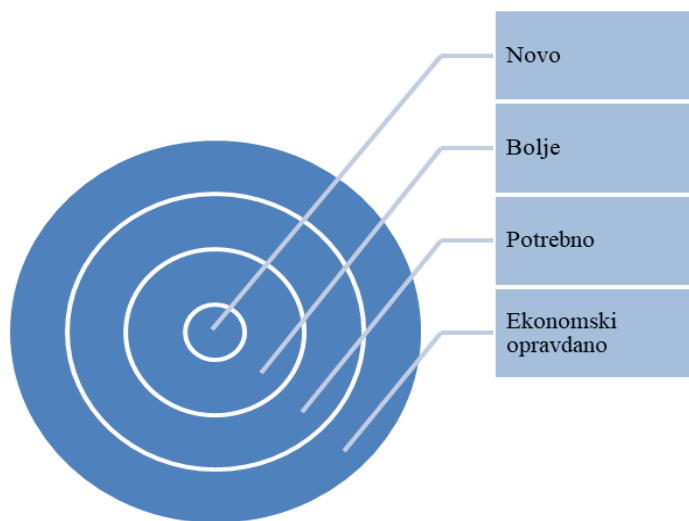
Kao što je vidljivo na tablici (tablica 4.) navode se tri glavne komponente poslovnog modela: strateške komponente, kupci i tržišne komponente te komponente kreiranja vrijednosti. Ono što se posebno naglašava je da su sve komponente poslovnog modela i njihovi parcijalni modeli u međusobnom odnosu. Pri izradi poslovnog modela može se koristiti format pojedinog autora ili kombinirati različite formate da bi se dobio jedinstveni poslovni model, što je zapravo i cilj poduzeća, inovacije, prilagodba svojem stanju, više o inoviranju poslovnog modela opisano je u idućem poglavlju.

2.3. Inoviranje poslovnih modela

Poslovni modeli kroz poslovanje u poduzeću proučavaju se i uspoređuju s ciljem poboljšanja poslovne logike poduzeća i nadvladavanjem konkurencije. Proučavanje se provodi simulacijom a na taj način rukovoditelj poduzeća može modificirati poslovni model u toku izvođenja i stvoriti potpuno novi poslovni model. Mogućnosti za razvoj poslovnih modela su neograničene odnosno ovisno o kreativnosti i dostupnosti informacija rukovoditeljima mogu se stvoriti inovativni poslovni modeli. (Morić Milovanović, Srhoj, i Krišto, 2016). Za poslovne modele ne postoji određena formula koja garantira uspjeh. Za uspjeh poduzeća važno je mnogo

varijabli, a iskorištavanje prednosti resursa i okoline je karakteristika koju treba znati efektivno iskoristiti da bi se osigurao opstanak i uspjeh na tržištu, izdvajanje iznad konkurencije. Kada neko poduzeće koristi specifičan poslovni model može polučiti savršene poslovne rezultate, dok bi drugo primjerice s istim poslovnim modelom otišlo u propast. (Vareševac, 2021.)

Inovacije općenito predstavljaju nužnost na današnjem tržištu. Kako bi inovacije bile uspješne, neophodno je da posjeduju četiri čimbenika (Posavec, 2010). U nastavku slijedi slikovni prikaz čimbenika inovacije (Slika 1).



Slika 1. Čimbenici inovacije

Izvor: Posavec, M. (2010.)

Cilj je inovacija ponuditi tržištu nešto novo. Ono što je važno jest da je novi proizvod ili usluga bolja od postojećih. Uvođenje nečeg novog bez efikasnosti nosi više štete nego koristi. Inovacija mora biti potrebna i ekonomski opravdana što znači da poduzeće koje provodi inovacije treba ostvariti izravne ili neizravne koristi. "Novi koncepti poslovnih modela mogu značajno utjecati na prirodu poslovanja i postaviti nove standarde konkurencije u određenoj industriji. Ovaj proces inoviranja poslovnog modela može se podijeliti u dvije glavne strategije: (1) stvaranje potpuno novog poslovnog modela, što se naziva dizajniranjem poslovnog modela, i (2) izmjena postojećeg poslovnog modela, poznata kao rekonfiguracija poslovnog modela" (Morić Milovanović, Srhoj i Krišto, 2016., str. 551). U nastavku slijedi tablični prikaz pitanja za inoviranje poslovnih modela (Tablica 5).

Tablica 5. Pitanja za inoviranje poslovnog modela i implementaciju istog

Temeljna pitanja za dizajniranje i rekonfiguriranje poslovnih modela	
1.	Koje se uočene potrebe trebaju zadovoljiti sa novim dizajnom modela?
2.	Koje su nove aktivnosti potrebne da bi se zadovoljile novo uočene 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: Prilagođeno prema: Morić Milovanović, B., Srhoj, S. i Krišto, T. (2016) str 544

Uspješna rekonstrukcija poslovnog modela zahtijeva kreativnost, dobar uvid u trenutno stanje poslovanja i značajne informacije o kupcima, konkurentima i dobavljačima. Prilikom procesa inoviranja treba imati na umu kako je to relativno skup proces, no ako se ispravno i pravovremeno provodi, dugoročno je isplativo i potrebno poduzeću. (Morić Milovanović, Srhoj i Krišto, 2016).

3. PLATNO POSLOVNOG MODELA

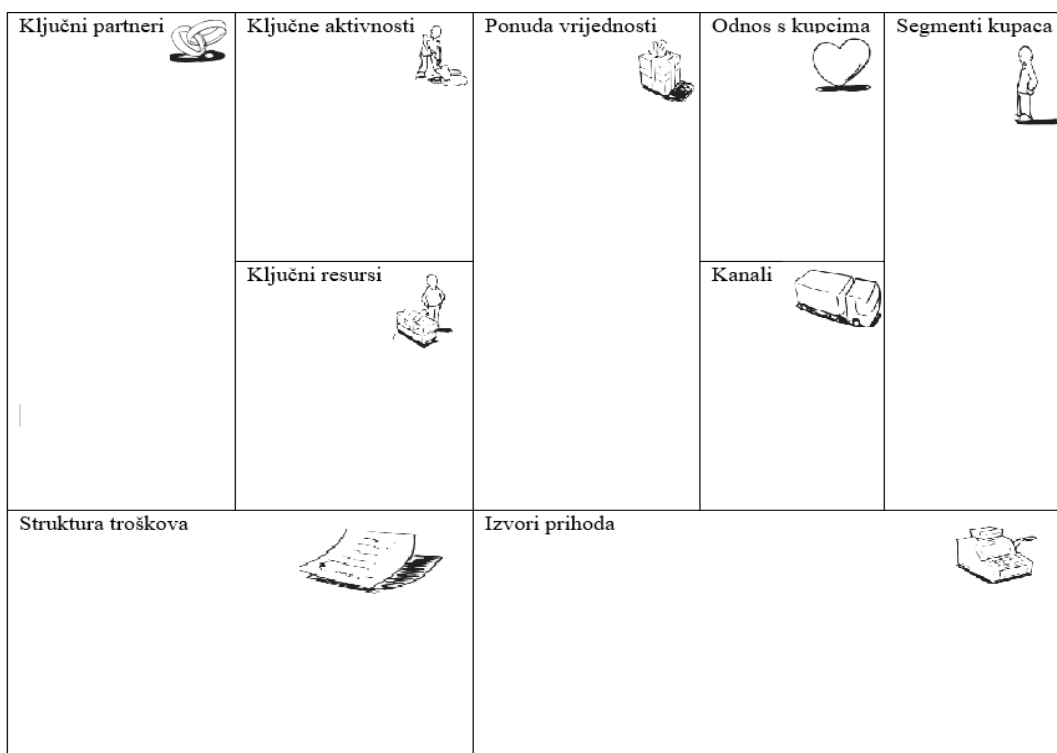
Platno poslovnog modela je alat koji omogućuje skraćivanje i pojednostavljivanje poslovnog modela, odnosno svođenje poslovnog modela na jedan list papira formiran tako da je razumljiv svim zaposlenicima. Također oko izrade platna poslovnog modela mogu se angažirati svi zaposlenici da bi samostalno doprinosili razradi istog i isticanju jasnoće poslovnog modela kroz platno poslovnog modela. Platno poslovnog modela je dakle alat kojim se potiče rasprava, analiza i kreativnost cijelog tima, u cilju uspostave jednostavnog, razumljivog, zajedničkog dijaloga. U platnu poslovnog modela usredotočuje se na glavne elemente, ne uključujući nebitne pojedinosti, suštinski se prikazuje poslovni model. "Platno poslovnog modela obuhvaća devet osnovnih komponenata i obuhvaća četiri glavna aspekta tvrtke: kupce, ponudu, infrastrukturu i financijsku održivost." [Kupres, S., Platno poslovnog modela Dostupno na: <https://azp.hr/blog/platno-poslovnog-modela/> (5. rujna 2023.)]

"Sastavni dijelovi Platna poslovnog modela i pitanja koja se odnose na svaki od tih dijelova uključuju:

- Ciljna skupina: Tko su najvažniji korisnici, kupci ili klijenti vaše tvrtke?
- Ponuda vrijednosti: Kako točno stvarate profitabilne vrijednosti za svoju ciljnu skupinu?
- Kanali: Kako vaša tvrtka komunicira s ciljnom skupinom i isporučuje ponudu vrijednosti putem kojih kanala?
- Odnos s kupcima: Kakva je priroda odnosa koje vaša tvrtka gradi s određenom ciljnom skupinom?
- Prihodi: Kako ostvarujete prihode od svake ciljne skupine i koju vrijednost ciljna skupina plaća?
- Ključni resursi: Koji su resursi ključni za vaš poslovni model?
- Ključne aktivnosti: Koje ključne aktivnosti su neophodne za uspješan poslovni model?
- Ključna partnerstva: Tko su vaši ključni partneri, koje ključne aktivnosti provode i koje ključne resurse dobivate od njih?
- Struktura troškova: Koji su najvažniji troškovi povezani s vašim poslovnim modelom i koje ključne aktivnosti, resursi ili partnerstva su najskuplji?"

Kupres, S., Platno poslovnog modela Dostupno na: <https://azp.hr/blog/platno-poslovnog-modela/> (5. rujna 2023.)

U današnje vrijeme za uspjeh na tržištu nije dovoljno primjerice samo imati proizvod i potrošače. Potrebno je znato kako će se stvarati zarada, imati dugoročni plan za zarađivanjem. Kroz poslovni model dobiva se odgovor na pitanje kako zarađivati u dugoročnom procesu. Poslovni model je i sastavni dio potrebne dokumentacije za investitore. Sažetak poslovnog modela predstavlja platno poslovnog modela (Poslovni model.hr, 2022). Različiti autori na različite a opet slične načine predstavljaju sastavne dijelove platano poslovnog modela, tako da se, ovisno o autoru koji se promatra, može u formi platna poslovnog modela primijetiti neznatne formativne razlike. U nastavku slijedi slikovni prikaz, odabranog, platna poslovnog modela (Slika 2)



Slika 2: Platno poslovnog modela

Izvor: <https://www.podrska-poduzetnicima.hr/app/uploads/2020/11/s.3.2.Platno-poslovnog-modela.pdf> [5. rujna 2023.]

U nastavku se opisuju komponente poslovnog modela, odnosno komponente koje su iskazane u platnu poslovnog modela prikazanog na slici 2.

3.1. Ključna partnerstva

U današnje vrijeme samostalno djelovanje na tržištu je nemoguće, nezamislivo. Društvo je povezano, ekonomije su povezane kao i znanja i resursi. Ne posjeduje svako poduzeće svaki resurs, zbog čega je potrebno stvarati partnerstva da bi se uspelo na tržištu. Kada se ispunjava ovaj dio platna poslovnog modela poželjno je odgovoriti na pitanja: tko su ključni partneri, dobavljači, distributeri i što je najvažnije što poduzeće dobiva upravo od njih.

S obzirom na nemogućnost samostalnog funkcioniranja, razlozi za formiranje partnerstva uključuju:

- "Optimizacija radi smanjenja troškova." - Kroz suradnju s drugim organizacijama, tvrtke mogu dijeliti određene resurse, infrastrukturu, znanje i troškove. Na primjer, zajednička upotreba proizvodnih pogona, distribucijskih mreža ili marketinških resursa može značajno smanjiti operativne troškove i povećati konkurentne prednosti
- "Smanjenje rizika i nesigurnosti na tržištu, na primjer, stvaranjem partnerstva s konkurentima." - Kroz suradnju s drugim organizacijama, tvrtke mogu dijeliti teret rizika, osobito u turbulentnim vremenima ili kada su izložene promjenama u tržištu. Ponekad čak i konkurenti mogu formirati partnerstva kako bi zajednički suočili s izazovima i uskladili svoje interese.
- "Dobivanje potrebnih aktivnosti i resursa od drugih kako bi se tvrtka mogla usredotočiti na svoje glavne aktivnosti, ono u čemu je najbolja." - Tvrtke često formiraju partnerstva kako bi dobile pristup potrebnim aktivnostima i resursima koji im nedostaju ili su skupi za samostalno razvijanje. Na ovaj način, tvrtke mogu usmjeriti svoje napore na ono u čemu su najbolje (njihove glavne aktivnosti) i oslanjati se na partnere za podršku u drugim područjima. Ovo može uključivati pristup tehnologiji, stručnom znanju, distribucijskim kanalima ili financijskim resursima.

Podrška poduzetnicima. Platno poslovnog modela Dostupno na: <https://www.podrska-poduzetnicima.hr/clanak/platno-poslovnog-modela> [7. rujna 2023.]

3.2.Ključne aktivnosti

Kada poduzeće ispunjava stavku u platnu poslovnom modela; stavku ključne aktivnosti potrebno je da se razmotre pitanja; Koje su ključne aktivnosti neophodne za funkcioniranje poslovnog modela? Drugim riječima, koje aktivnosti su potrebne za stvaranje vrijednosti za korisnike, distribuciju proizvoda, održavanje odnosa s korisnicima i ostvarivanje prihoda? (<https://www.podrska-poduzeticima.hr/clanak/platno-poslovnog-modela>, 07.09.2023.) Ovisno o tome s kakvom djelatnošću, odnosno koje proizvode ili usluge poduzeće nudi različite su im i ključne usluge.

3.3.Ključni resursi

„Ključni resursi mogu biti: zaposlenici, tehnologija, oprema, informacije, kanali, partnerstva i marka.“ (Buntić, Damić i Sesar, 2020. str 2.) Većina autora teorije izrade poslovnog modela svrstava ključne resurse u četiri kategorije:

- Fizički resursi – u ovu kategoriju pripadaju infrastruktura i hardverska oprema.
- Intelektualni resursi – u ovu kategoriju resursa pripadaju znanja ljudi, patenti i licence.
- Ljudski resursi – karakteriziraju sva znanja i vještina radnika.
- Financijski resursi – izvori financija; kapital, krediti, partnerska ulaganja, sponzorstva...

3.4.Ponuda vrijednosti

Ponuda vrijednosti predstavlja kombinaciju proizvoda i usluga koje stvaraju vrijednost za specifični segment kupaca. Ona je ključni faktor koji motivira kupce da odaberu određeni proizvod ili uslugu. Možemo reći da se ponuda vrijednosti sastoji od pažljivo odabranih proizvoda i/ili usluga koje ispunjavaju potrebe određenog tržišnog segmenta kupaca. Pet ključnih grupa kada se govori o ponudi vrijednosti jesu: (1) proizvod, (2) cijena, (3) pristup, (4) usluga i (5) iskustvo. Kod proizvoda su važne same značajke proizvoda, kvaliteta, marka, jednostavnost za korištenje. Za cijenu je potrebno da je pravedna, vidljiva i razumna. Pristup bi

trebao biti cjenovno prihvatljiv i fizički dostupan. Glede usluge potrebno je voditi računa o naručivanju i dostavi. Posljednje, kada je riječ o iskustvu uključene su emocije, ambijent, zabava, intima, zajednica općenito okolina poduzeća. (Javorek, 2023.)

3.5. Odnosi s kupcima

Odnosi sa kupcima/ potrošačima nužno se moraju njegovati, pri tome se misli na uspostavljanje odnosa sa kupcima odnosno pribavljanje kupaca, pa nakon toga zadržavanje odnosa sa kupcima, Zadržavanje odnosa podrazumijeva lojalnost, vraćanje kupaca k poduzeću zbog zadovoljstva proizvodima i uslugama. Na različite načine može se približiti kupcima/ potrošačima, za što je zadužena i marketing strategija, a u platnu poslovnog modela bitno je definirati kakav odnos se želi postići s kupcima, i na koji način se taj odnos dugoročno planira održavati (Javorek, 2023).

3.6.Segmenti kupaca

Kada se radi o segmentima kupaca, važno je napomenuti da postoji nekoliko različitih vrsta:

- Masovno tržište - gdje nema značajnih razlika među različitim tržišnim segmentima.
- Tržišna niša - što se odnosi na specijalizirane segmente kupaca.
- Diverzificirani segmenti kupaca - gdje postoje dva nesrodnih segmenta kupaca.
- Međusobno odijeljeni segmenti - koji obuhvaćaju segmente kupaca s različitim potrebama i problemima.
- Višestranne platforme - gdje se fokusira na dva ili više međusobno ovisna tržišna segmenta (Ekonomski fakultet u Osijeku, 2016).

3.7.Kanali

Kanal opisuje način na koji poduzeće komunicira sa kupcima. U nastavku slijedi tablični prikaz vrsta i faza kanala (Tablica 6).

Tablica 6: Vrste i faze kanala

			FAZE U KANALU				
VLASTITI	IZRAVNI	Osobna prodaja	1. Svijest Kako stvaramo svijest o proizvodima i uslugama svog poduzeća?	2. Evaluacija Kako pomažemo kupcima da ocijene našu ponudu vrijednosti?	3. Kupnja Kako omogućujemo kupcima kupnju određenih proizvoda i usluga?	4. Predstavljanje Kako predstavljamo kupcima ponudu vrijednosti?	5. Nakon kupnje Kako pružamo korisničku potporu nakon što je proizvod kupljen?
		Internetska prodaja					
PARTNERSKI	NEIZRAVNI	Vlastite trgovine					
		Trgovine partnera					
		Veleprodaja					

Izvor: Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2014) *Stvaranje poslovnih modela*. Zagreb: Naklada Školska knjiga, str. 46

Shodno potrebama, mogućnostima, a i sposobnostima, poduzeće mora odlučiti hoće li kupce tražiti vlastitim kanalima, partnerskim kanalima ili će to učiniti kombinacijom kanala.

3.8. Izvori prihoda

Izvori prihoda označavaju financijske sredstva koja tvrtka dobiva od svojih klijenata kao naknadu za prodane proizvode ili pružene usluge. Postoji nekoliko načina za stvaranje izvora prihoda, a posebno se želi istaknuti sve popularniji način, a to je oglašavanje. S tim u vezi značajan je e-marketing kao element e-poslovanja. To je posebno važno za online platforme, što je tema ovoga rada. Upravljanje e-marketingom obuhvaća nekoliko ključnih područja, među kojima su: optimizaciju za pretraživače, online odnose s javnošću, online partnerstva uključujući udruženi marketing⁵, interaktivno oglašavanje⁶, e-mail marketing te društvene medije i viralni marketing⁷.

⁵ **Udruženi marketing** = „Ideja na kojoj počiva ova marketinška strategija jest da se ovdje radi o svojevrsnoj indirektnoj preporuci koju mediji ili druga poduzeća kroz banner oglase ili link adrese objavljuju na svojim internetskim stranicama za proizvod ili uslugu drugog poduzeća.“ (Pejnović i Gregurec, 2019. str. 97)

⁶ **Interaktivno oglašavanje** je vrsta oglašavanja u kojem se posebno obraća pažnja na dizajn, inovativnost, kreativnost, a potencijalnim potrošačima nudi sudjelovanje u oglašavanju kako bi se oglas što efikasnije prenio i bio što pamtljiviji (Todorovski, 2020.)

⁷ **Viralni marketing** je ona vrsta marketinga koji može izazvati interes i potencijalnu prodaju usluge ili proizvoda putem poruka koje se šire poput virusa, drugim riječima, brzo i od osobe do osobe. Ideja je da korisnici sami odluče da dijele sadržaj. (<https://mbs.edu.rs/mbsblog/sta-je-viralni-marketing/>, 07.09.2023.)

3.8.1. Optimizacija za pretraživače

Marketing na tražilicama (SEM - Search Engine Marketing) je ključna tehnika za privlačenje visokokvalitetnih posjetitelja na web stranicu. Postoje dvije osnovne vrste SEM-a koje se značajno razlikuju po marketinškim aktivnostima, a to su:

1. Optimizacija za tražilice⁸ (SEO - *Search Engine Optimization*) obuhvaća napor da se postigne visoka pozicija ili značajno rangiranje u prirodnim ili organskim rezultatima pretraživanja, koji se pojavljuju kao ključni dio stranice s rezultatima tražilice (SERP - Search Engine Results Page) kada korisnici unesu određene kombinacije ključnih riječi ili fraza u tražilicu. Osim prikaza stranica koje tražilica smatra relevantnima za upit temeljen na tekstu i drugim faktorima kao što su linkovi prema stranici, SERP-ovi također sadrže dodatne alate koji bi mogli biti korisni pretražiteljima. Google često uključuje ove alate kao dio svoje strategije poznate kao univerzalno pretraživanje ili kombinirano pretraživanje.
2. Marketing plaćenog pretraživanja (plaćanje po kliku – PPK) ima sličnosti s konvencionalnim oglašavanjem. U ovom slučaju, koristi se relevantni tekstualni oglas s poveznicom na web stranicu tvrtke kad korisnik tražilice unese određenu frazu (Chaffey i Ellis-Chadwick, 2020, str. 484).

3.8.2. Online odnosi s javnošću

Digitalni mediji postali su vrlo važan element odnosa s javnošću (PR), a internet je utjecao na PR prakse. Više sredstava dodijeljeno je online PR projektima, posebno putem korporativnih i društvenih blogova, a njegov doprinos strategijama brendiranja značajno se povećao. Internetska PR aktivnost usko je povezana s poboljšanjem rezultata mnogih drugih komunikacijskih tehnika opisanih, posebno SEO, marketing partnerstva i marketing društvenih medija. Također je usko povezan sa sadržajnim marketingom. Nadalje, online PR svjedočio je mnogim inovacijama kao što su blogovi, feedovi, društvene mreže i widgeti (Chaffey i Ellis-Chadwick, 2020, str. 502).

⁸ Jedan od najboljih načina za ostvarivanje većeg prometa na web-mjestu je osigurati da vaša stranica bude istaknuta kada ljudi pretražuju povezane ključne riječi. Postoji mnogo metoda za postizanje većeg ranga vaše web stranice u SERP-ovima, a svi su uključeni u SEM. (https://pctown.co.nz/koja-je-razlika-izmedu-sem-a-i-seo-a/#google_vignette 07.09.2023.)

3.8.3. Online partnerstva uključujući udruženi marketing

Udruženi marketing često stvara raspravu među trgovcima i agencijama u vezi s njegovom stvarnom vrijednošću u generiranju dodatne prodaje. Neosporno je da partnerski programi mogu potaknuti povećanje prodaje uz kontrolirane troškove. No, postavlja se pitanje bi li se te prodaje i dalje ostvarile da je marka već dobro poznata. Primjerice, Amazon ima svoj partnerski program, no argumentira se da je Amazon toliko prepoznatljiv brend i ima toliko velik broj kupaca da bi i bez partnerskog programa ostvario značajnu prodaju. Ipak, treba napomenuti da je Amazon vodio svoj partnerski program već više od deset godina i iako je smanjio provizije, još uvijek ga koristi za promociju novih proizvoda, kao što je primjerice preuzimanje glazbe (Chaffey i Ellis-Chadwick, 2020, str. 510).

3.8.4. Interaktivno oglašavanje

Interaktivno oglašavanje obuhvaća oglašivača koji plaća za prikazivanje oglasa na web stranicama trećih strana, kao što su izdavači ili društvene mreže. Ovaj proces obično uključuje posluživanje oglasa s poslužitelja koji se razlikuje od onog na kojem je web stranica hostirana. Oglasi se mogu prikazivati na ciljanim web lokacijama na sličan način. Za posluživanje oglasa koristi se specijalizirani softver, koji se često instalira na neovisni poslužitelj. Primjerice, Google je 2008. godine pokrenuo svoju besplatnu uslugu upravljanja oglasima kako bi pomogao vlasnicima web stranica u prodaji, rasporedu, optimizaciji prihoda, posluživanju oglasa i praćenju prodaje izravno prodanih i mrežnih inventara. (Chaffey i Ellis-Chadwick, 2020, str. 515).

3.8.5. E-mail marketing

Prilikom planiranja marketinških komunikacija putem e-pošte, marketinški stručnjaci moraju razmotriti dvije ključne strategije. Prva je izlazni marketing putem e-pošte, gdje se e-pošta koristi za izravni marketing kako bi se potaknula isprobava i kupnja proizvoda ili usluga. Druga je ulazni marketing putem e-pošte, koji se fokusira na upravljanje e-poštom koja dolazi od kupaca, kao što su upiti o uslugama ili podrška. Ove dvije strategije donose različite prednosti, uključujući zadržavanje postojećih kupaca, unapređenje prodaje, prikupljanje korisnih podataka o kupcima, izgradnju svijesti o robnoj marki i privlačenje novih kupaca. E-pošta ostaje važan alat u marketinškim komunikacijama u digitalnom dobu. (Chaffey i Ellis-Chadwick, 2020, str. 522).

3.8.6. Društveni mediji i viralni marketing

Marketing na društvenim mrežama predstavlja ključnu komponentu e-marketinga koja se temelji na poticanju interakcije s kupcima putem vlastite web stranice tvrtke ili prisutnosti na društvenim platformama poput Facebooka ili Twittera, ali također i putem specijaliziranih web stranica izdavača, blogova i foruma. Ova strategija može se koristiti kao suvremeni ekvivalent tradicionalnog oglašavanja. Na primjer, tvrtke mogu iskoristiti platforme poput Facebooka ili Twittera kako bi slale poruke svojim pratiteljima, uključujući kupce ili poslovne partnere. Ključno je aktivno uključivanje u razgovore s kupcima, koji se mogu odnositi na proizvode, promocije ili pružanje korisničke podrške. Ova interakcija igra važnu ulogu u izgradnji odnosa s kupcima i promociji proizvoda ili usluga. Marketing na društvenim mrežama usko je povezan s viralnim marketingom budući da društveni mediji prirodno uključuju pojačavanje društvenih medija gdje se sadržaj dijeli. Viralni marketing je specifičan pristup koji uključuje iskorištavanje mrežnog učinka interneta i može biti učinkovit u brzom dosezanju velikog broja ljudi jer se marketinška poruka brzo prenosi mnogim ljudima. To je zapravo online oblik komunikacije od usta do usta koja je ponekad poznata i kao “*buzz marketing*“. Prilikom planiranja integriranih kampanja, važno je napomenuti da se utjecaj može pojačati spominjanjem izvanmrežnih medija ili oglašavanjem na TV-u i radija ili u tisku (Chaffey i Ellis-Chadwick, 2020, str. 528).

3.9. Struktura troškova

Poslovni model zahtijeva troškove koje je ključno popisati na vrijeme kako bi bio moguć početak rada. Fiksne troškove je najčešće lagano odrediti jer su dostupni putem različitih izvora, no varijabilni troškovi ovise o poslovnom modelu i potrebno ih je prepoznati putem istraživanja tržišta i primjene poslovnog modela. U tome se krije uloga i važnost istraživanja tržišta. Prijedlog pitanja koja se mogu koristiti jesu sljedeća:

1. Koji troškovi su fiksni i vezani uz poslovanje, a koji uz vrijednost koja se stvara?
2. Koji varijabilni troškovi su vezane uz poslovanje, a koji uz vrijednost koja se stvara?

4. POSLOVNI MODEL NA PRIMJERU ORGANIZACIJE *UBER*

Uber je tehnološka platforma koja je revolucionirala gradski prijevoz. Riječ je o aplikaciji koja povezuje vozače s korisnicima koji trebaju vožnju, koristeći pametni telefon kao alat. U ovom je poglavlju predstavljena povijest i poslovanje poduzeća. Nakon toga, analizirana je SWOT analiza i poslovni model poduzeća.

4.1. Povijest poduzeća

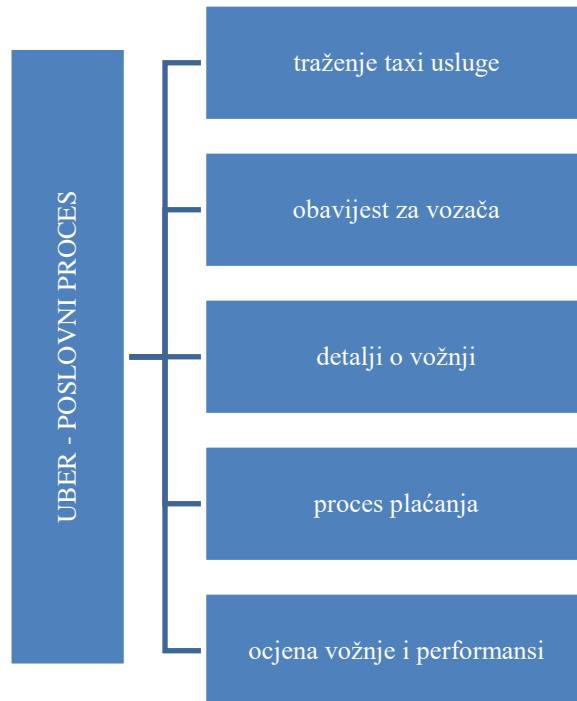
Uberova povijest počinje 2008. godine u Parizu. Travis Kalanick i Garrett Camp sudjelovali su na godišnjoj tehnološkoj konferenciji i jedne noći tijekom konferencije, kada nisu mogli dobiti taxi, počeli su razmišljati o tome kako bi bilo da ljudi samo mogu tražiti prijevoz putem pametnog telefona. Camp je nastavio razmišljati o tome i vrativši se u San Francisco, kupio je domenu UberCab.com. Godine 2009. Camp je bio izvršni direktor StumbleUpona, startupa kojeg je dvije godine ranije prodao eBayu za 75 milijuna dolara. U međuvremenu, Kalanick je također prodao svoj startup, Red Swoosh, Akamai Technologiesu za 19 milijuna dolara iste godine, a počeo je raditi na i *UberCabu* kao sporednom projektu. Do ljeta je Camp nagovorio Kalanicka da se pridruži, a službeno lansiranje dogodilo se 2010. godine. Tvrtka je brzo rasla. Od 2009. godine, *Uber* je prikupio mnogo sredstava i 2015. bio je najvrjedniji startup na svijetu u vrijednosti od 51 milijarda dolara. S više od desetljeća postojanja, *Uber* posluje u više od 900 gradova diljem svijeta i ima vrijednost veću od 70 milijardi dolara (The Business Model Analyst, 2020).

4.2. Poslovanje poduzeća

Misija je poduzeća: “Mi stvaramo priliku tako što pokrećemo svijet“.

Uber je organizirao poslovanje tako što za uspostavljanje odnosa treba pametni telefon s GPS sustavom, internetska veza i instalirana aplikacija *Uber*. Nakon instaliranja aplikacije potrebno je unijeti odredište i platforma locira dostupnog vozača upravo na temelju lokacije. Kada vozač dođe i čim korisnik uđe u automobil, vozač automatski vozi do odabranog odredišta tako što koristi navigacijski sustav aplikacije. U aplikaciji su dostupne različite kategorije vozila, ovisno o gradu u kojem se koristi auto. S tim u vezi, razlikuju se i cijene. Uzima se u obzir prijedena udaljenost, proteklo vrijeme i potrošeno gorivo. Različiti su načini plaćanja, ovisno o lokaciji.

Nadalje, postoji i sustav ocjenjivanja što je izuzetno važan za poslovanje. Suvozač ocjenjuje vozača, ali i vozač suvozača. Naglašava se tako međusobni stupanj povjerenja prije prihvaćanja vožnje. U nastavku slijedi slikovni prikaz navedenog procesa (Slika 3).



Slika 3: Poslovni proces *Uber*

Izvor: The Business Model Analyst (2020)

Uber se može koristiti na određenim tržištima i bez aplikacije putem prijave na m.uber.com. Kao najveća prednost za korisnike ističe se praktičnost. Za početak, aplikacija je jednostavna za korištenje i rijetko dolazi do pada u sustavu. Danas gotovo svi u urbanim sredinama imaju mobitel, uglavnom s internetskom vezom, tako da većina stanovništva može zatražiti automobil, a da ne moraju hodati ni korak od mjesta gdje se nalaze. Prilikom podnošenja zahtjeva korisnici dobivaju mnoštvo informacija o vozaču i automobilu, kao što su registarska oznaka, ime, fotografija, vrijeme usluge i ocjena unutar sustava rangiranja. To nudi veću sigurnost korisniku. Zapravo, svoje podatke o vožnji mogu slati u stvarnom vremenu nekom drugom, što im također jamči veću sigurnost i mir (The Business Model Analyst, 2020).

Za vozače je velika korist to što za posao trebaju imati samo pristup automobilu i mobitelu. Nadalje, mogu birati svoje radno vrijeme i imaju redovit prihod. Osim toga, zbog sustava rangiranja, vozač također ima veću sigurnost jer može provjeriti profil korisnika i njihov rezultat na aplikaciji. Što se tiče samog *Ubera*, njegova velika prednost je to što je prvi kao

takav ušao na ovo tržište. Iako se može reći da su taksiji konkurencija *Uberu*, segment kupaca je drugačiji, jer je riječ o publici koja će putem aplikacije tražiti prijevoz, a ne mahati identificiranom automobilu koji im se nađe na putu. Osim toga, *Uber* se etablirao na tržištu ne samo zato što je prvi u svom poslovnom modelu, već zato što je postavio funkcionalnu strukturu, koja stvarno funkcionira i koja je zajamčila povjerenje i vozača i korisnika (The Business Model Analyst, 2020).

Kao negativne strane mogu se navesti pitanja odgovornosti i osiguranja, s kojima se tvrtka i dalje suočava kako u gradovima u koje *Uber* ulazi, tako i u onima u kojima već posluje. To uključuje borbe protiv sindikata taksista. Što se tiče korisnika, a tako i vozača, nedostatak je upravo nedostatak jake konkurencije. Iako na nekim lokacijama već postoji konkurencija, konkurenti se ne mogu boriti oko cijene. Primjerice, *Uber* praktički bira koliko će naplatiti korisniku i uglavnom, koliko će prenijeti vozaču (The Business Model Analyst, 2020).

4.3. SWOT analiza

SWOT analiza alat je kojim se analiziraju snage, slabosti, prilike i prijetnje poduzeća. U nastavku slijedi tablični prikaz SWOT analize organizacije (Tablica 7).

Tablica 7: SWOT analiza Uber

SNAGE (eng. STRENGTHS)	SLABOSTI (eng. WEAKNESSES)
<ul style="list-style-type: none"> • globalni doseg • pogodnost • određivanje cijena • operativna struktura • marka 	<ul style="list-style-type: none"> • tužbe • propisi • održivost • sigurnost • ovisnost o internetu
PRILIKE (eng. OPPORTUNITIES)	PRIJETNJE (eng. THREATS)
<ul style="list-style-type: none"> • proširenje • diversifikacija • broj vozača 	<ul style="list-style-type: none"> • natjecanje • margine • propisi

Izvor: The Business Model Analyst (2020)

Što se tiče snaga, *Uber* je svjetska tvrtka, što ga čini neprepoznatljivijim brendom u industriji, jer posluje u 85 zemalja. *Uber* je dostupan svima koji imaju internetsku vezu i pametni telefon. Aplikacija je jednostavna za korištenje, nudi interakciju s vozačima, nudi nekoliko načina plaćanja i obično je jeftinija od uobičajenih taksija. To je tvrtka koja koristi više varijabli za određivanje cijene putovanja, što također donosi više prednosti za vozače. *Uber* ima najveću pokrivenost u industriji, prvi je pokrenut, a imao je i veliku pozornost medija. S druge strane, kada se analiziraju slabosti, treba istaknuti kako je *Uber* bio uključen u mnoge sudske procese koji su utjecali na njegov imidž i ugled. Tvrtka ima povijest problema s vladama u vezi s propisima i zakonima taxi industrije. *Uber* nema interne politike za smanjenje utjecaja na okoliš. Budući da je privatna tvrtka, *Uber* ne mora objavljivati javno svoje financije, ali ovaj nedostatak transparentnosti dovodi do toga da se postavlja pitanje ulažu li u istraživanje i razvoj. Kao i svaki drugi prijevoz, Uberovi vozači podložni su pljačkama, zlostavljanju i drugim sigurnosnim problemima. Za rad se oslanjaju na internet i pametne telefone, što u nekim zemljama može biti veliki problem.

Kada se analiziraju prilike, treba istaknuti kako *Uber* ima veliku priliku proširiti se na nova tržišta diljem svijeta. Tvrtka je već dodala dostavu hrane svojim uslugama, ali i dalje može diverzificirati svoje poslovanje i ponude, posebno se fokusirajući na kategorije prijevoza. Bilo da je to posljedica gospodarske krize ili ne, tvrtka je uspjela privući mnoge vozače. Time se povećava ponuda automobila, što zadovoljava potrošače, a time i broj stalnih korisnika.

Posljednje, kada je riječ o prijetnjama, visoka razina i sve veći broj konkurenata mogu ugroziti Uberovo širenje, otežavajući tako rast prema planu. Primjerice, u Brazilu ima 80% tržišnog udjela, ali je tamo još uvijek neprofitabilan. Naposljetku, vlade mogu nametnuti stroga pravila koja mogu ugroziti poslovanje Ubera u mnogim zemljama.

4.4. Poslovni model

Današnje tržište, koje se brzo mijenja i globalizira, zahtijeva proaktivno donošenje odluka temeljenih na provjerenim činjenicama o kupcima, tržištu, konkurenciji, društvu i trendovima. Čak i uspješnim poduzećima potrebne su promjene, no važno je napomenuti da promjene nisu uvijek nužno i dobre. Informirano smanjenje neizvjesnosti i rizika omogućuje poduzećima da ulože u promjene koje će s većim stupnjem izvjesnosti donijeti koristi i omogućiti uspješno poslovanje. (Poslovni model.hr, 2022). *Uber* ima ambiciozan cilj postati sustav s nultom stopom emisije štetnih plinova do 2040. godine i potpuno elektrificirati svoj vozni park,

uključujući vozila s nultom emisijom, javni prijevoz i mikromobilnost. Kao najveći svjetski sustav za mobilnost, žele aktivno sudjelovati u borbi protiv klimatskih promjena. Planiraju ponuditi više ekološki prihvatljivih opcija vožnje korisnicima i poticati vozače da pređu na električna vozila. Također, ističu važnost transparentnosti u poslovanju i suradnju s nevladinim organizacijama i privatnim tvrtkama kako bi ubrzali prijelaz na čistu energiju. (Uber.com, 2022).

Uberov poslovni model temelji se na naručivanju i to je njegov glavni izvor prihoda. Ukupna vrijednost svake vožnje uključuje plaćanje vozača, naknade, poreze i proviziju tvrtke. Općenito, vozač dobiva oko 75% do 80% vrijednosti, a ostatak ostaje Uberu. Ali provizija može doseći oko 50% zbog naknada i minimalne cijene. Ali to nije jedini izvor prihoda tvrtke. *Uber* također zarađuje s promotivnim partnerstvima. Riječ je o marketinškim kampanjama koje se vode kroz aplikaciju i nekoliko puta kroz samu vožnju. Primjerice BMW serije 7 ponudio je besplatna putovanja svojim novim automobilom kako bi ga promovirao. Osim toga, vrijedi podsjetiti da *Uber* širi svoju ponudu usluga. Vjerojatno najpoznatiji, posebno u razdoblju društvene izolacije zbog pandemije Covid-19 je *Uber Eats* (The Business Model Analyst, 2020). U nastavku slijedi tablični prikaz platna poslovnog modela Ubera (Tablica 8).

Tablica 8: Platno poslovnog modela *Uber*

Ključni partneri:	Ključne aktivnosti:	Prijedlog vrijednosti:	Odnosi s korisnicima:	Segmenti korisnika:
<ul style="list-style-type: none"> - Procesori plaćanja - Pružatelji karata 	<ul style="list-style-type: none"> - Razvoj platforme - Korisnička podrška - Marketing – akvizicija putnika i vozača 	<ul style="list-style-type: none"> - Pouzdan i udoban prijevoz - Dodatni izvor prihoda 	<ul style="list-style-type: none"> - Self service - Korisnička podrška 	<ul style="list-style-type: none"> - Putnici - Vozači
	Ključni resursi: <ul style="list-style-type: none"> - Marka - Tehnološka platforma - Mreža vozača 		Kanali: <ul style="list-style-type: none"> - Uber aplikacija - Uber mrežna stranica 	
Struktura troškova: <ul style="list-style-type: none"> - Tehnološka platforma - Marketing - zaposlenici 		Izvori prihoda: <ul style="list-style-type: none"> - provizija po vožnji 		

Izvor: izrada autora

Uber ima dva segmenta kupaca, vozače i putnike, odnosno korisnike usluga. Za korisnike, najveća vrijednost ponude je pogodnost da ne moraju tražiti taksi jer automobil dolazi njima. Automobili su dostupni 24/7 i njihova se ruta može pratiti. Osim toga, cijene su općenito niže od onih koje naplaćuju taksisti, a vozač može procijeniti koliko će vožnja koštati prije nego što pozove vozača. Za vozače je to izvor prihoda (glavni ili dodatni), posao koji ne zahtijeva iskustvo, s fleksibilnim rasporedom rada i lakim pristupom putnicima. Osim toga, ne putnik odredište priopćava putem aplikacije, čime se izbjegavaju nesporazumi kada su u pitanju osobe koje ne govore isti jezik, što je pozitivna točka za obje strane.

Najveći kanal za pristup kupcima bila je usmena predaja. Osim toga, drugi široko korišten kanal distribucije bili su društveni mediji. Što se tiče odnosa s klijentima, on uključuje tri strane: kupca, vozača i regulatore. *Uber*ov fokus je pretežno na kupcu. Ako tvrtka nema kredibilitet kod krajnjeg korisnika, onda nema razloga stvarati odnos s druga dva. Transparentnost u pogledu vremena i cijena, kao i povjerenje u sigurnost i privatnost, ovdje su izuzetno značajni. *Uber*ov drugi najveći korisnik je vlastiti vozač. Budući da vozač nije zaposlenik *Ubera* i njihovo vozilo nije *Uber*ovo vlasništvo, tvrtka im mora ponuditi atraktivne uvjete rada i plaćanja kako bi nastavila poslovati. Što se tiče regulatora, *Uber* traži usklađenost i odgovornost unutar zakona, unutar praga koji mu također dopušta da poštuje zakone samog tržišta. *Uber*ov tok prihoda odnosi se na udio po vožnji i novu uslugu *Uber Eats*.

Uber ima dva ključna resursa: 1) platformu koja povezuje vozače i korisnike, s fokusom na kontinuirano poboljšanje svojih resursa i algoritama i 2) sam brend *Uber* koji se koristi u svim gradovima u kojima tvrtka posluje. *Uber*ove dvije ključne aktivnosti su: 1) razvoj i održavanje aplikacije (i njezinih algoritama) i 2) održavanje i poboljšanje angažmana između putnika i vozača. Kako bi te aktivnosti funkcionirale, njegove ključne aktivnosti također uključuju marketing, komunikaciju među stranama, korisničku službu i drugo.

*Uber*ov najvažniji ključni partner je njegov vozač, bez kojeg tvrtka ne dolazi do krajnjeg kupca, ne isporučuje svoje vrijednosne prijedloge i stoga ne stvara prihod. Oni su opskrba strana lanca. Drugi važni ključni partneri su investitori, koji tvrtki omogućuju razvoj i postizanje drugih razina uspješnosti. Oni donose početne krugove financiranja za razvoj aplikacije, algoritama i novih prijedloga, kao što su automobili bez vozača. I na kraju, ali ne manje važno, pružatelji tehnologije, među ostalima s GPS-om, sustavima za plaćanje, komunikaciju, pohranu u oblaku i analitiku podataka.

Istaknuti Uberovi konkurenti su:

- Lyft: glavni konkurent; osnovana 2012. godine, tvrtka pruža usluge diljem SAD-a i u više od 220 gradova, pružajući 18,5 milijardi vožnji mjesečno.
- Curb: u vlasništvu VeriFoneSystems, tvrtka koristi svoje sustave i uređaje za kreditne kartice za rad. Pokrenut 2015., Curb upravlja većinom zelenih i žutih taksija u New Yorku i ima za cilj doći do svih većih gradova u SAD-u.
- DidiChuxing: pokrenut 2009. i već je jedna od najvećih tvrtki u Kini, nudi usluge kao što su DiDi šofer, Didi probna vožnja, pozivanje taksija, DiDi minibus i DiDi privatno iznajmljivanje automobila putem svoje aplikacije.
- OlaCabs: započelo je u Mumbaiju, 2010., kao online taksi agregator. Sada mreža doseže Australiju, Novi Zeland i Ujedinjeno Kraljevstvo.
- Grab: osnovana 2011. u Singapuru, tvrtka također nudi usluge na Filipinima, Indoneziji, Vijetnamu, Tajlandu, Mijanmaru i Maleziji.
- Cabify: pokrenut 2011. u Španjolskoj, smatra se najsigurnijim u industriji, s modernim vozilima, stručnim vozačima i geo-praćenjem. Tvrtka djeluje u Španjolskoj, Meksiku, Čileu, Brazilu, Peruu, Argentini i Portugalu.
- Yandex Taxi: ruska tvrtka; nudi usluge dijeljenja prijevoza i dostave hrane na Bliskom istoku, u Rusiji, istočnoj Europi i Africi, a također je jedna od vodećih svjetskih kompanija u razvoju samovozećih vozila.
- Lokalni taksiji: Svaki veći grad na svijetu ima taksi mjesta, uglavnom u blizini kolodvora, terminala, zračnih luka i hotela. Prednost taksija je mogućnost direktnog dogovaranja cijena s klijentima.

Struktura troškova Ubera temelji se na održavanju platforme i marketingu za stjecanje novih klijenata. Osim toga, tu su i pravni troškovi, naknade za kreditne kartice, osiguranje, ulaganja u istraživanje i razvoj, korisnička podrška itd.

5. ZAKLJUČAK

U suvremenim uvjetima poslovanja, poduzeća moraju više ulagati u identifikaciju publike i istraživanje tržišta. Na temelju tih podataka poduzeća trebaju stvoriti strategiju koja će im omogućiti uspješno poslovanje. Tada lakše kreiraju poslovni model koji je koristan za sve dionike na tržištu. Ne smiju se zanemariti marketinške aktivnosti. Marketinške aktivnosti danas su ključne u gotovo svakom poduzeću. Marketinški stručnjaci imaju veliku ulogu i ključno je da odaberu kvalitetnu strategiju kako bi ostvarili svoju svrhu. Uloga tehnologije i internet marketinga u suvremenim je uvjetima neosporna. Svaki poslovni subjekt koji ima namjeru o(p)stati na tržištu, mora ulagati u tehnologiju i marketinške aktivnosti.

U radu je predstavljen poslovni model poduzeća *Uber*. Uspjeh Uberovog poslovnog modela vrlo je jasan iz činjenice da će se rijetko vidjeti korisnika koji uspoređuje cijene na svom mobitelu prije nego što naruči vožnju. Jednostavno će otvoriti aplikaciju *Uber* i unijeti svoje odredište. Osim toga, tvrtka je naišla na vrlo pozitivan odjek stanovništva, posebice na lokacijama s problemima zapošljavanja, jer nudi novu mogućnost za ljude koji nemaju posao.

Svaki poduzetnik može izvući nekoliko lekcija iz Uberovog poslovnog modela. Primjerice, nije uvijek potreban veliki kapital da se pokrene posao. *Uber* niti ne posjeduje automobil, a još uvijek pruža više od milijun vožnji dnevno. Štoviše, osnivači su vidjeli problem u industriji i jednostavno tražili rješenje za njega. I čineći to, uspjeli su transformirati industriju taksija. U konačnici, potrebno je tretirati svoju radnu snagu kao partnere i širiti se na tržištu korak po korak. *Uber* je započeo s automobilima i već radi s biciklima, čamcima, pa čak i helikopterima.

„Platno poslovnog modela“ efikasno se primjenjuje na poslovanje poduzeća *Uber*, svojim elementima:

1. **Vrijednosna ponuda:** pruža prijevozne usluge putem mobilne aplikacije, omogućujući korisnicima brz i jednostavan pristup prijevozu.
2. **Segmenti tržišta:** usmjeren je na potrošače koji traže alternativu tradicionalnim taksijima i javnom prijevozu.
3. **Kanali:** koristi mobilnu aplikaciju kao glavni kanal za povezivanje vozača i putnika.
4. **Odnos s kupcima:** uspostavlja odnos s kupcima putem ocjena vozača i putnika, kao i kroz korisničku podršku putem aplikacije.

5. **Izvori prihoda:** zarađuje provizijom od vožnji koje posreduje, kao i putem drugih usluga poput *Uber Eats*.
6. **Ključni resursi:** tehnološka platforma, vozači, korisnička baza podataka i mobilna aplikacija su ključni resursi Ubera.
7. **Ključne aktivnosti:** organizacija vožnji, razvoj i održavanje aplikacije, marketing i podrška korisnicima su ključne aktivnosti.
8. **Ključni partneri:** surađuje s vozačima koji pružaju usluge, te može surađivati s partnerima za osiguranje i druge usluge.
9. **Troškovi:** troškovi uključuju plaće vozačima, troškove razvoja i održavanja platforme, marketinške aktivnosti i operativne troškove.

Analiza „Platna poslovnog modela“ pomaže razumjeti kako *Uber* stvara vrijednost, privlači korisnike i zarađuje prihod, te omogućuje identifikaciju potencijalnih poboljšanja i promjena u poslovnim procesima.

LITERATURA

Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber, F. (2014): *Strateški menadžment ljudskih potencijala*. Suvremeni trendovi i izazovi. Zagreb: Školska knjiga
2. Barringer, Ireland, *Poduzetništvo – uspješno pokretanje poslovnih poduhvata*, 2010. Naklada: Person
3. Drucker P. (2005): *Najvažnije o menadžmentu*. Zagreb: M.E.P Consult
4. Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*. Boston, MA, USA: Harvard Business School Press.
5. Muehlhausen, J. (2012). *Business Models For Dummies*. New York: John Wiley & Sons.
6. Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2014) *Stvaranje poslovnih modela*. Zagreb: Naklada Školska knjiga
7. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić N. (2008): *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga

Članci i publikacije:

1. Brajević, S. i Šuštić I. (2012) Poduzetnička infrastruktura. Sveučilište u Splitu. Sveučilišni *studijski centar za stručne studije*. Dostupno na: https://www.oss.unist.hr/Portals/0/adam/Contents/TnPnQrlyXEeYJna9tPx2wQ/Text/Poduzetnicka_infrastruktura_Brajevic_Jukic.pdf [5. rujna 2023.]
2. Chaffey, D. i Ellis-Chadwick, F. (2020) Digital Marketing: Strategy, *Implementation and Practice*. 6. izdanje, Edinburgh Pearson Education Limited, Dostupno na: <https://garshadma.com/wp-content/uploads/2020/07/dave-cheffy-digital-marketing-strategy.pdf> [7. srpnja 2022.]
3. Chroner, D., Johansson, J., i Malmstrom, M. (2014) Business Model Management Typologies–Cognitive Mapping of Business Model Landscapes. *International Journal of Business and Management*; Vol. 10, No. 3; 2015 ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119 Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v10n3p67> [2. Rujna 2023.]

4. Ekonomski fakultet u Osijeku (2016) *Obrasci poslovnih modela*. Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/upravljanje-marketingom/wp-content/uploads/sites/440/2013/04/Obrasci-poslovnih-modela.pdf> [3. srpnja 2022.]
5. Javorek, D. (2023) Platno poslovnog modela na praktičnom Primjeru poduzeća iz nogometne industrije. *Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku*, Ekonomski fakultet u Osijeku. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:092839> [7. rujna 2023.]
6. Krpan, Lj., Furjan, M. i Maršanić, R. (2014). Potencijali logistike povrata u maloprodaji. *Tehnički glasnik*, 8 (2), 182-191. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/124899> [5. rujna 2023.]
7. Morić Milovanović, B., Srhoj, S. i Krišto, T. (2016) Poslovni modeli kao konceptijski okvir pristupa dizajnu poslovanja suvremenih poduzeća. *Ekonomska misao i praksa* [online], 25 (2) 535-563. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/171476> [5. srpnja 2022.]
8. Morris, M., Schindehutte, M., Richardson, J. i Allen, J. (2006). Is the business model a useful strategic concept? Conceptual, theoretical, and empirical insights. *Journal of small business strategy*, 17(1), 27-50 Dostupno na: <https://www.semanticscholar.org/paper/Is-the-Business-Model-a-Useful-Strategic-Concept-Morris-Schindehutte/71d2efc3efa1f475e7789f569a87313fddad87d8> [5. rujna 2023.]
9. Oberman Peterka, S. (2013) *Poslovni model. Komponente poslovnog modela*. Dostupno na: http://www.efos.unios.hr/poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/206/2013/04/P15_Poslovni-model_2013_14.pdf [2. rujna 2023.]
10. Pejnović, L. i Gregurec, I. (2019). Primjena udruženog marketinga kao strategije internet marketinga u republici hrvatskoj. *CroDiM*, 2 (1), 95-105. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/234535> [7. rujna 2023.]
11. Perić, J. (2015) *Poduzetništvo. Poslovni model* Dostupno na: http://www.efos.unios.hr/poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/206/2015/10/PODUZETNISTVO_13_poslovni-model_101115.pdf [2. rujna 2023.]
12. Perić, J. i Erceg, A. (2022) *Poduzetništvo, Poslovni model*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku. Dostupno na: http://www.efos.unios.hr/poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/206/2020/01/PODUZETNISTVO_13_poslovni-model.pdf [1. srpnja 2022.]

13. Posavec, M. (2010) Višestruke inteligencije u nastavi. *Život i škola: časopis za teoriju i praksu odgoja i obrazovanja* [online], 56 (42) 55-64. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/63278> [5. srpnja 2022.]
14. Sabolić, D. (2013) Nekoliko osnovnih pojmova iz ekonomike. *Sveučilište u Zagrebu Fakultet elektrotehnike i računarstva*. Dostupno na: https://bib.irb.hr/datoteka/629552.Inzeko01_Uvod_130411.pdf [5. rujna 2023.]
15. Todorovski, D. (2020). Interaktivno oglašavanje. Sveučilište u Zagrebu Grafički fakultet Zagreb. Dostupno na: https://eprints.grf.unizg.hr/3212/1/Z1042_Todorovski_Doroteja.pdf [7. rujna 2023.]
16. Varaševac, M. (2021) *Analiza specifičnih internetskih poslovnih Modela u Republici Hrvatskoj* Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:564865> [2. rujna 2023.]
17. Wirtz B.W., Gottel, V. i Daiser, P. (2016). Business model innovation: development, concept and future research Directions. *Journal of business models*, Vol 4 (1), 1-28 Dostupno na: <http://journalofbusinessmodels.com/media/1269/full-issue-v4n1.pdf> [2. rujna 2023.]

Internet izvori:

1. Hrvatski jezični portal. Marža. Dostupno na: <https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search> [5. rujna 2023.]
2. Interni čimbenici poduzeća. Dostupno na: <https://hr.economy-pedia.com/11041031-internal-factors-of-a-company> [7. rujna 2023.]
3. Koja je razlika između SEM-a i SEO-a? Dostupno na: https://pctown.co.nz/koja-je-razlika-između-sem-a-i-seo-a/#google_vignette [7. rujna 2023.]
4. Kupres, S., Platno poslovnog modela Dostupno na: <https://azp.hr/blog/platno-poslovnog-modela/> [5. rujna 2023.]
5. Podrška poduzetnicima. Platno poslovnog modela Dostupno na: <https://www.podrska-poduzetnicima.hr/clanak/platno-poslovnog-modela> [7. rujna 2023.]
6. Poslovni model.hr (2022) Dostupno na: <https://poslovnimodeli.hr/> [5. srpnja 2022.]

7. The Business Model Analyst (2020) Dostupno na: <https://businessmodelanalyst.com/uber-business-model/amp/> [1. srpnja 2022.]
8. Uber.com (2022) Dostupno na: <https://www.uber.com/hr/hr/> [4. srpnja 2022.]
9. Unutarnji i vanjski čimbenici poduzeća. Dostupno na: <https://hr.thpanorama.com/articles/trabajo/factores-internos-y-externos-de-una-empresa.html> [7. rujna 2023.]
10. Visoka škola modnog biznisa. (2020). Šta je viralni marketing? Dostupno na: <https://mbs.edu.rs/mbsblog/sta-je-viralni-marketing/> [7. rujna 2023.]

POPIS ILUSTRACIJA

Popis slika

Slika 1. Čimbenici inovacije	13
Slika 2. Platno poslovnog modela	16
Slika 3. Poslovni proces <i>Uber</i>	25

Popis tablica

Tablica 1: Lanac vrijednosti kao osnova za razvijanje poslovnog modela	5
Tablica 2: Potencijal dodane vrijednosti poslovnog modela.....	9
Tablica 3: Ključna područja poslovnog modela i tijek procesa	9
Tablica 4: Integrirani poslovni model – komponente i parcijalni modeli	12
Tablica 5: Pitanja za inoviranje poslovnog modela i implementaciju istog.....	14
Tablica 6: Vrste i faze kanala	20
Tablica 7: SWOT analiza <i>Uber</i>	26
Tablica 8: Platno poslovnog modela <i>Uber</i>	29

SAŽETAK

Danas se sve više koristi platno poslovnog modela koji predstavlja univerzalni poslovni alat kako bi se jednostavnije upravljalo poslovanjem te kako bi se realizirale poduzetničke ideje. Razlog je zasigurno dinamičnost i turbulentnost na tržištu, te stalne promjene i izazovi. U tome se krije problem istraživanja rada. Platno poslovnog modela primjereniji je za brze transformacije na tržištu, razvoj tehnologije i izloženost globalnoj konkurenciji. Predmet istraživanja odnosi se na predstavljanje poslovnog modela i elemenata istog. Cilj je rada predstaviti načine na koje se treba privući i zadržati kupce i klijente. Osim toga, cilj je istražiti kako osigurati dugoročnu održivost poslovanja. To je moguće zahvaljujući kreiranju platna poslovnog modela. Glavni je cilj tog modela definirati vrijednosti koje se pružaju svim sastavnicama poslovanja, a to uključuje ključne partnere, aktivnosti, resurse, odnose s kupcima, kanale, segment kupaca, strukturu troškova i izvore prihoda. Za primjer je odabrano poduzeće *Uber*.

Ključne riječi: *poslovni model, online platforma, Uber*

SUMMARY

The canvas of the business model, which represents a universal business tool, is being used more and more in order to manage business more simply and to realize entrepreneurial ideas. The reason is certainly the dynamism and turbulence in the market as well as constant changes and challenges. Therein lies the problem of labor research. The business model canvas is more appropriate for rapid market transformations, technology development and exposure to global competition. The subject of the research is the presentation of the business model and its elements. The aim of the paper is to present ways to attract and retain customers and clients. Furthermore, the goal is to investigate how to ensure the long-term sustainability of the business. This is possible thanks to the creation of a business model canvas. The main goal of this model is to define the values that are provided to all business components, which includes key partners, activities, resources, customer relationships, channels, customer segment, cost structure and revenue sources. The organization *Uber* was chosen as an example.

Keywords: *business model, online platform, Uber*