

Analiza i usporedba poslovnih modela digitalnih platformi

Leljak, Mišo

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:669030>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported / Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-17**



Repository / Repozitorij:

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE
VARAŽDIN

Mišo Leljak

**Analiza i usporedba poslovnih modela
digitalnih platformi**

ZAVRŠNI RAD

Varaždin, 2024.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE
V A R A Ź D I N

Mišo Leljak

Matični broj: 0016152233

Studij: Informacijski i poslovni sustavi

Analiza i usporedba poslovnih modela digitalnih platformi

ZAVRŠNI RAD

Mentorica:

Izv. prof. dr. sc. Katarina Pažur Aničić

Varaždin, srpanj 2024.

Mišo Lejak

Izjava o izvornosti

Izjavljujem da je moj završni/diplomski rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristio drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

Autor potvrdio prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi

Sažetak

Ovaj završni rad analizira i uspoređuje poslovne modele deset digitalnih platformi. U teorijskom dijelu, rad pokriva povijest nastanka digitalnih platformi, njihov utjecaj na poslovno okruženje, mogućnosti primjene u različitim područjima te trendove razvoja s naglaskom na primjenu umjetne inteligencije. Praktični dio koristi platno poslovnog modela za detaljnu analizu ključnih elemenata poslovnih modela kao što su prijedlog vrijednosti, segment kupaca, kanali, odnosi s kupcima, izvori prihoda, ključni resursi, ključne aktivnosti, ključni partneri i struktura troškova. Analiza pokazuje kako digitalne platforme koriste različite strategije za stvaranje vrijednosti i održavanje konkurentnosti. Zaključci rada naglašavaju važnost umjetne inteligencije u optimizaciji operativnih procesa i personalizaciji korisničkog iskustva te pružaju smjernice za budući razvoj digitalnih platformi.

Ključne riječi: digitalne platforme; poslovni modeli; umjetna inteligencija.

Sadržaj

Sadržaj	iii
1. Uvod	1
1.1. Ciljevi istraživanja.....	1
1.2. Struktura rada	2
2. Digitalne platforme.....	3
2.1. Povijest nastanka digitalnih platformi	3
2.1.1. Rani počeci	4
2.1.2. Tehnološke inovacije.....	5
2.1.3. Promjena potrošačkih navika	6
2.1.4. Transformacija digitalnih platformi u ekosustave.....	7
2.2. Utjecaj na poslovno okruženje	8
2.2.1. Nove mogućnosti za stvaranje vrijednosti.....	8
2.2.2. Izazovi i problematike	9
2.3. Mogućnosti primjene u različitim područjima	10
2.3.1. Financijske usluge	11
2.3.2. Obrazovanje.....	12
2.3.3. Zdravstvo.....	13
2.3.4. Maloprodaja.....	14
2.3.5. Zabava	15
2.4. Trendovi u razvoju digitalnih platformi	16
2.4.1. Uloga umjetne inteligencije u razvoju digitalnih platformi	17
2.4.2. Personalizacija sadržaja i usluga	18
2.4.3. Optimizacija operativnih procesa	19
2.4.4. Buduće perspektive i izazovi.....	20
3. Poslovni modeli	21
3.1. Platno poslovnog modela	21
3.2. Pregled različitih tipova poslovnih modela digitalnih platformi	24
4. Analiza i usporedba poslovnih modela odabranih digitalnih platformi	26
4.1. Poslovni modeli odabranih digitalnih platformi.....	27
4.2. Analiza i usporedba odabranih poslovnih modela.....	27
4.2.1. Prijedlog vrijednosti (engl. Value proposition).....	27
4.2.2. Segment kupca (engl. Customer segment)	29
4.2.3. Kanali (engl. Channels).....	31
4.2.4. Odnosi s kupcima (engl. Customer relationships).....	32

4.2.5. Izvori prihoda (engl. Revenue streams)	35
4.2.6. Ključni resursi (engl. Key resources)	36
4.2.7. Ključne aktivnosti (engl. Key activities)	39
4.2.8. Ključni partneri (engl. Key partners)	41
4.2.9. Struktura troškova (engl. Cost structure)	43
4.3. Prijedlozi ili primjeri korištenja umjetne inteligencije kod analiziranih digitalnih platformi	46
5. Zaključak	51
Popis literature.....	53
Popis slika	59
Popis tablica	60
Prilog 1. Slike poslovnih modela odabranih digitalnih platformi	61

1. Uvod

Ovaj završni rad bavi se temeljitom analizom i usporedbom poslovnih modela koji stoje iza digitalnih platformi, istražujući njihov utjecaj na globalno poslovno okruženje u 21. stoljeću. U doba digitalizacije, različite digitalne platforme revolucionarizirale su način na koji ljudi komuniciraju, obavljaju kupnje i dijele informacije, radikalno mijenjajući tradicionalne ekonomske modele i stvarajući nove puteve za stvaranje vrijednosti i prihoda. Cilj rada je pružiti dubinski uvid u različite poslovne modele koji pokreću digitalne platforme, identificirati ključne faktore koji pridonose njihovom uspjehu te razmotriti izazove i prilike povezane s brzim razvojem digitalnih tehnologija.

Značaj i aktualnost ove teme proizlaze iz sveprisutnog utjecaja digitalnih platformi na suvremeno društvo i ekonomiju. One su postale temeljne infrastrukture za globalnu trgovinu, komunikaciju i distribuciju informacija, čime su postale neizostavan dio svakodnevnog života i poslovanja. Analiza poslovnih modela digitalnih platformi od vitalnog je značaja za razumijevanje kako te platforme stvaraju vrijednost, kako privlače i zadržavaju korisnike, te kako se nose s konkurencijom i regulativnim izazovima. Motivacija za odabir ove teme leži u želji da se istraži kako inovacije u digitalnim tehnologijama, poput umjetne inteligencije, mogu dalje transformirati i poboljšati ove poslovne modele, nudeći nove perspektive i strategije za održivi razvoj i konkurentnost na tržištu.

1.1. Ciljevi istraživanja

Ciljevi ovog istraživanja obuhvaćaju nekoliko ključnih područja:

- Detaljna analiza različitih poslovnih modela koji su temelj uspjeha digitalnih platformi, uključujući razumijevanje strukture prihoda, mehanizama angažmana korisnika i strategija rasta.
- Usporedba tih poslovnih modela kako bi se prepoznale njihove posebne karakteristike i razlozi uspješnosti.
- Istraživanje literature kako najnovije tehnološke inovacije, posebice umjetna inteligencija, utječu na razvoj tih poslovnih modela i otvaraju nove mogućnosti za inovacije i održivost.

Metodologija ovog istraživanja uključivat će sveobuhvatnu analizu sekundarnih podataka iz relevantne literature, kao i korištenje modela poput platna poslovnog modela (engl. Business Model Canvas), po potrebi, za usporedbu i evaluaciju poslovnih modela.

1.2. Struktura rada

Struktura rada osmišljena je tako da čitatelju daje jasan i jednostavan pregled teme. Prvo poglavlje je **1. Uvod**, koji predstavlja temu rada i ciljeve istraživanja, pružajući osnovni pregled važnosti digitalnih platformi u suvremenom poslovnom okruženju. Slijedi poglavlje **2. Digitalne platforme** koje detaljno pokriva povijest nastanka digitalnih platformi, uključujući rane početke, tehnološke inovacije, promjene potrošačkih navika i transformaciju u ekosustave. Razmatra se njihov utjecaj na poslovno okruženje, uključujući nove mogućnosti za stvaranje vrijednosti i izazove s kojima se suočavaju. Također se analiziraju mogućnosti primjene digitalnih platformi u različitim područjima kao što su financijske usluge, obrazovanje, zdravstvo, maloprodaja i zabava. Posebna pažnja posvećena je trendovima u razvoju digitalnih platformi, s naglaskom na ulogu umjetne inteligencije, personalizaciju sadržaja, optimizaciju operativnih procesa te buduće perspektive i izazove.

Sljedeće poglavlje **3. Poslovni modeli** bavi se metodologijom platna poslovnog modela i pregledom različitih tipova poslovnih modela digitalnih platformi. Glavni dio rada, **4. Analiza i usporedba poslovnih modela odabranih digitalnih platformi**, fokusira se na analizu poslovnih modela deset odabranih digitalnih platformi i usporedbu njihovih ključnih elemenata kao što su prijedlog vrijednosti, segment kupca, kanali, odnosi s kupcima, izvori prihoda, ključni resursi, ključne aktivnosti, ključni partneri i struktura troškova. Također se istražuju prijedlozi ili primjeri korištenja umjetne inteligencije kod obrađivanih digitalnih platformi.

5. Zaključak sažima najvažnije nalaze istraživanja, razmatra njihove implikacije za praktičnu primjenu i nudi preporuke za daljnji razvoj digitalnih platformi.

2. Digitalne platforme

Ovo poglavlje pruža temeljito razumijevanje evolucije, utjecaja i primjene digitalnih platformi, te trenutnih trendova koji oblikuju njihov razvoj. Počevši s povijesti nastanka digitalnih platformi, ovaj dio zaranja u njihovu transformaciju iz jednostavnih online usluga do ključnih pokretača globalne ekonomije, istražujući kako tehnološki napredak i promjene u potrošačkim navikama potiču njihov brz rast. Zatim se analizira utjecaj digitalnih platformi na poslovno okruženje, uključujući promjene u tradicionalnim poslovnim modelima i stvaranje novih tržišnih prilika. Razmatraju se i široke mogućnosti primjene digitalnih platformi u raznim sektorima, od finansijskih usluga do obrazovanja, naglašavajući njihovu sposobnost inoviranja i poboljšanja korisničkog iskustva. Na kraju, poglavlje se fokusira na trendove poput primjene umjetne inteligencije, istražujući kako ove inovacije nude nove mogućnosti za optimizaciju i rast digitalnih platformi.

Za potrebe ovog rada, prema Wessel et al. (2024.), digitalne platforme posebna su vrsta mrežne infrastrukture ili softverskog okruženja koje olakšava interakcije i transakcije između više skupina ili dionika. Često služe kao medij za tvrtke, pojedince i druge entitete za razmjenu dobara, usluga ili informacija na načine koji bi bili izazovni ili nemogući bez takvih platformi. Ključni aspekt digitalnih platformi njihova je sposobnost stvaranja i upravljanja ekosustavima u kojima korisnici, kreatori sadržaja (komplementatori) i pružatelji platformi koegzistiraju i međusobno djeluju, pridonoseći umreženom okruženju.

Znači, digitalne platforme osiguravaju fleksibilan način povezivanja različitih korisnika, uključujući kupce, prodavače, partnere i oglašivače. Osim što omogućuju olakšanu komunikaciju i transakcije, one stvaraju „male zajednice“ u kojima korisnici mogu dijeliti resurse, razmjenjivati informacije i surađivati. Na kraju, u zadnje vrijeme uz naglasak na inovacije poput umjetne inteligencije, postaju ključni igrači u suvremenoj ekonomiji i načinu poslovanja kakav danas postoji.

2.1. Povijest nastanka digitalnih platformi

Povijest nastanka digitalnih platformi je dugo „poglavljje“ o inovaciji, poduzetništvu i promjeni načina na koji svijet funkcionira. Od skromnih početaka kao jednostavnih elektroničkih oglasnih ploča do današnjeg statusa kao ključnih pokretača globalne ekonomije, digitalne platforme su prošle dug put, transformirajući se iz jednostavnih oblika oglašavanja i foruma u složene ekosustave pogonjene umjetnom inteligencijom.

Poglavlje 2.1. "Povijest nastanka digitalnih platformi" podijeljeno je na četiri ključna potpoglavlja. Prvo, "Rani počeci" opisuje kako su se prve digitalne platforme razvile od osnovnih online usluga. Drugo, "Tehnološke inovacije" fokusira se na tehnološke napretke koji su omogućili širenje i složenost digitalnih platformi. Treće, "Promjena potrošačkih navika" analizira kako su se mijenjale potrebe i očekivanja korisnika s vremenom. Naposljetku, "Transformacija digitalnih platformi u ekosustave" opisuje evoluciju platformi u složene ekosustave koji povezuju različite korisnike i pružatelje usluga.

2.1.1. Rani počeci

Razvoj digitalnih platformi može se pratiti unatrag do ranih dana računalne i internetske tehnologije. Početci digitalnih platformi bili su skromni, a njihova primarna svrha bila je povezivanje ljudi i omogućavanje dijeljenja informacija. Ovi rani oblici digitalnih platformi uključivali su forume i elektroničke oglasne ploče, predstavljajući temelje na kojima će kasnije nastati složenije digitalne platforme.

Elektroničke oglasne ploče (BBS - **B**ulletin **B**oard **S**ystems) i forumi bili su među prvim digitalnim platformama koje su omogućavale korisnicima razmjenu poruka, datoteka i softvera. Ovi sistemi, koji su postali popularni 1980-ih godina, omogućavali su korisnicima da se povežu preko modema i telefonskih linija, stvarajući rane online zajednice. Iako su bili ograničeni po današnjim standardima, ti su sistemi postavili temelje za interaktivnu komunikaciju i dijeljenje sadržaja na internetu. (Hauben & Hauben, 1997)

Sredinom do kasnih 1990-ih, s razvojem svjetske Internet mreže (engl. World Wide Web), digitalne platforme počele su se brzo razvijati. Ovo razdoblje obilježava stvaranje prvih online tržišta poput eBay-a (osnovanog 1995.) i Amazona (osnovanog 1994.), koji su koristili internet kako bi omogućili korisnicima kupovinu i prodaju proizvoda na globalnoj razini. Ove platforme su bile revolucionarne, jer su pružale novi, efikasan način trgovanja, omogućavajući korisnicima pristup širokom spektru proizvoda iz udobnosti vlastitog doma. (O'Reilly, 2007)

Tehnološka inovacija igrala je ključnu ulogu u ranoj evoluciji digitalnih platformi. Napredak u računalnoj tehnologiji, razvoj softvera i širenje internetske infrastrukture omogućili su stvaranje sve složenijih platformi. Osim toga, razvoj web preglednika olakšao je pristup internetu, čineći digitalne platforme dostupnima širem krugu korisnika. Ovi tehnološki pomoci omogućili su digitalnim platformama da pređu s jednostavnih foruma i tržišta na složenije usluge koje danas poznajemo.

2.1.2. Tehnološke inovacije

Tehnološka inovacija ključni je pokretač evolucije digitalnih platformi. Napredak u hardveru, softveru i mrežnoj infrastrukturi omogućio je razvoj složenih i visoko funkcionalnih digitalnih ekosustava. Digitalni ekosustavi su, može se reći, mreže međusobno povezanih korisnika, pružatelja usluga, aplikacija i drugih resursa koji zajedno stvaraju dinamično digitalno okruženje. U takvim ekosustavima, svaki sudionik ima određenu ulogu i pridonosi ukupnoj funkcionalnosti platforme. Ovaj segment istražuje kako su inovacije u tehnologiji omogućile rast i diversifikaciju digitalnih platformi, preobrazivši ih iz osnovnih online tržišta i komunikacijskih alata u integralne dijelove naše svakodnevice.

Razvoj računalne tehnologije, uključujući povećanje procesorske snage, kapaciteta memorije i efikasnosti pohrane podataka, omogućio je stvaranje složenijih digitalnih platformi. Ovaj tehnološki napredak omogućio je platformama da obrade velike količine podataka u realnom vremenu, poboljšavajući korisničko iskustvo kroz brže učitavanje stranica i efikasnije algoritme pretraživanja. Kao rezultat, digitalne platforme postale su sposobne podržavati širok spektar funkcionalnosti, od online trgovine i video streaminga do društvenih mreža i cloud računarstva. (Isaacson, 2015)

Inovacije u softveru, posebno razvoj otvorenog koda i agilnih metodologija razvoja, dramatično su ubrzale evoluciju digitalnih platformi. Otvoreni kod omogućio je programerima širom svijeta da surađuju na projektima, dijeleći kod i ubrzavajući razvoj novih funkcionalnosti. Agilne metodologije omogućile su brži ciklus razvoja, omogućavajući digitalnim platformama da brzo adaptiraju i unapređuju svoje usluge kako bi zadovoljile promjenjive potrebe korisnika. (Fitzgerald & Stol, 2014)

Poboljšanja u mrežnoj infrastrukturi, uključujući razvoj širokopojasne i mobilne povezivosti, imala su ogroman utjecaj na dostupnost i funkcionalnost digitalnih platformi. Širokopojasni internet omogućio je brz i pouzdan pristup digitalnim uslugama, dok je mobilna revolucija, potaknuta širenjem pametnih telefona i 4G (a kasnije i 5G) mreža, omogućila korisnicima pristup digitalnim platformama bilo gdje i bilo kada. Ova dostupnost transformirala je digitalne platforme u sveprisutne alate, integralne za moderni život.

Navedene tehnološke inovacije omogućile su digitalnim platformama da postanu složeniji, višefunkcionalni ekosustavi koji mogu zadovoljiti širok raspon potreba i želja korisnika. Kako tehnologija nastavlja napredovati, možemo očekivati daljnji razvoj digitalnih platformi, što će otvoriti nove mogućnosti za inovacije, povezivanje i poslovanje u digitalnom dobu.

2.1.3. Promjena potrošačkih navika

Promjena potrošačkih navika igra ključnu ulogu u evoluciji digitalnih platformi. U današnjem digitalno dobu, potrošači sve više traže brzinu, udobnost i prilagođenost u svojim interakcijama s brendovima i uslugama. Ovaj segment istražuje kako su promjene u ponašanju i očekivanjima potrošača utjecale na razvoj i rast digitalnih platformi, transformirajući ih iz jednostavnih online tržišta u složene ekosustave koji zadovoljavaju raznovrsne potrebe korisnika.

Digitalizacija je promijenila način na koji potrošači pristupaju proizvodima i uslugama. Sve veća dostupnost interneta i mobilnih uređaja omogućila je potrošačima da istražuju, uspoređuju i kupuju proizvode s lakoćom, bilo kada i bilo gdje. Ova promjena dovela je do povećane potražnje za online trgovinom, digitalnim plaćanjima i personaliziranim marketinškim strategijama, potičući razvoj digitalnih platformi koje mogu zadovoljiti ove potrebe.

Ubrzani tempo modernog života doveo je do toga da potrošači očekuju trenutno zadovoljstvo u svojim transakcijama. Digitalne platforme odgovorile su na ovo očekivanje pružanjem brzih i efikasnih usluga, kao što su instant poruke, jednodnevna dostava i streaming sadržaja na zahtjev. Ova sposobnost da se odmah zadovolje potrebe potrošača ključan je faktor u privlačenju i zadržavanju korisnika na digitalnim platformama.

Suvremeni potrošači također traže personalizirana iskustva koja odražavaju njihove individualne potrebe i preferencije. Digitalne platforme koriste naprednu analitiku podataka i umjetnu inteligenciju za prikupljanje i analizu korisničkih podataka, omogućavajući im da prilagode sadržaj, preporuke i oglase za svakog korisnika. Ova personalizacija ne samo da poboljšava korisničko iskustvo, već i povećava učinkovitost marketinških kampanja. (Li & Kannan, 2017)

Promjene u potrošačkim navikama, potaknute digitalizacijom i tehnološkim inovacijama, kontinuirano oblikuju i transformiraju digitalne platforme. Kako se očekivanja potrošača razvijaju, digitalne platforme moraju se prilagođavati kako bi ostale relevantne i konkurentne, nudeći personalizirane, učinkovite i pristupačne usluge. Ova dinamična interakcija između potrošačkih navika i digitalnih platformi nastavit će oblikovati digitalno gospodarstvo u budućnosti.

2.1.4. Transformacija digitalnih platformi u ekosustave

Transformacija digitalnih platformi u složene ekosustave jedan je od najznačajnijih trendova u digitalnoj ekonomiji. Ovaj proces nije samo promijenio način na koji digitalne platforme posluju, već je i utjecao na globalnu ekonomiju, otvarajući nove puteve za inovacije, suradnju i tržišnu konkurenciju. U ovom segmentu istražujemo ključne aspekte ove transformacije i njezin utjecaj na potrošače, poduzeća i šire društvo.

Digitalni ekosustavi odnose se na složene mreže međusobno povezanih usluga, aplikacija i platformi koje omogućuju korisnicima pristup širokom spektru proizvoda i usluga unutar jednog integriranog okruženja. Ova integracija omogućava stvaranje vrijednosti kroz sinergiju različitih usluga, potičući inovacije i poboljšavajući korisničko iskustvo. Digitalni ekosustavi, poput onih koje su razvili Google, Apple i Amazon, transformirali su tradicionalne industrije, od telekomunikacija do maloprodaje, nudeći korisnicima neviđenu razinu pristupačnosti i personalizacije. (Moore, 1996)

Ključ uspjeha digitalnih ekosustava leži u njihovoj sposobnosti da stvaraju sinergiju između različitih usluga i proizvoda. Integracijom različitih funkcionalnosti, poput plaćanja, društvenih mreža, online trgovine i multimedije, digitalni ekosustavi nude korisnicima sveobuhvatno iskustvo koje zadovoljava širok spektar njihovih potreba na jednom mjestu. Ova sinergija ne samo da povećava vrijednost za korisnike, već i stvara nove mogućnosti za monetizaciju za platforme koje upravljaju ekosustavima.

Podaci igraju centralnu ulogu u funkcioniranju digitalnih ekosustava. Kroz prikupljanje, analizu i primjenu podataka o korisnicima, digitalni ekosustavi mogu personalizirati iskustva, optimizirati usluge i predvidjeti buduće potrebe korisnika. Ova sposobnost da se koriste podaci za stvaranje vrijednosti ključna je prednost digitalnih ekosustava, omogućavajući im da se kontinuirano prilagođavaju i inoviraju kako bi ostali relevantni u brzom tempu digitalne ekonomije. (Schreieck et al., 2016)

Digitalne platforme koje uspješno izvrše transformaciju u ekosustave mogu znatno povećati svoju vrijednost i utjecaj na tržištu. Integriranjem različitih usluga i omogućavanjem suradnje među dionicima, ovi ekosustavi stvaraju bogatije i personaliziranije korisničko iskustvo. Kako tehnologija napreduje, očekuje se da će uloga i kompleksnost digitalnih ekosustava nastaviti rasti, oblikujući budućnost digitalne ekonomije.

U Tablici 1. prikazane su ključne točke svakog razdoblja nastanka digitalnih platformi.

Potpoglavlje	Ključne točke
Rani počeci	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Počeci digitalnih platformi: elektroničke oglasne ploče i forumi. ➤ Razvoj prvih online tržišta poput eBay-a i Amazona. ➤ Temelji interaktivne komunikacije.
Tehnološke inovacije	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Napredak u računalnoj tehnologiji. ➤ Razvoj otvorenog koda i agilnih metodologija razvoja. ➤ Poboljšanja u mrežnoj infrastrukturi.
Promjena potrošačkih navika	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Digitalizacija potrošača i pristup proizvodima/uslugama. ➤ Traženje brzine, udobnosti i personalizacije. ➤ Očekivanje „trenutnog zadovoljstva“.
Transformacija u ekosustave	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Definiranje digitalnih ekosustava. ➤ Sinergija različitih usluga. ➤ Centralna uloga podataka. ➤ Povećanje vrijednosti i utjecaja na tržištu.

Tablica 1. Pregled povijesti nastanka digitalnih platformi (*autorski rad*)

2.2. Utjecaj na poslovno okruženje

Nakon što se u poglavlju 2.1. „Povijest nastanka digitalnih platformi“ objasnilo kako je sve počelo, u ovom poglavlju će se objasniti utjecaj digitalnih platformi na poslovno okruženje i potencijalni izazovi. Digitalne platforme danas značajno mijenjaju način na koji poslujemo, otvarajući nove puteve za stvaranje vrijednosti i transformirajući tradicionalne poslovne modele. Ovo poglavlje istražuje utjecaj digitalnih platformi na poslovno okruženje, fokusirajući se na nove modele stvaranja vrijednosti, mrežne efekte, dijeljenje resursa, direktan pristup potrošačima, kao i na izazove poput privatnosti, sigurnosti podataka i regulacije.

Poglavlje 2.2. „Utjecaj na poslovno okruženje“ se sastoji od 2 potpoglavlja: potpoglavlje 2.2.1. „Nove mogućnosti za stvaranje vrijednosti“ gdje se objašnjava gore navedeni utjecaj digitalnih platformi na poslovno okruženje pomoću novih koncepata i potpoglavlje 2.2.2. „Izazovi i problematike“ gdje se objašnjava rizik koji nastaje kada se uvode takve platforme u poslovanje.

2.2.1. Nove mogućnosti za stvaranje vrijednosti

Digitalne platforme revolucioniraju tradicionalne poslovne modele, omogućujući stvaranje vrijednosti na inovativne načine koje prije nismo mogli zamisliti. Ovaj proces ne samo da transformira način na koji poduzeća posluju, već i kako se vrijednost generira i distribuira u suvremenom gospodarstvu.

Jedan od ključnih aspekata digitalnih platformi su mrežni efekti. Kako platforma privlači više korisnika, njena vrijednost za svakog pojedinog korisnika raste. Ovaj fenomen nije samo teoretska konceptualizacija već se može vidjeti u praksi kod platformi poput Facebooka ili Airbnb-a. Na primjer, veći broj korisnika na društvenoj mreži znači veću vjerojatnost povezivanja s prijateljima, obitelji i kolegama, čime se povećava korisnička vrijednost te platforme. Slično, na platformama za dijeljenje smještaja, veći broj dostupnih opcija smještaja čini platformu privlačnijom za putnike.

Ekonomija dijeljenja je još jedan primjer kako digitalne platforme stvaraju nove mogućnosti za stvaranje vrijednosti. Platforme poput Ubera i Airbnb-a omogućuju pojedincima da dijele svoje resurse - bilo to vozilo ili smještaj - s drugima, čime se optimizira korištenje tih resursa i smanjuju troškovi za krajnje korisnike. Osim toga, ekonomija dijeljenja pruža prilike za dodatnu zaradu pojedincima koji imaju neiskorištene resurse, doprinoseći tako ekonomskoj efikasnosti i održivosti. (Botsman & Rogers, 2010)

Digitalne platforme također omogućuju poduzećima da direktno komuniciraju s potrošačima, preskačući tradicionalne posrednike. Ovaj pristup omogućava poduzećima da bolje razumiju potrebe i želje svojih potrošača kroz prikupljanje i analizu podataka o korisnicima. Primjerice, platforme za e-trgovinu koriste podatke o kupcima kako bi personalizirale ponude i poboljšale korisničko iskustvo, čime povećavaju zadovoljstvo potrošača i vjernost brendu.

Digitalne platforme nude brojne nove mogućnosti za stvaranje vrijednosti, od mrežnih efekata i ekonomije dijeljenja do direktnog pristupa potrošačima. Poduzeća koja uspješno iskoriste ove mogućnosti mogu transformirati svoje poslovanje, stvarajući nove izvore prihoda i poboljšavajući svoju konkurentsku poziciju na tržištu. Ključ uspjeha leži u razumijevanju dinamike digitalnih platformi i prilagodbi poslovnih modela kako bi se iskoristile prednosti koje one nude. (Li & Kannan, 2017)

2.2.2. Izazovi i problematike

Dok digitalne platforme nude brojne mogućnosti za inovacije i stvaranje vrijednosti, one također donose značajne izazove i probleme koji zahtijevaju pažljivu navigaciju i upravljanje zbog toga jer se situacija doslovno može promijeniti preko noći. Ovi izazovi uključuju pitanja privatnosti i sigurnosti podataka, kao i složenost regulative koja se primjenjuje na digitalno poslovanje.

S porastom digitalnih platformi, pitanja privatnosti i sigurnosti podataka postala su ključna briga za potrošače i regulatorna tijela. Poduzeća koja posluju na digitalnim platformama često

prikupljaju, pohranjuju i obrađuju ogromne količine osobnih podataka, što ih čini metama za kibernetičke napade. Incidenti poput curenja podataka mogu imati ozbiljne posljedice, uključujući financijske gubitke, štetu na reputaciji i gubitak povjerenja potrošača. Osim toga, poduzeća se suočavaju s izazovom osiguravanja usklađenosti s rigoroznim zakonima o zaštiti podataka, poput Opće uredbe o zaštiti podataka (GDPR) u Europskoj uniji. (*General Data Protection Regulation (GDPR) – Legal Text*, bez dat.)

Regulacija predstavlja značajan izazov za poduzeća koja djeluju na digitalnim platformama. S obzirom na to da digitalne platforme često djeluju na globalnoj razini, one su izložene širokom spektru zakonodavstava i regulatornih zahtjeva različitih jurisdikcija. Ovo stvara kompleksno okruženje u kojem poduzeća moraju navigirati kako bi osigurala usklađenost sa zakonima koji se mogu znatno razlikovati od zemlje do zemlje. (Streel & Larouche, 2015)

Iako digitalne platforme nude brojne prilike za rast i inovacije, izazovi poput privatnosti i sigurnosti podataka te regulativnih zahtjeva ne smiju se zanemariti. Poduzeća moraju biti proaktivna u upravljanju ovim izazovima, implementirajući robustne sigurnosne mjere, pridržavajući se najboljih praksi zaštite privatnosti i osiguravajući usklađenost s relevantnim zakonodavstvima. Uspješno upravljanje ovim izazovima ključno je za izgradnju povjerenja s potrošačima i održavanje konkurentnosti na sve složenijem digitalnom tržištu.

2.3. Mogućnosti primjene u različitim područjima

U poglavlju 2.2. „Utjecaj na poslovno okruženje“ objasnili su se novi koncepti i izazovi koje donose digitalne platforme; u ovom poglavlju će se pak pojasniti gdje se sve digitalne platforme mogu primijeniti i na koji način. Digitalne platforme su revolucionarne tehnologije koje su temeljito promijenile način na koji poslujemo, komuniciramo i obavljamo svakodnevne aktivnosti. One služe kao središnje točke za razmjenu informacija, usluga i proizvoda, povezujući korisnike i pružatelje usluga na načine koji prije nisu bili mogući. Ovaj tekst detaljno istražuje kako digitalne platforme nalaze primjenu u različitim sektorima, uključujući financijske usluge, obrazovanje, zdravstvo, maloprodaju i zabavu, te razmatra njihov utjecaj na inovacije, korisničko iskustvo i gospodarski rast.

Poglavlje 2.3. „Mogućnosti primjene u različitim područjima“ podijeljeno je na pet potpoglavlja gdje se u svakom od njih objašnjava mogućnost primjene digitalnih platformi u određenom području sa konkretnim primjerima. Prolazi se kroz financijski sektor, obrazovanje, zdravstvo, maloprodaju i zabavnu industriju. Sve „grane“ su doživjele itekakav rast od tih platformi, no

najviše koristi je tu izvukla zabavna industrija jer su digitalne platforme potpuno redefinirale taj sektor što se može vidjeti iz navedenih primjera, no također i iz svakodnevnog života.

2.3.1. Financijske usluge

Financijski sektor doživio je značajne promjene zahvaljujući razvoju i implementaciji digitalnih platformi. Ove promjene omogućile su pojavu novih poslovnih modela, povećanu pristupačnost i bolju dostupnost financijskih usluga široj populaciji. U nastavku se detaljnije razmatraju ključni aspekti utjecaja digitalnih platformi na financijske usluge.

Digitalne banke predstavljaju jedan od najistaknutijih primjera inovacija u financijskom sektoru. One korisnicima omogućavaju da obavljaju širok spektar bankarskih usluga online, bez potrebe za posjetom fizičkim poslovnicama. Ova praksa ne samo da povećava učinkovitost i smanjuje troškove za korisnike, već i omogućava bankama da optimiziraju svoje operacije i smanje operativne troškove. (Lipton et al., 2022)

Platforme za plaćanje, poput PayPal-a¹ i Stripe-a², revolucionirale su način na koji pojedinci i tvrtke vrše transakcije. Omogućujući brze, sigurne i jednostavne online plaćanja, ove platforme su ključne u poticanju e-trgovine i globalne trgovine. One također olakšavaju međunarodne transakcije, omogućavajući tvrtkama pristup novim tržištima i potrošačima.

Peer-to-peer (P2P) platforme za zajmove predstavljaju još jedan inovativni model koji digitalne platforme omogućavaju. Spajajući izravno zajmodavce i zajmoprimce, ove platforme eliminiraju potrebu za tradicionalnim financijskim posrednicima poput banaka. To dovodi do konkurentnijih kamatnih stopa za zajmoprimce, dok istovremeno nudi zajmodavcima priliku za ostvarivanje povrata na investiciju. (Larrimore et al., 2011)

Digitalne platforme također igraju ključnu ulogu u promicanju financijske pristupačnosti, omogućavajući pristup financijskim uslugama osobama koje su prethodno bile isključene iz financijskog sustava. Mobilno bankarstvo i digitalni novčanici posebno su važni u zemljama u razvoju, gdje tradicionalne bankarske usluge nisu široko dostupne. (Demirgüç-Kunt et al., 2018)

¹ PayPal – Platforma za upravljanje novcem, digitalnim novčanicima i više, dostupna na: <https://www.paypal.com/hr/home>

² Stripe – Platforma za povećanje vašeg prihoda pomoću financijske infrastrukture, dostupna na: <https://stripe.com/en-hr>

Zaključno, digitalne platforme imaju transformativni učinak na financijski sektor, omogućavajući razvoj novih poslovnih modela, povećavajući pristupačnost i dostupnost financijskih usluga i unapređujući korisničko iskustvo. Kako se tehnologija nastavlja razvijati, mogu se očekivati daljnje inovacije koje će oblikovati budućnost financijskih usluga.

2.3.2. Obrazovanje

Digitalizacija obrazovanja predstavlja ključni faktor u transformaciji obrazovnog sektora, omogućavajući dostupnost, fleksibilnost i personalizaciju učenja. Primjena digitalnih platformi u obrazovanju otvara nove mogućnosti za učenike i nastavnike, pružajući alate i resurse koji nadilaze tradicionalne obrazovne metode.

Jedan od najvažnijih aspekata digitalizacije obrazovanja je razvoj online tečajeva i programa koji omogućavaju studentima pristup visokokvalitetnom obrazovanju bez obzira na njihovu geografsku lokaciju. Masovni otvoreni online tečajevi (engl. **Massive Open Online Courses**) omogućavaju tisućama studenata diljem svijeta da pristupe predavanjima i tečajevima vodećih sveučilišta. Ova pristupačnost potiče širenje i pristupačnost obrazovanja, omogućavajući svima da se obrazuju i usavršavaju bez visokih troškova povezanih s tradicionalnim sveučilišnim obrazovanjem. (Yuan & Powell, 2013)

Digitalne platforme također omogućavaju razvoj prilagođenih učenja, koristeći algoritme i analitiku podataka za prilagodbu materijala i tempa učenja individualnim potrebama studenata. To pomaže u povećanju angažmana i učinkovitosti učenja, omogućavajući studentima da maksimiziraju svoj obrazovni potencijal. (Selwyn, 2017)

Osim toga, virtualne učionice i alati za suradnju omogućavaju interakciju između studenata i nastavnika u realnom vremenu, čime se nadoknađuje nedostatak fizičke prisutnosti u online obrazovanju. Ove tehnologije olakšavaju diskusije, grupne projekte i vršnjačku procjenu, potičući kolaborativno učenje i izgradnju zajednice unutar virtualnog obrazovnog prostora. (Yuan & Powell, 2013)

Međutim, digitalizacija obrazovanja također postavlja izazove, uključujući potrebu za digitalnom pismenošću, pristupom pouzdanim internetskim vezama i odgovarajućom tehnološkom infrastrukturu. Unatoč tim izazovima, potencijal digitalnih platformi za obogaćivanje i proširivanje obrazovnih mogućnosti je neosporan.

Stoga, digitalne platforme značajno doprinose evoluciji obrazovnog sektora, nudeći prilike za inovacije i poboljšanje obrazovnih ishoda. Kako se tehnologija nastavlja razvijati, ključno je

osigurati da su obrazovne inovacije pristupačne svim učenicima i da podržavaju praktično i efikasno učenje.

2.3.3. Zdravstvo

Digitalne platforme imaju značajan utjecaj na transformaciju zdravstvenog sektora, poboljšavajući pristup zdravstvenim uslugama, učinkovitost pružanja usluga i kvalitetu pacijentove skrbi. Kroz inovacije poput telemedicine, elektroničkih zdravstvenih zapisa i digitalnih alata za samopomoć, digitalne platforme nude obećavajuće rješenje za neke od najvećih izazova u zdravstvu.

Telemedicina je jedan od najistaknutijih primjera kako digitalne platforme mogu poboljšati pristup zdravstvenim uslugama. Omogućujući video konzultacije s liječnicima i zdravstvenim stručnjacima, pacijenti mogu primiti savjete i konzultacije bez potrebe za fizičkim odlaskom u bolnicu ili ordinaciju. Ovo je posebno korisno u ruralnim i udaljenim područjima, gdje pristup zdravstvenim uslugama može biti ograničen. Telemedicina također pruža brze odgovore na zdravstvene upite, što može biti ključno u hitnim situacijama. (Shigekawa et al., 2018)

Elektronički zdravstveni zapisi (EZZ) transformiraju način na koji se zdravstvene informacije pohranjuju i dijele između zdravstvenih pružatelja usluga. Centralizacija pacijentovih podataka u digitalnom formatu omogućava liječnicima da imaju brzi pristup cjelovitim medicinskim povijestima, što dovodi do bolje koordinirane i efikasnije skrbi. Osim toga, EZZ sustavi olakšavaju praćenje pacijentovog zdravlja i upravljanje kroničnim bolestima, omogućavajući bolju prevenciju i rano otkrivanje bolesti. (Alami et al., 2020)

Digitalni alati za samopomoć i aplikacije za praćenje zdravlja omogućuju pojedincima aktivno sudjelovanje u upravljanju vlastitim zdravljem. Kroz praćenje vitalnih znakova, simptoma i navika, ove aplikacije pružaju korisne uvide koji mogu pomoći u ranoj dijagnozi i prevenciji bolesti. Nadalje, digitalne platforme za mentalno zdravlje nude terapijske alate i podršku za osobe koje se suočavaju s anksioznošću, depresijom i drugim mentalnim zdravstvenim izazovima, povećavajući pristup mentalnoj zdravstvenoj skrbi. (Shigekawa et al., 2018)

Ipak, unatoč mnogim prednostima, implementacija digitalnih zdravstvenih platformi također nosi izazove poput zaštite privatnosti i sigurnosti podataka, potrebe za obukom zdravstvenog osoblja i digitalne pismenosti pacijenata. Stoga je važno osigurati da se tehnološke inovacije provode na način koji štiti pacijente i osigurava visoku kvalitetu skrbi.

Možemo zaključiti da, digitalne platforme nude znatne mogućnosti za poboljšanje zdravstvenog sektora, no ključno je pristupiti njihovoj implementaciji strateški, s fokusom na etička, pravna i praktična pitanja.

2.3.4. Maloprodaja

Digitalne platforme značajno su transformirale maloprodajni sektor, nudeći nove mogućnosti za trgovce i poboljšavajući iskustvo kupnje za potrošače. Ove promjene su rezultirale povećanom učinkovitošću, boljom dostupnošću proizvoda i usluga te personaliziranim korisničkim iskustvom.

E-trgovina je jedan od najuočljivijih primjera utjecaja digitalizacije na maloprodaju. Omogućuje potrošačima da pregledavaju, uspoređuju i kupuju proizvode online iz udobnosti vlastitog doma. Prednost e-trgovine je u tome što pruža širi izbor proizvoda i konkurentne cijene, često uz mogućnost dostave na kućnu adresu. Osim toga, e-trgovina omogućava maloprodajnicima da dosegnu šire tržište i privuku kupce koji možda ne bi imali pristup njihovim fizičkim trgovinama. (Kaufman-Scarborough & Lindquist, 2002)

Personalizacija je drugi ključni aspekt digitalne maloprodaje. Korištenjem podataka o ponašanju kupaca, maloprodajnici mogu prilagoditi svoju ponudu i marketinške poruke za pojedinačne kupce, što rezultira povećanom angažiranošću i lojalnošću kupaca. Algoritmi za preporuke i ciljano oglašavanje omogućuju potrošačima da otkriju proizvode koji najbolje odgovaraju njihovim interesima i potrebama, poboljšavajući time korisničko iskustvo i povećavajući šanse za prodaju.

Upravljanje lancem opskrbe također je područje u kojem digitalne platforme donose značajne inovacije. Integracijom digitalnih tehnologija, maloprodajnici mogu u realnom vremenu pratiti zalihu, predviđati potražnju i optimizirati logistiku. To dovodi do smanjenja troškova, poboljšanja efikasnosti i smanjenja vremena isporuke, što je ključno za zadovoljstvo kupaca.

Međutim, digitalna transformacija maloprodaje donosi i izazove, uključujući potrebu za zaštitom privatnosti kupaca i osiguranjem sigurnosti online transakcija. Također, konkurencija u digitalnom prostoru zahtijeva od maloprodajnika kontinuirano ulaganje u tehnologiju i inovacije kako bi ostali relevantni i privlačni kupcima.

U zaključku, digitalne platforme pružaju maloprodajnicima priliku za transformaciju njihovog poslovanja i poboljšanje iskustva kupnje. Ključno je da maloprodajnici nastave istraživati nove tehnologije i strategije kako bi maksimalno iskoristili potencijale koje digitalizacija nudi.

2.3.5. Zabava

Sektor zabave doživio je značajne promjene pod utjecajem digitalnih platformi, koje su transformirale način na koji pristupamo i konzumiramo zabavne sadržaje. Ove promjene obuhvaćaju širok spektar područja, od glazbe i filmova do video igara i digitalnih knjiga, nudeći potrošačima novu razinu pristupačnosti, personalizacije i interaktivnosti.

Streaming servisi za glazbu i video sadržaje, poput Spotify-a³ i Netflix-a⁴, promijenili su tradicionalne modele distribucije, omogućujući korisnicima neograničen pristup širokom spektru sadržaja uz mjesečnu pretplatu. Ove platforme koriste algoritme za preporuke kako bi prilagodile sadržaj interesima i preferencijama pojedinačnih korisnika, poboljšavajući korisničko iskustvo i potičući otkrivanje novih umjetnika i naslova. (Cunningham & Craig, 2016)

Digitalne platforme također su omogućile rast i razvoj e-sportova i streaminga video igara, gdje platforme poput Twitch-a⁵ i YouTube Gaming-a⁶ omogućuju igračima da emitiraju svoje igre uživo, stvarajući zajednice oko igrača i timova. Ovo je dovelo do novih oblika zabave i interakcije među fanovima, kao i otvorilo nove puteve za monetizaciju za igrače i kreatore sadržaja. (Hamari & Sjöblom, 2017)

Digitalno izdavaštvo promijenilo je poimanje književnosti, omogućujući autorima da izravno objavljuju i distribuiraju svoja djela putem platformi kao što su Amazon Kindle⁷ i Apple Books⁸. To je smanjilo barijere ulaska na tržište za nove autore i omogućilo čitateljima pristup većem broju knjiga, uključujući one iz nišnih žanrova i nezavisnih izdanja, potičući raznolikost i inovacije u književnosti. (Thompson, 2021)

Međutim, digitalizacija zabave postavlja i određene izazove, uključujući pitanja vezana za autorska prava, piratstvo i utjecaj na tradicionalne medije i industrije zabave. Postoji i zabrinutost da bi dominacija nekoliko velikih platformi mogla ograničiti raznolikost i dostupnost sadržaja.

³ Spotify – Platforma za streaming glazbe, dostupna na: <https://open.spotify.com/>

⁴ Netflix – Platforma za gledanje TV emisija i filmova online, dostupna na: <https://www.netflix.com/hr/>

⁵ Twitch – Platforma za video prijenos uživo, dostupna na: <https://www.twitch.tv/>

⁶ Youtube Gaming – Platforma za dijeljenje video zapisa sa prijateljima, obitelji i svijetom, dostupna na: <https://www.youtube.com/gaming>

⁷ Amazon Kindle – Platforma za čitanje knjiga, dostupna na: <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.amazon.kindle&hl=en>

⁸ Apple Books – Platforma za čitanje knjiga na iOS uređajima, dostupna na: <https://www.apple.com/apple-books/>

Na kraju možemo reći da su digitalne platforme značajno obogatile sektor zabave, pružajući novu razinu pristupačnosti i personalizacije sadržaja. Dok se tehnologija nastavlja razvijati, ključno je adresirati izazove kako bi se osiguralo da digitalizacija donosi korist svim sudionicima u industriji zabave.

U Tablici 2. prikazane su glavne koristi i izazovi primjene digitalnih platformi.

Područje primjene digitalnih platformi	Korist digitalnih platformi	Izazovi digitalnih platformi
Financijske usluge	Bolja dostupnost financijskih usluga široj populaciji; „instant zadovoljstvo“	Pitanje sigurnosti
Obrazovanje	Učenje lakše nego ikad	Manjak fizičke interakcije
Zdravstvo	Brža usluga i veći pristup	Realnost usluga telemedicine; pitanje sigurnosti i etike
Maloprodaja	Online kupovina	Osiguranje sigurnosti transakcija i zaštita privatnosti
Zabava	Brz i trenutni pristup omiljenim sadržajima	Manjak društvene interakcije uživo

Tablica 2. Koristi i izazovi primjene digitalnih platformi (*autorski rad prema korištenoj literaturi*)

Uz spomenuta područja primjene digitalnih platformi, postoji još mnoštvo drugih područja. Tako primjerice postoji područje transporta (npr. platforma Uber⁹), područje putovanja (npr. platforma Airbnb¹⁰) i slično.

2.4. Trendovi u razvoju digitalnih platformi

Dok se u poglavlju 2.3. „Mogućnosti primjene u različitim područjima“ istražuju moguće primjene, ovo poglavlje se pak fokusira na trendove koji se javljaju u razvoju digitalnih platformi. Trendovi u razvoju digitalnih platformi predstavljaju ključni element u oblikovanju budućnosti digitalne ekonomije. U središtu ovih trendova nalazi se tehnološka inovacija, posebno umjetna inteligencija (engl. **Artificial Intelligence**), koja igra sve važniju ulogu u omogućavanju platformama da bolje razumiju i predviđaju korisničke potrebe, personaliziraju sadržaj i usluge te optimiziraju operativne procese. Ovo cjelokupno poglavlje analizira kako umjetna inteligencija i napredne analitičke tehnike ne samo da unapređuju korisničko iskustvo i

⁹ Uber – Platforma za naručivanje vožnji ili zarađivanje vožnjom, dostupna na: <https://www.uber.com/hr/hr/>

¹⁰ Airbnb – Platforma za iznajmljivanje smještaja za odmor, putovanja i više, dostupna na: <https://hr.airbnb.com/>

efikasnost, već također otvaraju nove mogućnosti za rast i inovacije u ekosustavu digitalnih platformi.

Poglavlje se sastoji od 4 potpoglavlja u kojima će se opisivati uloga umjetne inteligencije u razvoju digitalnih platformi, kako se odvija personalizacija sadržaja za korisnike, kako se sve skupa optimizira te će se na kraju objasniti potencijalne buduće perspektive razvoja digitalnih platformi i vezani izazovi.

2.4.1. Uloga umjetne inteligencije u razvoju digitalnih platformi

Uloga umjetne inteligencije (AI) u razvoju digitalnih platformi postaje sve značajnija s obzirom na njenu sposobnost da transformira način na koji platforme komuniciraju s korisnicima, obrađuju podatke i pružaju usluge. AI tehnologije, poput strojnog učenja, dubokog učenja i obrade prirodnog jezika, omogućavaju platformama da analiziraju ogromne količine podataka brže i preciznije nego ikad prije. Ova analitička moć pruža temelj za razvoj personaliziranih iskustava i efikasnijih operativnih procesa.

Jedan od primarnih načina na koji umjetna inteligencija doprinosi digitalnim platformama je kroz personalizaciju korisničkog iskustva. Korištenjem algoritama strojnog učenja, digitalne platforme mogu analizirati ponašanje korisnika i preferencije kako bi predvidjele što korisnici žele ili trebaju prije nego što to sami shvate. Ovo omogućava platformama da svojim korisnicima pružaju prilagođeni sadržaj, preporuke i usluge. Na primjer, streaming servisi poput Netflix-a koriste umjetnu inteligenciju za preporuku filmova i serija na temelju prethodnih interakcija korisnika s platformom. (Gomez-Uribe & Hunt, 2016)

Umjetna inteligencija također igra ključnu ulogu u optimizaciji operativnih procesa unutar digitalnih platformi. Automatizacija zahvaljujući umjetnoj inteligenciji može značajno smanjiti vrijeme potrebno za obradu podataka i izvršavanje zadataka, što platformama omogućuje da djeluju efikasnije i s manjim troškovima. Osim toga, AI može pomoći u otkrivanju i prevenciji sigurnosnih prijetnji, analizirajući uzorke ponašanja koji odstupaju od normale i identificirajući potencijalne sigurnosne rizike prije nego što postanu problem. (Russell & Norvig, 2009)

Unatoč brojnim prednostima, primjena umjetne inteligencije u razvoju digitalnih platformi donosi i određene izazove. Pitanja privatnosti i sigurnosti podataka postaju sve važnija kako se povećava količina podataka kojima digitalne platforme upravljaju. Postoji i rizik od pristranosti u AI algoritmima, što može dovesti do nepravednih ili netočnih ishoda za određene skupine korisnika. Stoga je važno razvijati AI tehnologije na etički odgovoran način, uzimajući u obzir potrebe i prava svih korisnika.

Znači, umjetna inteligencija revolucionira razvoj digitalnih platformi, pružajući temelj za personalizaciju, optimizaciju i inovaciju. Dok tehnologija nastavlja napredovati, ključno će biti adresirati etičke i sigurnosne izazove kako bi se osiguralo da prednosti umjetne inteligencije budu dostupne širokoj populaciji korisnika, promičući sadržani i održivi digitalni ekosustav.

2.4.2. Personalizacija sadržaja i usluga

Personalizacija sadržaja i usluga predstavlja ključni element u strategiji digitalnih platformi, omogućavajući im da se istaknu u sve konkurentnijem digitalnom okruženju. Osnova za ovu personalizaciju leži u sposobnosti umjetne inteligencije da analizira i interpretira ogromne količine podataka o korisnicima, njihovim preferencijama, ponašanju i interakcijama s platformom. Kroz primjenu algoritama strojnog učenja i obrade prirodnog jezika, digitalne platforme mogu pružiti personalizirano korisničko iskustvo koje se precizno prilagođava potrebama i interesima svakog pojedinca.

Personalizacija se manifestira na više načina, uključujući prilagođene preporuke proizvoda ili sadržaja, personalizirane marketinške poruke i prilagođena korisnička sučelja. Na primjer, e-trgovine koriste algoritme preporuka za prikaz proizvoda koje korisnik najvjerojatnije želi kupiti, na temelju prethodnih kupnji i pregledavanja proizvoda. Slično tome, streaming platforme poput Spotifyja koriste umjetnu inteligenciju za kreiranje personaliziranih playlista koje odgovaraju glazbenim ukusima svakog korisnika.

Ova vrsta personalizacije dovodi do značajnih koristi za obje strane: korisnici dobivaju relevantniji i angažiraniji iskustvo na platformi, dok platforme ostvaruju veću korisničku zadovoljstvo, lojalnost i potencijalno veće prihode. Međutim, implementacija personalizacije također postavlja izazove, posebno u pogledu zaštite privatnosti i sigurnosti podataka korisnika. Digitalne platforme moraju osigurati da se podaci koriste etički i transparentno, s jasnim komunikacijama korisnicima o tome kako se njihovi podaci prikupljaju i koriste.

Osim toga, postoji rizik od "filtera mjehura", gdje personalizacija može ograničiti izloženost korisnika raznolikim informacijama i perspektivama, potencijalno utječući na dostupnost i raznolikost mišljenja zbog toga jer će se određenoj grupici ljudi („mjehuru“) prikazivati samo oni određeni sadržaji koji oni najčešće pregledavaju. (Pariser, 2012) Stoga je važno da digitalne platforme razvijaju algoritme koji promiču raznolikost i izlaganje širokom rasponu sadržaja.

Dakle, personalizacija sadržaja i usluga ključna je za poboljšanje korisničkog iskustva i konkurentnost digitalnih platformi. Kroz etičku i odgovornu primjenu umjetne inteligencije,

platforme mogu pružiti visoko prilagođeno iskustvo koje koristi korisnicima, dok istovremeno navigiraju izazovima povezanim s privatnošću, sigurnošću i raznolikošću sadržaja.

2.4.3. Optimizacija operativnih procesa

Optimizacija operativnih procesa predstavlja ključan aspekt u poboljšanju efikasnosti i produktivnosti digitalnih platformi. Primjena umjetne inteligencije i automatizacije igra sve važniju ulogu u transformaciji operativnih procedura, omogućavajući platformama da obavljaju zadatke brže, preciznije i s manje ljudskih grešaka. Ova optimizacija ne samo da doprinosi smanjenju operativnih troškova, već i poboljšava korisničko iskustvo kroz brže i pouzdanije usluge.

AI tehnologije, kao što su strojno učenje i obrada prirodnog jezika, omogućavaju automatizaciju složenih zadataka koji su ranije zahtijevali značajne ljudske resurse. Na primjer, chatbotovi i virtualni asistenti, pokretani AI-om, mogu upravljati korisničkim upitima i pružati podršku „24/7“ bez potrebe za stalnim angažmanom ljudskog osoblja. Ovo ne samo da smanjuje opterećenje na korisničku podršku, već i poboljšava zadovoljstvo korisnika kroz trenutačne odgovore na njihove upite. (Davenport, Guha, Grewal, & Bressgott, 2019)

Osim toga, umjetna inteligencija može značajno poboljšati procese donošenja odluka kroz analizu velikih skupova podataka i identifikaciju uzoraka koji možda nisu očiti ljudskim analitičarima. Ovo omogućava digitalnim platformama da preciznije predviđaju tržišne trendove, optimiziraju zalihe i prilagode marketinške strategije, što dovodi do boljeg upravljanja resursima i povećane profitabilnosti. (McKinsey Digital, 2017)

Međutim, implementacija umjetne inteligencije u optimizaciji operativnih procesa dolazi s izazovima, uključujući potrebu za visokokvalitetnim podacima i kontinuiranim nadzorom algoritama kako bi se osiguralo da donose točne i pravedne odluke. Također, postoji potreba za stalnim usavršavanjem zaposlenika kako bi mogli efikasno upravljati i raditi s novim tehnologijama.

Da zaključimo, optimizacija operativnih procesa putem umjetne inteligencije i automatizacije ključna je za poboljšanje efikasnosti, smanjenje troškova i poboljšanje korisničkog iskustva na digitalnim platformama. Iako postoje izazovi, strateški pristup uvođenju ovih tehnologija može omogućiti platformama da ostvare značajne koristi i održavaju konkurentsku prednost u brzo mijenjajućem digitalnom okruženju.

2.4.4. Buduće perspektive i izazovi

Buduće perspektive i izazovi u razvoju digitalnih platformi oblikovani su dinamičnim napretkom tehnologije, promjenjivim korisničkim očekivanjima i ranije spomenutim sve složenijim regulatornim okruženjem. Umjetna inteligencija i druge napredne tehnologije nastavljaju transformirati digitalne platforme, nudeći nove mogućnosti za inovacije, personalizaciju i optimizaciju.

Jedna od ključnih budućih perspektiva je daljnji razvoj umjetne inteligencije, koji ima potencijal radikalno promijeniti način na koji digitalne platforme interagiraju s korisnicima i upravljaju podacima. Umjetna inteligencija nudi mogućnosti za stvaranje još sofisticiranijih personaliziranih iskustava, poboljšanje korisničke usluge putem automatizacije i povećanje efikasnosti operativnih procesa. Međutim, kako AI postaje sveprisutan, povećava se i potreba za adresiranjem pitanja privatnosti i sigurnosti podataka. (Zuboff, 2019)

Etičke dileme također predstavljaju značajan izazov. Dok umjetna inteligencija može poboljšati donošenje odluka i efikasnost, postoji rizik od pristranosti u algoritmima, koji može dovesti do nepravednih ishoda za određene skupine korisnika. Digitalne platforme moraju osigurati da njihovi AI sustavi budu transparentni, pravedni i odgovorni, što uključuje razvoj etičkih smjernica i nadzornih mehanizama za AI tehnologije. (Mittelstadt, Allo, Taddeo, Wachter, & Floridi, 2016)

Razvoj održivih poslovnih modela predstavlja još jedan ključan izazov. Dok digitalne platforme nastoje iskoristiti prednosti umjetne inteligencije i drugih tehnologija, one se također suočavaju s potrebom za održavanjem konkurentnosti u brzo mijenjajućem tržištu. To uključuje istraživanje novih načina monetizacije, razvoj partnerstava i ekosustava. (Parker et al., 2016)

Na kraju možemo kazati, da je budućnost digitalnih platformi obilježena obećavajućim mogućnostima koje donosi umjetna inteligencija i druge napredne tehnologije. Međutim, i dalje će zahtijevati proaktivni pristup u razvoju tehnologija, politika i poslovnih modela koji promiču dugoročnu vrijednost za sve dionike i sprječavaju pojavljivanje potencijalnih, ranije u radu, spomenutih problema.

3. Poslovni modeli

Nakon što se u poglavlju 2. „Digitalne platforme“ objasnilo sve vezano uz digitalne platforme, ovdje će se fokusirati na poslovne modele i platno poslovnog modela te na pregled različitih tipova poslovnih modela. U ovom poglavlju se prvo definiraju i objašnjavaju ključni elementi poslovnih modela, kao što su mehanizmi zarađivanja, strukture troškova i strategije angažmana korisnika, naglašavajući kako ovi elementi doprinose tržišnoj vrijednosti platforme. Zatim se prelazi na analizu različitih tipova poslovnih modela među digitalnim platformama, uključujući tržišne platforme i platforme za razmjenu, s posebnim fokusom na njihovu primjenu i jedinstvene izazove čime i završavamo poglavlje.

Za potrebe ovog rada, prema Kopp Carol M. (2024.), „pojam poslovni model odnosi se na plan poduzeća za ostvarivanje dobiti. Identificira proizvode ili usluge koje tvrtka planira prodati, identificirano ciljno tržište i sve predviđene troškove. Poslovni modeli važni su i za nove i za postojeće tvrtke. Oni pomažu novim tvrtkama u razvoju da privuku ulaganja, zapošljavaju talente i motiviraju menadžment i osoblje.“

Dakle, može se reći da je poslovni model zapravo način djelovanja i zarade svake pojedine digitalne platforme. U poslovnom modelu navode se svi potrebni elementi da bi se razumjelo kako ta platforma opstaje na tržištu. Kao što i navodi gornja definicija, važno je da svaka tvrtka ima poslovni model, jer bez toga bi bilo teško razlučiti osnovne funkcije i strukturu pojedine tvrtke te njezin način djelovanja na tržištu.

3.1. Platno poslovnog modela

Platno poslovnog modela (engl. Business Model Canvas) je strateški alat koji se koristi za razvoj novih ili dokumentiranje postojećih poslovnih modela. Razvijen od strane Alexa Osterwaldera i Yvesa Pigneura, ovaj alat omogućuje organizacijama da jasno vizualiziraju svoje poslovne operacije kroz 9 ključnih segmenata. (Osterwalder & Pigneur, 2010) Slijede objašnjenja svakog dijela platna poslovnog modela s primjerima:

1. Prijedlog vrijednosti (engl. Value proposition)

Definira proizvode ili usluge koje tvrtka nudi kako bi zadovoljila potrebe svojih korisnika. Primjer: Airbnb nudi jedinstveno iskustvo putovanja omogućavajući korisnicima da rezerviraju smještaj kod lokalnih domaćina umjesto tradicionalnih hotela.

2. Segment kupca (engl. Customer segment)

Označava različite skupine ljudi ili organizacija koje poslovni model cilja. Primjer: Netflix ima različite segmente korisnika, uključujući pojedince koji traže zabavu kod kuće i one koji preferiraju visokokvalitetan originalan sadržaj.

3. Kanali (engl. Channels)

Opisuje kako tvrtka komunicira s korisnicima i dostavlja svoju vrijednosnu ponudu. Primjer: Tesla koristi direktne prodajne kanale, poput vlastitih trgovina i internetske prodaje, za prodaju svojih automobila.

4. Odnosi s kupcima (engl. Customer relationships)

Definira tip odnosa koji se uspostavlja i održava s pojedinim segmentima korisnika. Primjer: Amazon Prime izgrađuje lojalnost korisnika kroz pretplatnički model koji nudi besplatnu dostavu, pristup streaming sadržaju i ekskluzivne ponude.

5. Izvori prihoda (engl. Revenue streams)

Označava način na koji tvrtka zarađuje novac kroz različite izvore prihoda. Primjer: Spotify generira prihode kroz pretplatničke naknade i prihode od oglasa na besplatnoj verziji svog servisa.

6. Ključni resursi (engl. Key resources)

Identificira najvažniju imovinu potrebnu za funkcioniranje poslovnog modela/poduzeća. Primjer: Za softversku tvrtku kao što je Microsoft, ključni resursi uključuju softverski razvojni tim, tehnologiju i intelektualno vlasništvo.

7. Ključne aktivnosti (engl. Key activities)

Opisuje najvažnije aktivnosti koje tvrtka mora poduzimati da bi uspješno funkcionirala. Primjer: Za kompaniju kao što je Uber, ključne aktivnosti uključuju razvoj platforme, akviziciju vozača i marketing.

8. Ključni partneri (engl. Key partners)

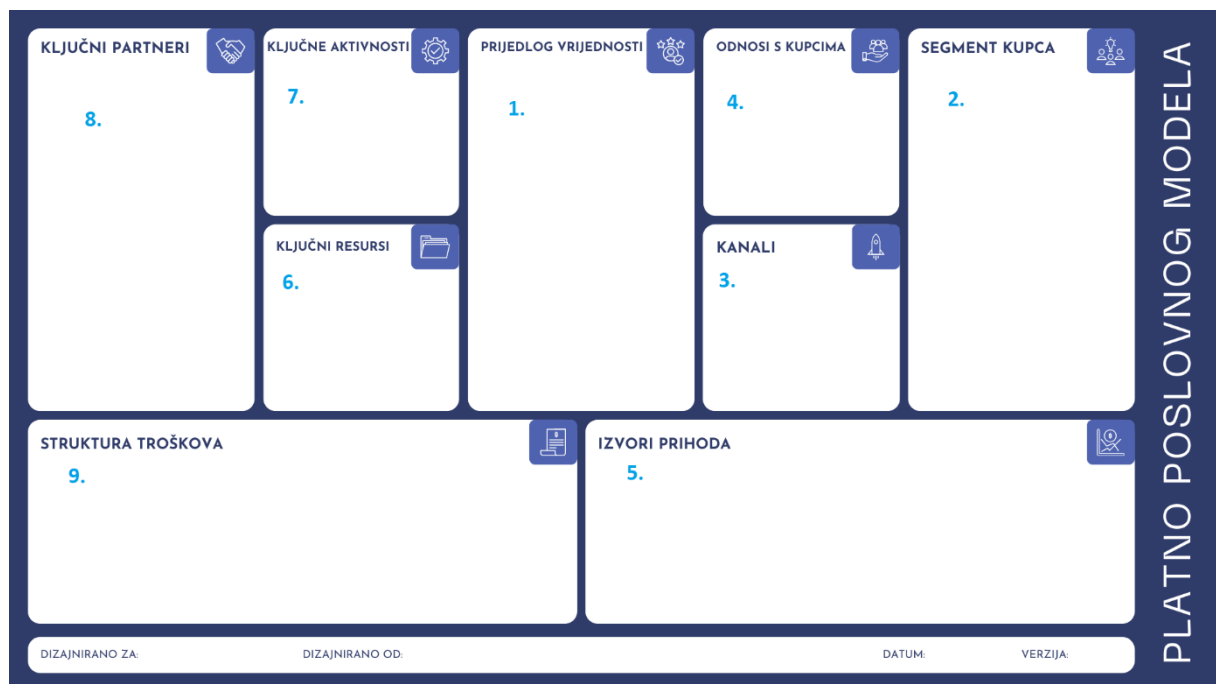
Navodi vanjske tvrtke ili dobavljače koji pomažu poslovanju. Primjer: Apple surađuje s mnoštvom dobavljača komponenti za proizvodnju svojih uređaja, kao i s programerima aplikacija koji obogaćuju ekosustav iOS-a.

9. Struktura troškova (engl. Cost structure)

Ističe glavne troškove uključene u operacije poslovanja. Primjer: U modelu niskotarifnih zračnih prijevoznika, kao što je Ryanair, struktura troškova fokusira se na minimiziranje operativnih troškova kako bi se ponudile niže cijene karata.

Platno poslovnog modela omogućava tvrtkama da na jasan i strukturiran način razumiju i optimiziraju svoje poslovne modele, osiguravajući da svaki element doprinosi ukupnom uspjehu i održivosti.

Na Slici 1. prikazani su sastavni elementi platna poslovnog modela.



Slika 1. Platno poslovnog modela (izradio autor u alatu Canva prema predlošku Rafiico Studia (bez dat.), prilagođeno prema Osterwalder & Pigneur, 2010)

3.2. Pregled različitih tipova poslovnih modela digitalnih platformi

Digitalne platforme koriste različite poslovne modele kako bi ostvarile dobit na svojim jedinstvenim vrijednosnim ponudama, korisničkim bazama i tehnološkim mogućnostima. Razumijevanje različitih tipova poslovnih modela ključno je za analizu kako digitalne platforme stvaraju prihod, angažiraju korisnike i konkuriraju na tržištu. Prema Parkeru (2016.), neki od najčešćih tipova poslovnih modela digitalnih platformi su:

1. Tržišne platforme (engl. Marketplace platforms)

Tržišne platforme spajaju kupce i prodavače, omogućavajući im da obavljaju transakcije unutar platforme. One zarađuju proviziju od prodaje, naplatu pretplatničkih naknada od prodavača ili kroz oglašavanje. Primjer: Amazon i eBay su primjeri tržišnih platformi koje korisnicima nude širok spektar proizvoda od raznih prodavača.

2. Platforme za razmjenu (engl. Sharing economy platforms)

Ove platforme omogućavaju korisnicima da dijele pristup proizvodima ili uslugama umjesto da ih posjeduju. Ovaj model često se koristi u industriji prijevoza i smještaja. Primjer: Airbnb omogućava vlasnicima nekretnina da iznajmljuju svoj prostor turistima, dok Uber povezuje vozače s onima koji trebaju prijevoz.

3. Pretplatničke platforme (engl. Subscription platforms)

Pretplatnički modeli naplaćuju korisnike na redovnoj osnovi za pristup proizvodima ili uslugama. Ovaj model omogućava tvrtkama da generiraju stabilne prihodne tokove. Primjer: Netflix korisnicima naplaćuje mjesečnu pretplatu za neograničeni pristup svojoj biblioteci filmova i TV emisija.

4. Besplatne platforme financirane oglašavanjem (engl. Ad-supported platforms)

Ove platforme nude svoje usluge besplatno korisnicima, ali zarađuju kroz prikazivanje ciljanih oglasa. Model je posebno popularan među digitalnim medijima i društvenim mrežama. Primjer: Facebook pruža besplatnu društvenu mrežu korisnicima, dok generira prihod prodajom oglasa temeljenih na podacima korisnika.

5. „Freemium“ platforme

Freemium modeli kombiniraju besplatan pristup osnovnim funkcijama s mogućnošću nadogradnje na premium verziju koja nudi dodatne funkcije. Primjer: Spotify nudi besplatnu verziju s ograničenjima koja se mogu ukloniti pretplatom na Premium.

U Tablici 3. prikazana je usporedba različitih tipova poslovnih modela digitalnih platformi.

Tip poslovnog modela	Primjer digitalne platforme	Struktura prihoda	Mehanizmi angažmana korisnika	Strategija rasta
Tržišne platforme	Amazon, eBay	Provizije od prodaje, naknade za <i>listing</i> , značke	Recenzije proizvoda, personalizirane preporuke	Proširenje kategorija proizvoda, globalno širenje
Platforme za razmjenu	Airbnb, Uber	Provizije s transakcija, promjenjive naknade	Sustavi ocjenjivanja, bonusi za preporuke	Različitost usluga, lokalno i globalno širenje
Pretplatničke platforme	Netflix, Spotify	Mjesečne/ godišnje pretplate	Personalizirani sadržaj, ekskluzivni sadržaji	Proširenje na nove tržišne segmente, dodavanje ekskluzivnog sadržaja
Besplatne platforme financirane oglašavanjem	Facebook, Google	Prihodi od oglasa	Interaktivni sadržaji, prilagođeni oglasi	Povećanje korisničke baze, poboljšanje algoritama za ciljanje oglasa
„Freemium“ platforme	LinkedIn, Dropbox, YouTube	Besplatne osnovne usluge, prihodi od premium nadogradnji	Besplatne verzije, nadogradnje na premium	Konverzija „besplatnih“ korisnika u „plaćene“, proširenje premium ponude

Tablica 3. Usporedba tipova poslovnih modela digitalnih platformi (*autorski rad prema korištenoj literaturi*)

4. Analiza i usporedba poslovnih modela odabranih digitalnih platformi

Nakon što se u poglavljima 2. i 3. tema obradila teorijski, ovdje u poglavlju 4. tema će se obraditi praktično, analizom i usporedbom poslovnih modela nekoliko odabranih digitalnih platformi. Struktura ovog poglavlja zamišljena je na način da se usporedbe rade između elemenata poslovnih modela po platnu poslovnog modela odabranih digitalnih platformi. Usporedba poslovnih modela digitalnih platformi sastojati će se od 3 dijela. U 1. dijelu će se navesti poslovni modeli svih odabranih digitalnih platformi (njih 10) te će se nakon toga u 2. dijelu obaviti analiza i usporedba tih poslovnih modela zasebno po svakom elementu platna poslovnog modela za svih 10 digitalnih platformi i rezultati će se prikazati tablično i kratkim tekstom. Na kraju, u 3. dijelu će se navesti primjeri ili prijedlozi upotrebe umjetne inteligencije za svaku od odabranih digitalnih platformi. Digitalne platforme koje će se obrađivati navedene su u Tablici 4. u nastavku.

Naziv digitalne platforme	Industrija	Tip poslovnog modela	Izvor
PayPal	Financijske usluge	Tržišne platforme	Pereira, D. (26. veljače, 2021). <i>PayPal Business Model</i> .
Coursera	Obrazovanje	„Freemium“ platforme	Igor Skakovski. (25. ožujka, 2021). <i>How to Create an Online Education Website Like Udemy or Coursera</i> . Riseapps.
Samsung Health	Zdravstvo	Besplatne platforme financirane oglašavanjem	Autorski rad (platno izrađeno temeljem vlastitog iskustva autora)
AboutYou	Maloprodaja	Tržišne platforme	Autorski rad (platno izrađeno temeljem vlastitog iskustva autora)
Twitch	Zabava	„Freemium“ platforme	Tantsiura, P. (28. kolovoza, 2023). <i>How to make a live stream website like Twitch</i> . The App Solutions.
eBay	Maloprodaja	Tržišne platforme	<i>eBay-Geschäftsmodell-Canvas</i> . (bez dat.). The Business Model Analyst.
Airbnb	Putovanja	Platforme za razmjenu	Sagar Barbate. (19. travnja, 2023). <i>Airbnb— Platno poslovnog modela.webp (WEBP slika, 1017 × 504 piksela)</i> .
Netflix	Zabava	Pretplatničke platforme	Gary Fox. (bez dat.). <i>Netflix Business Model: The \$20 Billion Strong Unicorn Netflix business model, Business model</i>

			<i>canvas, Business model example. Gary Fox.</i>
Facebook	Zabava	Besplatne platforme financirane oglašavanjem	Pereira, D. (28. kolovoza, 2020). <i>Facebook Business Model.</i>
Canva	Obrazovanje	„Freemium“ platforme	Pereira, D. (26. kolovoza, 2021). <i>Canva Business Model.</i>

Tablica 4. Pregled i kategorizacija odabranih digitalnih platformi (*autorski rad*)

4.1. Poslovni modeli odabranih digitalnih platformi

Slike poslovnih modela odabranih digitalnih platformi se nalaze u Prilozima pod Prilog 1. Na Slici 2. se nalazi poslovni model platforme PayPal; na Slici 3. se nalazi poslovni model platforme Coursera; na Slici 4. se nalazi poslovni model platforme Samsung Health; na Slici 5. se nalazi poslovni model platforme AboutYou; na Slici 6. se nalazi poslovni model platforme Twitch; na Slici 7. se nalazi poslovni model platforme eBay; na Slici 8. se nalazi poslovni model platforme Airbnb; na Slici 9. se nalazi poslovni model platforme Netflix; na Slici 10. se nalazi poslovni model platforme Facebook i na Slici 11. se nalazi poslovni model platforme Canva.

4.2. Analiza i usporedba odabranih poslovnih modela

Nadalje, u ovom potpoglavlju će se analizirati i usporediti platforme zasebno po svakom elementu poslovnog modela i rezultati toga će se prikazati tablično i kratkim tekstom ispod odgovarajuće tablice.

4.2.1. Prijedlog vrijednosti (engl. Value proposition)

U Tablici 5. vidljiva je usporedba platformi po prijedlogu vrijednosti.

Naziv digitalne platforme	Prijedlog vrijednosti
PayPal	PayPal nudi sigurne i pouzdane online transakcije, omogućujući korisnicima kupnju i plaćanje kod trgovaca širom svijeta. Njihov fokus je na sigurnosti i podržavanju globalnih plaćanja.
Coursera	Coursera pruža besplatan pristup visokokvalitetnom obrazovanju na globalnoj razini. Pomaže korisnicima da unaprijede svoje znanje i vještine kroz fleksibilne rasporede i interaktivne alate, čime dopire do široke publike.
Samsung Health	Samsung Health omogućuje personalizirano praćenje zdravlja putem integracije s nosivim uređajima. Osiguravaju sigurnost i privatnost

	podataka korisnika, čime pružaju sveobuhvatnu podršku za zdravstveno praćenje.
AboutYou	AboutYou nudi širok asortiman proizvoda uz personalizirano iskustvo kupovine. Njihova ponuda ističe kvalitetu i autentičnost, olakšavajući jednostavnu i brzu kupovinu s fokusom na korisničko zadovoljstvo.
Twitch	Twitch stvara jedinstvenu online zajednicu gamera, omogućujući im testiranje igara i dijeljenje povratnih informacija. Integrirani glazbeni streamovi i sadržaji dodatno obogaćuju korisničko iskustvo.
eBay	eBay pruža širok izbor proizvoda za kupovinu s mogućnošću dosezanja velikog broja potencijalnih kupaca. Ova platforma omogućuje dosezanje brojnih aktivnih kupaca, što ih čini vodećim tržištem za online trgovinu.
Airbnb	Airbnb nudi pristupačan smještaj širom svijeta, uz recenzije smještaja i domaćina koje povećavaju pouzdanost. Fleksibilnost u datumima rezervacija i vrste smještaja te sigurne transakcije pružaju korisnicima povoljno i sigurno iskustvo.
Netflix	Netflix omogućuje pristup sadržaju na zahtjev 24/7, s visokokvalitetnim filmovima i serijama. Njihova usluga uključuje streamanje sadržaja bez reklama i neograničen pristup, uz originalne produkcije i probni period od 30 dana.
Facebook	Facebook povezuje korisnike s prijateljima i poznanicima, omogućujući dijeljenje ideja online. Njihova platforma cilja na oglašivače kroz ciljano oglašavanje i pruža razvojne alate te infrastrukturu za plaćanja.
Canva	Canva pruža jednostavno i brzo kreiranje digitalnog sadržaja. Njihova platforma omogućuje korisnicima izradu visokokvalitetnih dizajna bez potrebe za naprednim vještinama grafičkog dizajna.

Tablica 5. Usporedba platformi po prijedlogu vrijednosti (*autorski rad prema platnima poslovnih modela odabranih platformi dostupnih u Prilogu 1*)

U usporedbi prijedloga vrijednosti navedenih digitalnih platformi možemo uočiti nekoliko ključnih sličnosti i razlika. Većina platformi naglašava važnost pružanja korisničkog iskustva koje je sigurno, personalizirano i jednostavno za korištenje. Na primjer, PayPal i Airbnb fokusiraju se na sigurnost transakcija i pouzdanost, dok platforme poput AboutYou i Samsung Health stavljaju naglasak na personalizirano korisničko iskustvo i kvalitetu usluge.

S druge strane, razlike se javljaju u specifičnostima ponude i ciljanim korisničkim segmentima. Coursera, na primjer, pruža usluge koje pomažu korisnicima u poboljšanju njihovog znanja kroz obrazovne alate, dok Samsung Health pomaže u poboljšanju zdravlja korisnika kroz zdravstvene alate. S druge strane, Twitch i Netflix nude zabavni sadržaj, s Twitchom koji stvara zajednicu gamera i Netflixom koji pruža visokokvalitetni streaming sadržaja.

Platforme poput eBay i Facebook ističu se pružanjem velikih mreža za povezivanje i trgovinu, gdje eBay omogućava široki izbor proizvoda i dosezanje velikog broja kupaca, a Facebook omogućuje povezivanje s prijateljima i ciljano oglašavanje.

Canva se, pak, ističe jednostavnošću i brzinom izrade digitalnog sadržaja, pružajući alat koji olakšava kreiranje dizajna širokom krugu korisnika, bez potrebe za naprednim dizajnerskim vještinama.

Zaključno, dok sve ove platforme dijele zajednički cilj pružanja visokokvalitetnog korisničkog iskustva, razlikuju se po specifičnostima svojih usluga i ciljanim korisničkim segmentima, što ih čini jedinstvenima na tržištu. Isto tako, svaka po sebi, pomoću svojih specifičnosti, stvara jedinstvenu vrijednost za svoje korisnike zbog koje ih i oni koriste.

4.2.2. Segment kupca (engl. Customer segment)

U Tablici 6. vidljiva je usporedba platformi po segmentu kupca.

Naziv digitalne platforme	Segment kupca
PayPal	PayPal cilja na potrošače i trgovce koji traže sigurnu i pouzdanu platformu za obavljanje transakcija na globalnoj razini.
Coursera	Coursera se fokusira na masovno tržište, uključujući individualce zainteresirane za prestižno obrazovanje, kao i one s nižim primanjima ili gustim rasporedima koji žele poboljšati svoje znanje i vještine.
Samsung Health	Samsung Health cilja na profesionalne sportaše, rekreativce i pojedince koji žele pratiti svoje zdravlje kroz personalizirane usluge i nosive uređaje.
AboutYou	AboutYou se obraća mladim profesionalcima, modno osviještenim kupcima, obiteljima i ljubiteljima sporta i aktivnosti, pružajući im širok asortiman proizvoda i personalizirano iskustvo kupovine.
Twitch	Twitch ima segmentirano višestrano tržište, uključujući gamere i developere koji su zainteresirani za stvaranje i konzumiranje gaming sadržaja.
eBay	eBay cilja na kupce, trgovce i oglašivače, pružajući platformu za online kupovinu i prodaju širokog asortimana proizvoda.
Airbnb	Airbnb se fokusira na stalne turiste koji traže jedinstvena iskustva, poslovne putnike koji žele alternativu hotelima, obitelji i grupe koje traže prostrane smještaje te putnike iz hobija koji žele unikatna lokalna iskustva.
Netflix	Netflix koristi geografsku segmentaciju (jezik), segmentaciju po upotrebi i mikrosegmentaciju s više od 2000 različitih skupina kako bi pružio personalizirane usluge korisnicima.

Facebook	Facebook cilja na korisnike interneta, developere i oglašivače, omogućujući im povezivanje s prijateljima, dijeljenje ideja i ciljano oglašavanje.
Canva	Canva cilja na individualne korisnike, poslovne timove, dizajnere i profesionalne dizajnere, pružajući im jednostavne alate za kreiranje digitalnog sadržaja.

Tablica 6. Usporedba platformi po segmentu kupca (*autorski rad prema platnima poslovnih modela odabranih platformi dostupnih u Prilogu 1*)

Usporedbom segmenata kupaca različitih digitalnih platformi, možemo uočiti kako svaka od njih prilagođava svoje usluge specifičnim ciljnim skupinama, ali postoje i određene sličnosti među njima. Većina platformi usmjerena je prema korisnicima s posebnim interesima i potrebama, osiguravajući personalizirano iskustvo koje odgovara njihovim očekivanjima. Na primjer, PayPal i eBay usmjereni su na širok spektar korisnika, uključujući potrošače i trgovce, pružajući sigurne i pouzdane platforme za transakcije i trgovinu.

S druge strane, Coursera i Samsung Health fokusiraju se na specifične interesne skupine kao što su pojedinci zainteresirani za obrazovanje i profesionalni sportaši ili rekreativci koji žele pratiti svoje zdravlje. Ove platforme nude specijalizirane usluge koje zadovoljavaju specifične potrebe svojih korisnika.

Platforme poput Twitcha i Netflixa ciljaju na zabavne industrije, gdje Twitch privlači gamere i developere, a Netflix koristi detaljnu segmentaciju kako bi pružio personalizirane sadržaje za različite skupine korisnika. Ovaj pristup omogućava im da se istaknu u konkurentnim tržištima zabave i sadržaja.

AboutYou također koristi detaljnu segmentaciju kako bi privukao mlade profesionalce i obitelji, dok Airbnb to koristi da bi privukao čim više putnika koji traže jedinstvena iskustva. Njihov fokus na personalizaciju i raznolikost ponude pomaže im da se povežu s različitim skupinama kupaca.

Konačno, Facebook cilja na korisnike zainteresirane za društvene mreže i alate za povezivanje dok Canva cilja na zainteresirane za digitalni dizajn, pružajući alate za kreativnost. Facebook se usmjerava na korisnike interneta, *developere* i oglašivače, dok Canva nudi jednostavne alate za dizajniranje individualnim korisnicima, poslovnim timovima i profesionalnim dizajnerima.

U zaključku, digitalne platforme uspješno zadovoljavaju potrebe svojih korisnika kroz pažljivo definirane segmente kupaca, koristeći specijalizirane pristupe i personalizirane usluge kako bi se istaknule na tržištu i stvorile lojalnost korisnika. Sličnosti se očituju u njihovoj sposobnosti da odgovore na specifične potrebe korisnika, dok se razlike javljaju u vrstama usluga i ciljanim skupinama, čime svaka platforma nudi jedinstvenu vrijednost.

4.2.3. Kanali (engl. Channels)

U Tablici 7. vidljiva je usporedba platformi po kanalima komunikacije s klijentima.

Naziv digitalne platforme	Kanali
PayPal	PayPal koristi svoju web stranicu, <i>check-out</i> integracije i mobilnu aplikaciju kao glavne kanale za omogućavanje online transakcija.
Coursera	Coursera se oslanja na mobilnu aplikaciju i online platformu kako bi pružila obrazovne usluge širokom spektru korisnika.
Samsung Health	Samsung Health koristi Samsung ekosustav i aplikaciju za praćenje zdravlja, omogućujući korisnicima lako praćenje i upravljanje zdravstvenim podacima.
AboutYou	AboutYou koristi različite kanale, uključujući mobilnu aplikaciju, web stranicu, društvene mreže, e-mail marketing i promocijske evente, kako bi dosegla svoje korisnike i pružila im personalizirano iskustvo kupovine.
Twitch	Twitch koristi širok raspon kanala uključujući web stranicu, mobilnu aplikaciju, API, platforme za video igre, Amazon Prime, PlayStation, Xbox i Twitch konvenciju kako bi došao do svoje gaming zajednice.
eBay	eBay koristi web stranicu, eBay aplikaciju, e-mail marketing i rezultate pretraživača kao glavne kanale za trgovinu i komunikaciju s korisnicima.
Airbnb	Airbnb koristi internetsku stranicu, mobilnu aplikaciju, društvene medije i ciljane reklame, te partnerstvo s putničkim agencijama kako bi dosegli svoje korisnike i pružili im jedinstvena iskustva u smještaju.
Netflix	Netflix koristi bilo koji uređaj za streamanje, svoju aplikaciju, usmeni marketing, <i>online</i> i tradicionalno oglašavanje te društvene mreže kako bi došao do svojih korisnika i pružio im neograničen pristup sadržaju.
Facebook	Facebook koristi svoju <i>online</i> platformu i mobilnu aplikaciju kako bi povezali korisnike i omogućili dijeljenje sadržaja te ciljano oglašavanje.
Canva	Canva koristi web stranicu i aplikaciju kako bi omogućila korisnicima jednostavno kreiranje digitalnog sadržaja.

Tablica 7. Usporedba platformi po kanalima (*autorski rad prema platnima poslovnih modela odabranih platformi dostupnih u Prilogu 1*)

U usporedbi kanala koje koriste različite digitalne platforme, možemo primijetiti kako svaka platforma bira kanale koji najbolje odgovaraju njihovoj specifičnoj ponudi i ciljanim korisnicima. Sličnosti među platformama vidljive su u korištenju osnovnih digitalnih kanala poput web stranica i mobilnih aplikacija. Na primjer, PayPal, Coursera, Samsung Health, Facebook i Canva prvenstveno se oslanjaju na svoje web stranice i aplikacije za interakciju s korisnicima. Ovi kanali omogućuju im jednostavan i direktan pristup korisnicima te pružanje osnovnih usluga na intuitivan način.

S druge strane, platforme poput AboutYou, Twitch, eBay, Airbnb i Netflix koriste širi spektar kanala kako bi dosegle svoje korisnike. AboutYou, na primjer, koristi kombinaciju mobilnih aplikacija, web stranica, društvenih mreža, e-mail marketinga i promocijskih događanja kako bi stvorila personalizirano iskustvo za svoje kupce. Slično tome, Twitch koristi raznolike kanale uključujući web stranicu, mobilne aplikacije, API-je (engl. **A**pplication **P**rogramming **I**nterface), platforme za video igre, Amazon Prime, PlayStation, Xbox i Twitch konvencije kako bi došao do svoje gaming zajednice i pružio bogato korisničko iskustvo.

Netflix i Airbnb također koriste raznolike kanale uključujući *online* i tradicionalno oglašavanje te partnerstva kako bi privukli i zadržali korisnike. Ova strategija omogućava im da dosegnu široku publiku i prilagode se različitim korisničkim potrebama i preferencijama.

Na kraju, dok sve platforme koriste osnovne digitalne kanale za pružanje svojih usluga, razlike se javljaju u širini i raznovrsnosti korištenih kanala. Neke platforme koriste specifične kombinacije kanala kako bi pružile personaliziranija i bogatija korisnička iskustva, dok se druge oslanjaju na jednostavne i direktne digitalne kanale za interakciju s korisnicima. Ova raznolikost pristupa omogućava svakoj platformi da učinkovito dosegnu i zadovolje svoje specifične ciljne segmente.

4.2.4. Odnosi s kupcima (engl. **Customer relationships**)

U Tablici 8. vidljiva je usporedba platformi po odnosu s kupcima.

Naziv digitalne platforme	Odnosi s kupcima
PayPal	PayPal koristi modele samoposluge i korisničke podrške kako bi omogućio korisnicima sigurne transakcije i pomoć kada je to potrebno.
Coursera	Coursera gradi odnose s korisnicima kroz zajednice, društvene mreže i blogove, omogućujući interakciju i razmjenu znanja među korisnicima.
Samsung Health	Samsung Health koristi zajednice korisnika, personalizaciju i korisničku podršku za pružanje sveobuhvatne podrške u praćenju zdravlja.

AboutYou	AboutYou njeguje personaliziranu komunikaciju s korisnicima, nudi korisničku podršku, programe lojalnosti i prikuplja povratne informacije kako bi poboljšala iskustvo kupovine.
Twitch	Twitch potiče sadržaj uživo ili na zahtjev, stvara zajednicu korisnika i omogućuje osobnu uključenost kako bi podržao interakciju unutar gaming zajednice.
eBay	eBay pruža korisničku podršku i omogućuje recenzije i ocjene korisnika kako bi osigurao kvalitetnu uslugu i povjerenje u trgovinu.
Airbnb	Airbnb nudi personalizirane preporuke, samoposlužnu platformu, virtualni <i>conciierge</i> (pružanje personaliziranih usluga) i prilagođena iskustva kroz direktno povezivanje s domaćinima.
Netflix	Netflix se oslanja na samoposluživanje, pružanje sadržaja na zahtjev i lakoću upotrebe kako bi korisnicima omogućio neograničen pristup sadržaju.
Facebook	Facebook gradi mreže korisnika i mreže potrošača i trgovaca, omogućujući međusobno povezivanje i dijeljenje sadržaja.
Canva	Canva koristi modele samoposluge i korisničke podrške kako bi korisnicima omogućila jednostavno i brzo kreiranje digitalnog sadržaja.

Tablica 8. Usporedba platformi po odnosima s kupcima (*autorski rad prema platnima poslovnih modela odabranih platformi dostupnih u Prilogu 1*)

U usporedbi odnosa s kupcima različitih digitalnih platformi, uočavaju se sličnosti i razlike u pristupima koje koriste kako bi održale i poboljšale korisničko iskustvo. Sličnosti su vidljive u tome što većina platformi koristi kombinaciju samoposluge i korisničke podrške kako bi korisnicima omogućila nesmetanu upotrebu svojih usluga. Na primjer, PayPal, Netflix i Canva oslanjaju se na modele samoposluge za obavljanje transakcija, pristup sadržaju ili kreiranje digitalnog sadržaja, uz dostupnu korisničku podršku kada je potrebno.

Coursera, Samsung Health i Facebook naglašavaju važnost izgradnje zajednica i korištenje društvenih mreža kao kanala za međusobno povezivanje korisnika. Ovi pristupi omogućuju korisnicima da dijele iskustva, znanja i podršku unutar zajednice, čime se jača osjećaj pripadnosti i angažmana.

AboutYou i Airbnb se ističu po personaliziranoj komunikaciji i prilagođenim iskustvima. AboutYou koristi programe lojalnosti i prikupljanje povratnih informacija kako bi stalno unapređivala korisničko iskustvo, dok Airbnb nudi personalizirane preporuke i virtualne *conciierge* usluge koje omogućuju korisnicima direktno povezivanje s domaćinima, stvarajući tako jedinstvena i prilagođena iskustva.

Twitch se fokusira na stvaranje zajednice korisnika putem sadržaja uživo ili na zahtjev, potičući osobnu uključenost i interakciju unutar svoje gaming platforme. Ovaj pristup pomaže u izgradnji snažne i angažirane korisničke baze.

eBay pruža korisničku podršku i omogućuje recenzije i ocjene korisnika kako bi osigurao kvalitetu usluga i povjerenje u trgovinu. Ovaj pristup omogućuje korisnicima da donesu informirane odluke i osjećaju se sigurnije prilikom kupovine ili prodaje.

Završno, digitalne platforme koriste različite strategije za upravljanje odnosima s korisnicima, prilagođavajući svoje pristupe specifičnim potrebama i očekivanjima svojih korisnika. Dok se neke platforme oslanjaju na samoposlugu i podršku, druge koriste personalizirane komunikacijske kanale i izgradnju zajednica kako bi poboljšale korisničko iskustvo i povećale angažman. Ovi različiti pristupi omogućuju platformama da se istaknu na tržištu i izgrade dugotrajne i lojalne odnose s korisnicima.

4.2.5. Izvori prihoda (engl. Revenue streams)

U Tablici 9. vidljiva je usporedba platformi po izvorima prihoda.

Naziv digitalne platforme	Izvori prihoda
PayPal	PayPal ostvaruje prihode kroz naknade za transakcije, pretplate (poslovni računi, Payflow) i ostale usluge poput radnog kapitala i zajmova.
Coursera	Coursera zarađuje putem premium usluga (Signature track), Coursera Plus, Coursera for Business, naknada od licenci i partnerskog programa s Amazonom.
Samsung Health	Samsung Health ostvaruje prihode kroz oglašavanje i anonimiziranu analizu podataka.
AboutYou	AboutYou zarađuje prodajom proizvoda i partnerskim programima.
Twitch	Twitch generira prihode putem partnerskih programa, pretplata na <i>premium</i> sadržaj, pretplata na kanale (<i>Tiers</i>) i pretplata na Amazon Prime.
eBay	eBay ostvaruje prihode kroz naknade za objavu prodaje, druge vrste naknada i promovirane prodaje.
Airbnb	Airbnb zarađuje naknadama za usluge koje se naplaćuju stanarima i provizijama koje se naplaćuju domaćinima.
Netflix	Netflix ostvaruje prihode putem modela pretplate, licenciranjem sadržaja i prodajom originalnih sadržaja.
Facebook	Facebook zarađuje kroz prihode od oglasa, prihode od plaćanja (postotna naknada) i upotrebu koja privlači korisnike i oglašivače.
Canva	Canva ostvaruje prihode putem pretplata (Pro i Enterprise planovi), Canva Print usluga i jednokratnih naknada za predloške.

Tablica 9. Usporedba platformi po izvorima prihoda (*autorski rad prema platnima poslovnih modela odabranih platformi dostupnih u Prilogu 1*)

U usporedbi izvora prihoda različitih digitalnih platformi, uočavamo različite strategije koje svaka platforma koristi za generiranje prihoda, ali i određene sličnosti. Većina platformi koristi više izvora prihoda kako bi osigurale stabilnost i diversifikaciju prihoda.

Sličnosti među platformama uključuju korištenje pretplatničkih modela i naknada za transakcije. Na primjer, PayPal i eBay ostvaruju značajne prihode kroz naknade za transakcije i druge vrste naknada povezane s objavom i prodajom proizvoda. Slično tome, Coursera, Twitch, Netflix i Canva koriste modele pretplate kako bi osigurali stalni tok prihoda. Coursera nudi premium usluge kao što su Coursera Plus i Coursera for Business, dok Twitch i Netflix zarađuju kroz pretplate na svoje usluge, uključujući Twitch *Tiers* i Netflixove razne

pretplatničke planove. Canva nudi pretplate za Pro i Enterprise planove, kao i jednokratne naknade za predloške.

Platforme poput Samsung Health i Facebook oslanjaju se na prihode od oglašavanja. Samsung Health koristi podatke za anonimiziranu analizu, dok Facebook zarađuje uglavnom putem ciljanih oglasa. AboutYou ostvaruje prihode od prodaje proizvoda i partnerskih programa.

Airbnb koristi jedinstveni model prihoda temeljen na naknadama za usluge koje se naplaćuju stanarima i provizijama koje se naplaćuju domaćinima. Ovaj model omogućuje Airbnb da profitira od svake transakcije na svojoj platformi, bez potrebe za pretplatama ili oglašavanjem.

Razlike se također javljaju u specifičnim pristupima unutar tih modela. Na primjer, dok Netflix i Twitch koriste pretplatničke modele, Netflix također licencira svoj sadržaj i prodaje originalne produkcije, dok Twitch dodatno generira prihode putem partnerskih programa i donacija.

Zaključno, različite digitalne platforme koriste raznolike strategije za generiranje prihoda, prilagođavajući svoje modele specifičnim potrebama i ponašanju svojih korisnika. Kombinacija pretplatničkih modela, naknada za transakcije, prihoda od oglašavanja i jedinstvenih pristupa poput onih Airbnb-a omogućuje ovim platformama da ostanu financijski stabilne i konkurentne na tržištu.

4.2.6. Ključni resursi (engl. Key resources)

U Tablici 10. vidljiva je usporedba platformi po ključnim resursima.

Naziv digitalne platforme	Ključni resursi
PayPal	Ključni resursi PayPala uključuju tehnološku infrastrukturu koja osigurava sigurnost i pouzdanost online transakcija. Njihova platforma podržava globalne transakcije i omogućava integraciju s raznim trgovinama i aplikacijama. Dodatno, PayPal ima značajan broj korisnika i trgovaca koji koriste njihove usluge, što predstavlja važan resurs za daljnji rast i razvoj.
Coursera	Courserini ključni resursi uključuju visokokvalitetne obrazovne sadržaje koje pružaju partnerske institucije kao što su prestižna sveučilišta i stručnjaci iz raznih područja. Njihova online platforma omogućuje pristup tim sadržajima širokom spektru korisnika. Osim toga, Coursera koristi napredne tehnološke alate za personalizaciju učenja i praćenje napretka korisnika.
Samsung Health	Samsung Health se oslanja na ekosustav nosivih uređaja i aplikacija koje prikupljaju i analiziraju zdravstvene podatke korisnika. Ključni

	resursi uključuju tehnologiju za praćenje zdravlja, sigurnost i privatnost podataka te suradnju s medicinskim stručnjacima i institucijama.
AboutYou	AboutYou ima širok asortiman proizvoda i koristi tehnologiju za personalizaciju kupovnog iskustva. Njihovi ključni resursi uključuju inovativne logističke procese koji omogućuju brzu dostavu, te visoko razvijenu platformu koja omogućava jednostavnu navigaciju i kupovinu.
Twitch	Twitch koristi tehnologiju za streaming video sadržaja kao ključni resurs. Njihova platforma podržava stvaranje i distribuciju sadržaja uživo, omogućujući korisnicima interakciju u realnom vremenu. Twitch također ima snažnu zajednicu korisnika koja potiče kontinuirano stvaranje sadržaja i angažman.
eBay	Ključni resursi eBaya uključuju globalnu platformu za online trgovinu koja povezuje kupce i prodavače. Njihova infrastruktura omogućuje sigurnu i pouzdanu trgovinu, dok veliki broj korisnika i širok asortiman proizvoda predstavljaju važan resurs za rast i održavanje konkurentnosti.
Airbnb	Airbnb se oslanja na globalnu mrežu domaćina i putnika. Njihovi ključni resursi uključuju tehnologiju koja omogućava povezivanje korisnika, sigurnost transakcija i sustave za provjeru autentičnosti domaćina i recenzija. Dodatno, Airbnb koristi podatke o korisnicima za personalizaciju preporuka i poboljšanje korisničkog iskustva.
Netflix	Netflixovi ključni resursi uključuju opsežnu knjižnicu sadržaja, uključujući licencirane filmove i serije te originalne produkcije. Tehnologija za streaming sadržaja, koja omogućuje pristup visokoj kvaliteti video materijala na različitim uređajima, također je ključan resurs. Netflix koristi napredne algoritme za preporuku sadržaja, čime poboljšava korisničko iskustvo.
Facebook	Facebookovi ključni resursi uključuju opsežnu mrežu korisnika i podatke koje generiraju. Njihova platforma omogućuje povezivanje korisnika, dijeljenje sadržaja i ciljanje oglasa na temelju korisničkih podataka. Tehnologija koja podržava ove funkcije te algoritmi za analizu i preporuku sadržaja ključni su za uspjeh Facebooka.
Canva	Ključni resursi Canve uključuju jednostavnu i intuitivnu platformu za kreiranje dizajna. Njihovi predlošci, alati za uređivanje i integracija s različitim medijima omogućuju korisnicima izradu visokokvalitetnih grafičkih materijala. Canva također koristi napredne tehnologije za personalizaciju i poboljšanje korisničkog iskustva.

Tablica 10. Usporedba platformi po ključnim resursima (*autorski rad prema platnima poslovnih modela odabranih platformi dostupnih u Prilogu 1*)

Uspoređujući ključne resurse različitih digitalnih platformi, primjećujemo značajne sličnosti i razlike koje odražavaju njihove jedinstvene poslovne modele i usluge. Sličnosti se javljaju u korištenju tehnološke infrastrukture, podatkovnih baza i visoko kvalificiranih timova za razvoj

softvera i korisničku podršku. Većina platformi koristi snažne tehnološke temelje kako bi osigurala pouzdane i sigurne usluge za svoje korisnike.

Međutim, postoje i značajne razlike koje odražavaju specifične potrebe i fokus svake platforme. Na primjer, PayPal, eBay i Airbnb oslanjaju se na složene infrastrukture za sigurne transakcije i logistiku, što je ključno za njihove poslovne modele temeljene na e-trgovini i smještaju. Nasuprot tome, Netflix i Twitch koriste tehnologiju za streaming visokokvalitetnog sadržaja, osiguravajući nesmetano i kontinuirano korisničko iskustvo.

Coursera i AboutYou koriste podatke o korisnicima kako bi personalizirali iskustva, dok Samsung Health i Facebook naglašavaju analizu podataka i sigurnost, prilagođavajući svoje usluge specifičnim potrebama svojih korisnika. Partnerstva su također ključni resursi za mnoge platforme: Coursera se oslanja na suradnju sa sveučilištima, dok Twitch koristi ugovore s kreatorima sadržaja za obogaćivanje svoje ponude.

Razlike se također očituju u kreativnim resursima: Canva koristi predloške i dizajnerske alate kao ključne resurse za omogućavanje korisnicima da lako kreiraju digitalni sadržaj, dok Netflix ulaže u originalne produkcije i ugovore s proizvođačima sadržaja kako bi zadržao konkurentsku prednost.

Dakle, dok sve ove digitalne platforme dijele zajedničke elemente ključnih resursa poput tehnološke infrastrukture i stručnih timova, njihove jedinstvene potrebe i poslovni modeli rezultiraju različitim naglascima i specifičnostima u korištenju resursa. Ova raznolikost omogućuje svakoj platformi da učinkovito zadovolji specifične potrebe svojih korisnika i održava svoju konkurentsku prednost na tržištu.

4.2.7. Ključne aktivnosti (engl. Key activities)

U Tablici 11. vidljiva je usporedba platformi po ključnim aktivnostima.

Naziv digitalne platforme	Ključne aktivnosti
PayPal	Ključne aktivnosti PayPala uključuju razvoj i održavanje sigurne i pouzdane platforme za online transakcije. To uključuje kontinuirano unapređenje sigurnosnih mjera, tehnologije za plaćanja i podršku korisnicima. PayPal također provodi aktivnosti vezane uz pridobivanje i zadržavanje korisnika, kao i integraciju sa širokim spektrom trgovaca i aplikacija.
Coursera	Coursera se fokusira na stvaranje i održavanje partnerstava s prestižnim sveučilištima i stručnjacima, razvoj visokokvalitetnih obrazovnih sadržaja te upravljanje online platformom koja omogućuje pristup tim sadržajima. Također, Coursera aktivno radi na personalizaciji učenja i praćenju napretka korisnika, koristeći napredne tehnološke alate.
Samsung Health	Ključne aktivnosti Samsung Health-a uključuju razvoj i održavanje aplikacija i nosivih uređaja koji prate zdravstvene podatke korisnika. Također, kontinuirano rade na poboljšanju sigurnosti i privatnosti podataka te surađuju s medicinskim stručnjacima kako bi osigurali točnost i korisnost prikupljenih podataka.
AboutYou	AboutYou se bavi razvojem i održavanjem svoje online platforme i mobilnih aplikacija, upravljanjem širokim asortimanom proizvoda te personalizacijom iskustva kupovine. Njihove ključne aktivnosti uključuju logističke operacije koje omogućuju brzu i pouzdanu dostavu proizvoda, kao i marketing i promociju kroz različite kanale.
Twitch	Twitch se fokusira na razvoj i održavanje svoje streaming platforme, omogućujući stvaranje i distribuciju sadržaja uživo. Ključne aktivnosti uključuju tehničku podršku za streamanje, upravljanje zajednicom korisnika te organizaciju događaja i turnira koji povećavaju angažman korisnika.
eBay	Ključne aktivnosti eBaya uključuju razvoj i održavanje globalne platforme za online trgovinu, osiguranje sigurnosti i pouzdanosti transakcija te pružanje korisničke podrške. Također, eBay se bavi marketinškim aktivnostima kako bi privukao nove korisnike i podržao prodavače u promociji njihovih proizvoda.
Airbnb	Ključne aktivnosti Airbnb-a uključuju upravljanje globalnom mrežom domaćina i putnika, razvoj i održavanje tehnologije za povezivanje korisnika te osiguranje sigurnosti i pouzdanosti transakcija. Airbnb također radi na personalizaciji iskustava korisnika i marketingu kako bi privukao nove domaćine i putnike.
Netflix	Ključne aktivnosti Netflix-a uključuju produkciju i licenciranje sadržaja, razvoj i održavanje tehnologije za streaming te personalizaciju korisničkog iskustva putem naprednih algoritama za preporuku

	sadržaja. Također, Netflix se bavi marketinškim aktivnostima kako bi privukao i zadržao pretplatnike.
Facebook	Ključne aktivnosti Facebooka uključuju razvoj i održavanje platforme koja omogućuje korisnicima povezivanje i dijeljenje sadržaja. Također, Facebook radi na unapređenju algoritama za ciljano oglašavanje, zaštiti korisničkih podataka i pružanju podrške korisnicima. Marketinške aktivnosti i partnerstva s oglašivačima ključne su za njihov poslovni model.
Canva	Canva se fokusira na razvoj i održavanje svoje platforme za kreiranje digitalnog sadržaja, pružajući jednostavne alate za dizajniranje. Ključne aktivnosti uključuju kontinuirano poboljšanje funkcionalnosti platforme, dodavanje novih predložaka i alata te marketing i edukaciju korisnika kako bi se povećala baza korisnika.

Tablica 11. Usporedba platformi po ključnim aktivnostima (*autorski rad prema platnima poslovnih modela odabranih platformi dostupnih u Prilogu 1*)

U usporedbi ključnih aktivnosti različitih digitalnih platformi, uočavamo da se sve platforme fokusiraju na razvoj i održavanje svojih tehnologija kako bi omogućile pružanje specifičnih usluga i postizanje visokog stupnja korisničkog zadovoljstva. Sličnosti među platformama uključuju naglasak na tehnološkom razvoju, osiguranje sigurnosti i pouzdanosti te marketing i promociju kao ključne komponente njihovih poslovnih modela.

Primjerice, PayPal, eBay i Airbnb stavljaju veliki naglasak na sigurnost i pouzdanost transakcija. Njihove ključne aktivnosti uključuju kontinuirano unapređenje sigurnosnih mjera i korisničku podršku kako bi osigurali povjerenje korisnika. Osim toga, ove platforme se bave marketingom kako bi privukle nove korisnike i podržale prodavače ili domaćine u promociji njihovih proizvoda ili usluga.

S druge strane, platforme poput Coursera i Netflix usmjerene su na stvaranje i distribuciju visokokvalitetnog sadržaja. Coursera se fokusira na partnerstva s prestižnim sveučilištima i stručnjacima za razvoj obrazovnih sadržaja, dok Netflix ulaže u produkciju i licenciranje filmova i serija te razvoj naprednih algoritama za preporuku sadržaja.

Twitch i Facebook stavljaju naglasak na upravljanje zajednicom korisnika i razvoj algoritama za personalizaciju sadržaja i ciljano oglašavanje. Twitch omogućuje stvaranje i distribuciju sadržaja uživo, dok Facebook omogućuje povezivanje korisnika i dijeljenje sadržaja putem svoje platforme.

Canva se posvećuje personalizaciji korisničkog iskustva kroz razvoj inovativnih alata, dok AboutYou to isto radi razvojem logističkih operacija. Canva se fokusira na pružanje

jednostavnih alata za dizajniranje, dok AboutYou naglašava personaliziranu kupovinu i brzu dostavu proizvoda.

Stoga, različite digitalne platforme imaju specifične ključne aktivnosti koje su prilagođene njihovim jedinstvenim poslovnim modelima i uslugama. Dok su tehnološki razvoj, sigurnost, marketing i upravljanje korisničkim iskustvom zajedničke aktivnosti svim platformama, razlike se očituju u specifičnim pristupima i prioritetima. Ove aktivnosti omogućuju platformama da učinkovito zadovolje potrebe svojih korisnika i održe konkurentnost na tržištu.

4.2.8. Ključni partneri (engl. Key partners)

U Tablici 12. vidljiva je usporedba platformi po ključnim partnerima.

Naziv digitalne platforme	Ključni partneri
PayPal	PayPalovi ključni partneri uključuju banke, financijske institucije i trgovce širom svijeta. Ove partnerstva omogućuju PayPalu integraciju svojih usluga u različite financijske sustave i trgovinske platforme, čime osiguravaju globalnu prisutnost i dostupnost svojih usluga.
Coursera	Ključni partneri Coursera uključuju prestižna sveučilišta i obrazovne institucije koje pružaju visokokvalitetne obrazovne sadržaje. Osim toga, Coursera surađuje s vladama, nevladinim organizacijama i korporacijama koje podržavaju inicijative za obrazovanje i razvoj vještina.
Samsung Health	Samsung Health surađuje s medicinskim stručnjacima, istraživačkim institucijama i proizvođačima nosivih uređaja. Ova partnerstva omogućuju Samsung Health-u da prikuplja i analizira zdravstvene podatke te integrira svoje usluge s najnovijim tehnologijama u zdravstvu.
AboutYou	AboutYou surađuje s modnim brendovima, <i>influencerima</i> , logističkim tvrtkama i marketinškim agencijama. Partnerstva s modnim brendovima omogućuju širok asortiman proizvoda, dok logističke tvrtke osiguravaju brzu i pouzdanu dostavu. Marketinške agencije pomažu u promociji i dosezanju ciljane publike.
Twitch	Ključni partneri Twitcha uključuju developere igara, organizatore esport događaja i oglašivače. Partnerstva s developerima igara omogućuju integraciju novih sadržaja na platformu, dok esport događaji i oglašivači pomažu u privlačenju šire publike i povećanju prihoda.
eBay	eBay surađuje s trgovcima, logističkim tvrtkama i financijskim institucijama. Trgovci pružaju širok asortiman proizvoda, logističke tvrtke osiguravaju dostavu, dok financijske institucije omogućuju sigurne i pouzdane transakcije.
Airbnb	Airbnbovi ključni partneri uključuju domaćine, putničke agencije i lokalne zajednice. Partnerstva s domaćinima omogućuju raznolik

	ponudu smještaja, dok putničke agencije i lokalne zajednice pomažu u promociji destinacija i privlačenju putnika.
Netflix	Netflix surađuje s producentima sadržaja, filmskim studijima i distributerima. Ova partnerstva omogućuju Netflixu pristup širokom spektru licenciranih sadržaja i originalnih produkcija, čime osiguravaju kontinuirani priljev novih filmova i serija za korisnike.
Facebook	Facebookovi ključni partneri uključuju oglašivače, razvojne programere i medijske kuće. Partnerstva s oglašivačima omogućuju ciljani marketing, dok suradnja s razvojnim programerima i medijskim kućama pomaže u razvoju novih funkcionalnosti i sadržaja za platformu.
Canva	Ključni partneri Canve uključuju dizajnere, fotografe i distributere sadržaja. Partnerstva s dizajnerima i fotografima omogućuju pristup visokokvalitetnim predlošcima i vizualnim sadržajima, dok distributeri sadržaja pomažu u širenju dosega i promociji Canve.

Tablica 12. Usporedba platformi po ključnim partnerima (*autorski rad prema platnima poslovnih modela odabranih platformi dostupnih u Prilogu 1*)

Usporedba ključnih partnera različitih digitalnih platformi otkriva kako svaka od njih koristi specifična partnerstva kako bi poboljšala svoje usluge i osigurala konkurentnost na tržištu. Sličnosti među platformama uključuju suradnju s vanjskim stručnjacima i institucijama kako bi osigurale kvalitetu, inovacije i širok doseg svojih usluga. Većina platformi oslanja se na partnerstva koja im omogućuju proširenje ponude, poboljšanje tehnologije i povećanje korisničkog zadovoljstva.

Na primjer, PayPal i eBay surađuju s financijskim institucijama i trgovcima kako bi osigurali sigurne transakcije i širok asortiman proizvoda. Ove platforme koriste partnerstva za integraciju svojih usluga u različite financijske sustave i trgovinske platforme, čime osiguravaju globalnu prisutnost i dostupnost svojih usluga.

S druge strane, Coursera i Netflix surađuju s prestižnim obrazovnim institucijama i producentima sadržaja kako bi osigurali visokokvalitetne obrazovne materijale i zabavne sadržaje. Courserina partnerstva sa sveučilištima i stručnjacima omogućuju im pružanje raznovrsnih obrazovnih programa, dok Netflix koristi partnerstva s filmskim studijima i producentima za kontinuirano obogaćivanje svoje biblioteke sadržaja.

Samsung Health se oslanja na partnerstva s medicinskim stručnjacima, dok se Facebook oslanja na partnerstva s oglašivačima. Samsung Health koristi medicinske partnere za razvoj točnih i korisnih zdravstvenih usluga, dok Facebook surađuje s oglašivačima kako bi omogućio ciljani marketing i povećao prihode.

AboutYou, Twitch i Airbnb također imaju specifična partnerstva prilagođena njihovim poslovnim modelima. AboutYou surađuje s modnim brendovima i logističkim tvrtkama kako bi osigurao širok asortiman proizvoda i brzu dostavu. Twitch surađuje s developerima igara i organizatorima esport događaja kako bi privukao i zadržao svoju gaming zajednicu. Airbnb koristi partnerstva s domaćinima i putničkim agencijama za pružanje raznovrsnih smještajnih opcija i promociju destinacija.

Canva se oslanja na partnerstva s dizajnerima i fotografima kako bi ponudila visokokvalitetne predloške i vizualne sadržaje, dok distributeri sadržaja pomažu u širenju dosega i promociji njihove platforme.

U zaključku, digitalne platforme koriste različite strategije i partnerstva kako bi osigurale uspjeh svojih poslovnih modela. Sličnosti se očituju u potrebi za vanjskim stručnjacima i institucijama koji omogućuju kvalitetu i inovacije, dok se razlike javljaju u specifičnim partnerstvima koja su prilagođena jedinstvenim potrebama i ciljevima svake platforme. Ova raznolika partnerstva omogućuju platformama da učinkovito zadovolje potrebe svojih korisnika i kontinuirano unapređuju svoje usluge.

4.2.9. Struktura troškova (engl. Cost structure)

U Tablici 13. vidljiva je usporedba platformi po strukturi troškova.

Naziv digitalne platforme	Struktura troškova
PayPal	PayPalova struktura troškova uključuje troškove razvoja i održavanja tehnološke infrastrukture, sigurnosne mjere, korisničku podršku te marketing i prodaju. Također, značajan dio troškova otpada na provizije koje se plaćaju financijskim institucijama i partnerima.
Coursera	Struktura troškova Coursera uključuje troškove razvoja i održavanja platforme, stvaranje obrazovnih sadržaja, partnerstva s obrazovnim institucijama, te marketing i korisničku podršku. Značajni su i troškovi povezani s tehnologijom za personalizaciju učenja i analizu podataka.
Samsung Health	Troškovi Samsung Health-a uključuju razvoj i održavanje aplikacija i nosivih uređaja, istraživanje i razvoj novih tehnologija, suradnju s medicinskim stručnjacima te marketing i promociju. Dodatni troškovi povezani su s osiguranjem sigurnosti i privatnosti korisničkih podataka.
AboutYou	Struktura troškova AboutYou uključuje troškove nabave i skladištenja proizvoda, logistike i dostave, razvoja i održavanja platforme, marketinga i promocije, te korisničke podrške. Također, značajni su troškovi povezani s personalizacijom korisničkog iskustva i tehnološkim inovacijama.

Twitch	Twitchovi troškovi uključuju razvoj i održavanje platforme za streaming, troškove infrastrukture za podršku velikog broja korisnika, organizaciju i promociju esport događaja, te marketing i korisničku podršku. Dodatno, tu su troškovi povezani s partnerskim programima i naknadama za sadržaj kreatora.
eBay	Struktura troškova eBaya uključuje razvoj i održavanje platforme, sigurnost transakcija, marketing i korisničku podršku, te troškove povezane s provizijama i naknadama za objavu i prodaju proizvoda. Također, značajni su troškovi povezani s logistikom i dostavom.
Airbnb	Troškovi Airbnb-a uključuju razvoj i održavanje platforme, marketing i promociju, korisničku podršku, te sigurnost i provjeru domaćina i gostiju. Dodatno, značajni su troškovi povezani s personalizacijom korisničkog iskustva i tehnologijom za upravljanje recenzijama i rezervacijama.
Netflix	Netflixova struktura troškova uključuje produkciju i licenciranje sadržaja, razvoj i održavanje tehnologije za streaming, marketing i promociju, te troškove povezane s korisničkom podrškom i algoritmima za personalizaciju sadržaja. Značajni su i troškovi povezani s distribucijom i licenciranjem originalnih produkcija.
Facebook	Struktura troškova Facebooka uključuje razvoj i održavanje platforme, sigurnost i privatnost korisničkih podataka, marketing i promociju, te korisničku podršku. Također, značajni su troškovi povezani s infrastrukturom za ciljanje oglasa i analizu podataka.
Canva	Canvini troškovi uključuju razvoj i održavanje platforme, stvaranje i licenciranje predložaka i grafičkog sadržaja, marketing i promociju, te korisničku podršku. Dodatni troškovi povezani su s tehnologijom za personalizaciju i integraciju različitih alata i medija.

Tablica 13. Usporedba platformi po strukturi troškova (*autorski rad prema platnima poslovnih modela odabranih platformi dostupnih u Prilogu 1*)

U usporedbi struktura troškova različitih digitalnih platformi, uočavamo da sve platforme imaju zajedničke elemente kao što su troškovi razvoja i održavanja tehnologije, marketinga, korisničke podrške te sigurnosti i privatnosti podataka. Ovi troškovi su neophodni za osiguranje kvalitetne usluge, privlačenje korisnika i održavanje konkurentnosti na tržištu.

Međutim, razlike u strukturi troškova pojavljuju se zbog specifičnih potreba i poslovnih modela svake platforme. Na primjer, Netflix i Coursera imaju značajne troškove povezane s produkcijom i licenciranjem sadržaja. Netflix ulaže u originalne produkcije i licenciranje filmova i serija, dok Coursera surađuje s obrazovnim institucijama za stvaranje visokokvalitetnih obrazovnih materijala.

Platforme kao što su eBay i AboutYou imaju visoke troškove logistike i dostave zbog prirode njihove poslovne djelatnosti koja uključuje fizičku distribuciju proizvoda. S druge strane, Airbnb ima troškove vezane uz sigurnost i provjeru domaćina i gostiju, kao i personalizaciju korisničkog iskustva kako bi osigurao kvalitetnu uslugu i zadovoljstvo korisnika.

Facebook i Samsung Health naglašavaju troškove povezane s infrastrukturom za sigurnost i privatnost podataka, te analizu i personalizaciju sadržaja. Facebook ulaže u tehnologije za ciljano oglašavanje i analizu podataka, dok Samsung Health koristi napredne tehnologije za prikupljanje i analizu zdravstvenih podataka.

Canva se fokusira na stvaranje i licenciranje predložaka i grafičkog sadržaja, te integraciju različitih alata i medija, što čini značajan dio njihovih troškova. Twitch ima troškove povezane s organizacijom i promocijom esport događaja, kao i partnerskim programima koji podržavaju kreatore sadržaja.

Na kraju, dok sve digitalne platforme dijele zajedničke osnovne troškove vezane uz tehnologiju, marketing i korisničku podršku, razlike se javljaju u specifičnim troškovima koji odražavaju jedinstvene poslovne modele i usluge svake platforme. Ove specifične strukture troškova omogućuju platformama da se prilagode svojim tržištima i učinkovito zadovolje potrebe svojih korisnika.

4.3. Prijedlozi ili primjeri korištenja umjetne inteligencije kod analiziranih digitalnih platformi

Na kraju, nakon usporedbe platformi po elementima poslovnog modela u poglavlju 4.2., u ovom potpoglavlju će se napisati prijedlozi ili primjeri korištenja umjetne inteligencije kod svake od analiziranih digitalnih platformi i na taj način osvrnuti na taj noviji trend koji utječe na njihov daljnji razvoj. Samim time će se također i kompletirati sam završni rad.

PayPal:

PayPal koristi umjetnu inteligenciju (AI) za personalizaciju korisničkog iskustva na više načina. AI analizira podatke o kupovini kako bi pružio relevantne preporuke i ponude korisnicima, što povećava vjerojatnost ponovljenih kupovina. AI također omogućava brzo i jednostavno plaćanje putem prepoznatljivih login tehnologija, poput biometrijskih prijava. Dodatno, AI pomaže u optimizaciji procesa naplate i smanjenju „trenja“ tijekom kupovine, što povećava stopu konverzije. PayPal koristi AI za kreiranje pametnih računa s personaliziranim ponudama kako bi potaknuo korisnike na buduće kupovine. (PayPal Editorial Staff, 2024)

Coursera:

Coursera koristi umjetnu inteligenciju (AI) kako bi unaprijedila iskustvo učenja i poboljšala organizacijsku agilnost. Prema Ikonomou (2023.), glavni načini korištenja uključuju:

1. **Personalizacija učenja:** AI preporuke prilagođavaju sadržaj individualnim ciljevima korisnika, osiguravajući relevantno i učinkovito učenje.
2. **Coursera Coach:** Virtualni trener, pogonjen generativnim AI-om, pruža korisnicima trenutne odgovore i personalizirane povratne informacije.
3. **Strojno prevođenje:** Omogućava pristup sadržaju na više jezika, čineći tečajeve dostupnima globalno.
4. **Automatizirano kreiranje tečajeva:** AI pomaže u brzom generiranju sadržaja tečajeva, smanjujući vrijeme i troškove proizvodnje.

Ove inovacije omogućuju Courseri pružanje kvalitetnog obrazovanja uz povećanu učinkovitost i dostupnost.

Samsung Health:

Samsung Health koristi umjetnu inteligenciju (AI) za utjecaj na poboljšanje zdravlja i motivaciju korisnika putem Galaxy Watch uređaja. AI analizira zdravstvene podatke, kao što su vrijeme spavanja, srčani ritam i aktivnosti, te pruža personalizirane uvide i preporuke. Nova značajka Energy Score omogućava korisnicima da bolje razumiju svoje dnevno stanje kroz analizu raznih zdravstvenih metrika. AI također poboljšava preciznost praćenja spavanja i fitnessa, nudeći detaljne analize i personalizirane treninge za učinkovitije vježbanje. (*Galaxy AI Is Coming to New Galaxy Watch for More Motivational Health, 2024*)

AboutYou:

Za platformu AboutYou, prema saznanjima autora, ne postoje informacije da se u njezinom poslovanju koriste oblici umjetne inteligencije. No, pošto je to suvremena platforma za kupnju obuće i odjeće, ovo su neki od prijedloga mogućih korištenja umjetne inteligencije na toj digitalnoj platformi:

1. **Personalizacija preporuka:** Ako bi AboutYou koristio algoritme strojnog učenja za analizu korisničkog ponašanja i preferencija, mogao bi preporučivati proizvode koji bi mogli biti zanimljivi pojedinačnim korisnicima. Ti algoritmi bi analizirali povijest pretraživanja, kupovine i interakcije s proizvodima kako bi stvorili personalizirane ponude.
2. **Optimizacija zaliha:** Ako bi AI pomagao u predviđanju potražnje za određenim proizvodima, poboljšalo bi se upravljanje zalihama i smanjili bi se troškovi skladištenja. Prediktivna analitika bi omogućila pravovremeno naručivanje novih zaliha, čime bi se izbjeglo prekomjerno skladištenje ili nestašica proizvoda.
3. **Marketinške kampanje:** Ako bi AboutYou koristio AI alate za analizu velikih količina podataka, mogao bi bolje razumjeti tržišne trendove i ponašanje korisnika. To bi omogućilo preciznije ciljanje marketinških kampanja na društvenim mrežama, što bi dovelo do učinkovitijeg oglašavanja i povećanja prodaje.

Twitch:

Twitch koristi umjetnu inteligenciju (AI) na različite načine kako bi poboljšao iskustvo korisnika i stvorio inovativan sadržaj. AI Twitch *streameri*, poput Neuro-sama, WatchMeForever i Alwaysbreaktime, koriste AI tehnologiju za interakciju s gledateljima, čitanje komentara, igranje igara i stvaranje sadržaja. Ovi AI streameri mogu pjevati, sudjelovati u igrama i pružiti obrazovni sadržaj, često koristeći tehnologije poput prepoznavanja govora i generiranja prirodnog jezika. AI omogućuje stvaranje dinamičnih, personaliziranih i uvijek dostupnih streamova. (Noah, 2024)

eBay:

eBay koristi umjetnu inteligenciju (AI) kako bi poboljšao iskustvo prodaje i kupovine. Njihov novi alat za unos oglasa koristi AI za analizu fotografija predmeta koje prodavači žele objaviti. Na temelju tih fotografija, AI generira naslove, opise i dodaje ključne informacije poput datuma izlaska proizvoda i kategorije. Ovaj alat omogućuje brže i jednostavnije kreiranje oglasa, posebno za nove prodavače, te poboljšava točnost i detaljnost unosa. (eBay News Team, 2023)

Airbnb:

Airbnb je pokazao snažno zanimanje za inovacije u području umjetne inteligencije (AI) kako bi poboljšao korisničko iskustvo i poslovne operacije. U studenom 2023. stekli su GamePlanner.AI, tvrtku za AI koju je pokrenuo suosnivač Siri-a, procijenjenu na oko 200 milijuna dolara. Brian Chesky, suosnivač i izvršni direktor Airbnb-a, istaknuo je da planiraju izgraditi jedno od najinovativnijih AI sučelja ikada stvorenih, koristeći tehnologije OpenAI-a, Mete i Google-a.

Airbnb će iskoristiti AI, posebno generativnu AI, kako bi pružio personaliziranije korisničko iskustvo, s aplikacijom koja će se osjećati kao da poznaje korisnike, poput ultimativnog *conciiergea*. Chesky vjeruje da AI predstavlja novu veliku promjenu nakon interneta i mobilne tehnologije. Već su testirali AI za pisanje sažetaka recenzija, a GamePlanner će pomoći ubrzati AI projekte integriranjem svojih alata u platformu. (Perez, 2024)

Dodatni primjeri upotrebe AI u poslovanju Airbnb-a uključuju (Kirstie Tiernan, 2023):

- **Prediktivnu pretragu:** AI rangira oglase koje gosti najvjerojatnije planiraju rezervirati.
- **Prediktivno određivanje cijena:** AI sugerira optimalne cijene za domaćine, uzimajući u obzir karakteristike nekretnine, trendove rezervacija, lokalne događaje i konkurentske cijene.
- **Profiliranje kupaca:** AI procjenjuje pouzdanost gostiju analizirajući njihove društvene mreže i provjerava pozadinu za identificiranje osobnih karaktera i lažnih profila.
- **Korisnička podrška:** AI pomaže agentima korisničke podrške da pronađu relevantne politike za rješavanje problema.
- **Sažeci recenzija:** AI sažima recenzije kako bi gosti brže upoznali nekretninu.
- **Efikasniji proces oglašavanja:** AI ubrzava postavljanje oglasa identificirajući pogodnosti nekretnine iz učitanih fotografija i generira popis pogodnosti.

Sve u svemu, Airbnb smatra da AI predstavlja krajnju promjenu platforme, ne samo kao tehnološku inovaciju već i kao promjenu u moći i ponašanju korisnika.

Netflix:

Netflix koristi umjetnu inteligenciju (AI) na nekoliko ključnih načina za poboljšanje korisničkog iskustva i operativne učinkovitosti (Gokul, bez dat.):

1. **Sustav preporuka:** AI analizira korisničke podatke poput povijesti gledanja, ocjena i ponašanja kako bi pružio personalizirane preporuke sadržaja.
2. **Automatski generirane sličice (thumbnails):** AI generira sličice za sadržaj koje su prilagođene individualnim preferencijama korisnika, čime se povećava vjerojatnost gledanja.
3. **Kvaliteta streaminga:** AI predviđa obrasce gledanja i optimizira kvalitetu streaminga smanjujući *buffering* (preuzimanje dijela sadržaja na naše računalo za reprodukciju bez zastoja).
4. **Provjera kvalitete sadržaja:** AI provjerava audio, video i titlove kako bi osigurao visoku kvalitetu sadržaja.

Facebook:

Facebook koristi umjetnu inteligenciju (AI) za označavanje sadržaja generiranog pomoću AI alata. AI se koristi za prepoznavanje i označavanje fotorealističnih slika s oznakom "Imagined with AI" kako bi korisnici znali da je sadržaj stvoren pomoću AI tehnologije. Facebook surađuje s industrijskim partnerima na razvoju tehničkih standarda za identifikaciju AI sadržaja, koristeći nevidljive vodene žigove i metapodatke kako bi poboljšali transparentnost i sigurnost na platformama Facebook, Instagram i Threads. (Nick Clegg, 2024)

Canva:

Canva koristi umjetnu inteligenciju (AI) kroz svoju platformu *Magic Studio* za unapređenje procesa dizajna i povećanje kreativnosti korisnika. Ovdje su glavni načini na koje Canva koristi AI (*Magic Design™*, bez dat.):

1. **Magic Design:** Ova značajka koristi AI za automatsko kreiranje profesionalnih dizajna na temelju unesenih opisa ili medija koje korisnici učitaju. *Magic Design* generira predloške za društvene objave, prezentacije, videa i druge vizualne sadržaje.
2. **Magic Write:** AI alat koji pomaže korisnicima u pisanju tekstova. Može brzo pretvoriti tekstualne upute u nacрте, preformulirati rečenice ili odlomke te sažeti ili proširiti tekst, pomažući u stvaranju konzistentnog i brendiranog sadržaja.
3. **Magic Animate i Magic Morph:** Ovi alati dodaju animacije i efekte tekstu i oblicima, pretvarajući ih u privlačne vizuale s minimalnim trudom. Omogućuju stvaranje dinamičnih prezentacija i sadržaja.
4. **AI za uređivanje slika i videa:** Canva uključuje AI alate za uređivanje slika i videa, poput *Magic Erase* za uklanjanje neželjenih dijelova slika, *Magic Edit* za transformaciju elemenata dizajna, te *Beat Sync* za automatsko sinkroniziranje glazbe s video sadržajem.
5. **Magic Switch:** Omogućava korisnicima brzo prebacivanje dizajna između različitih formata, jezika i dimenzija, povećavajući produktivnost i olakšavajući prilagodbu sadržaja različitim platformama.

Ovi AI alati pomažu korisnicima, od pojedinaca do velikih timova, da brzo i jednostavno stvaraju visokokvalitetne dizajne, čime se povećava njihova kreativnost i produktivnost.

5. Zaključak

Ovaj završni rad bavi se temeljitom analizom i usporedbom 10 odabranih poslovnih modela digitalnih platformi. U uvodnom dijelu rada definirani su ciljevi istraživanja koji uključuju razumijevanje načina na koji digitalne platforme transformiraju poslovne modele te identifikaciju ključnih faktora koji pridonose njihovom uspjehu. Također je objašnjena struktura rada koja obuhvaća teorijski i praktični dio.

Teorijski dio rada pruža pregled povijesti nastanka digitalnih platformi, počevši od ranih početaka do transformacije u složene ekosustave. Istaknuto je kako su tehnološke inovacije i promjene potrošačkih navika utjecale na razvoj digitalnih platformi. Poseban naglasak stavljen je na utjecaj digitalnih platformi na poslovno okruženje, gdje su one otvorile nove mogućnosti za stvaranje vrijednosti i suočile se s različitim izazovima.

Analizirane su mogućnosti primjene digitalnih platformi u različitim područjima kao što su financijske usluge, obrazovanje, zdravstvo, maloprodaja i zabava. Identificirani su ključni trendovi u razvoju digitalnih platformi, uključujući ulogu umjetne inteligencije u personalizaciji sadržaja i optimizaciji operativnih procesa. Razmatrane su buduće perspektive i izazovi s kojima se digitalne platforme suočavaju u svom daljnjem razvoju.

U praktičnom dijelu rada analizirani su poslovni modeli deset odabranih digitalnih platformi korištenjem metodologije platna poslovnog modela. Analiza je pokazala sličnosti u ključnim aspektima kao što su prijedlog vrijednosti, segment kupaca, kanali, odnosi s kupcima, izvori prihoda, ključni resursi, ključne aktivnosti, ključni partneri i struktura troškova. Utvrđene su specifičnosti svakog poslovnog modela koje proizlaze iz jedinstvenih potreba i strategija svake platforme.

Poseban fokus stavljen je na primjenu umjetne inteligencije. Pokazano je kako AI tehnologije omogućuju personalizaciju korisničkog iskustva, poboljšanje sigurnosti, optimizaciju operativnih procesa i povećanje učinkovitosti u različitim aspektima poslovanja digitalnih platformi. Na primjer, PayPal koristi AI za personalizaciju korisničkog iskustva i optimizaciju procesa naplate, Samsung Health za analizu zdravstvenih podataka i personalizirane preporuke, eBay za olakšanje procesa unosa oglasa, dok Facebook koristi AI za prepoznavanje i označavanje sadržaja generiranog pomoću AI alata.

Ovaj rad pruža temeljiti uvid u poslovne modele digitalnih platformi, identificirajući ključne faktore koji pridonose njihovom uspjehu te razmatrajući izazove i prilike povezane s brzim razvojem digitalnih tehnologija. Rezultati analize omogućuju bolje razumijevanje kako digitalne platforme stvaraju vrijednost, privlače i zadržavaju korisnike te se nose s konkurencijom i regulativnim izazovima. Ovi nalazi doprinose širem razumijevanju transformacije poslovnih modela u digitalnom dobu i nude smjernice za budući razvoj i inovacije.

Rad zaključuje da je razumijevanje i prilagođavanje poslovnih modela digitalnih platformi ključ za njihovu dugoročnu održivost i uspjeh u dinamičnom i brzo mijenjajućem tržišnom okruženju. U budućnosti će ključni izazovi uključivati nastavak inovacija, prilagodbu regulativnim promjenama, te upravljanje konkurencijom kroz kontinuirano unapređenje korisničkog iskustva i efikasnosti operacija. Digitalne platforme će morati ulagati u tehnologije poput umjetne inteligencije i strojnog učenja kako bi održale svoju konkurentsku prednost i zadovoljile rastuće zahtjeve tržišta. Samo one platforme koje uspiju učinkovito integrirati ove tehnologije i prilagoditi svoje poslovne modele dinamičnim tržišnim uvjetima će moći osigurati svoju dugoročnu održivost i rast.

Popis literature

- Alami, H., Lehoux, P., Gagnon, M.-P., Fortin, J.-P., Fleet, R., & Ag Ahmed, M. A. (2020). Rethinking the electronic health record through the quadruple aim: Time to align its value with the health system. *BMC Medical Informatics and Decision Making*, 20(1), 32.
- Botsman, R., & Rogers, R. (2010). *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption* (Illustrated edition). Harper Business.
- Canva. (bez dat.). Canva. Preuzeto 24. svibnja, 2024, od <https://www.canva.com/>
- Cunningham, S., & Craig, D. (2016). *Online entertainment: A new wave of media globalization?* *International Journal of Communication*, 10.
- Davenport, T. H., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2019). *How artificial intelligence will change the future of marketing*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1).
- Demircuc-Kunt, A., Klapper, L., Singer, D., Ansar, S., & Hess, J. (2018). *The Global Findex Database 2017: Measuring Financial Inclusion and the Fintech Revolution*.
- eBay News Team. (7. rujna, 2023). 'Magical' Listing Tool Harnesses the Power of AI to Make Selling on eBay Faster, Easier, and More Accurate. eBay Inc. <https://innovation.ebayinc.com/tech/features/magical-listing-tool-harnesses-the-power-of-ai-to-make-selling-on-ebay-faster-easier-and-more-accurate/>
- eBay-Geschäftsmodell-Canvas. (bez dat.). The Business Model Analyst. Preuzeto 30. svibnja, 2024, od <https://businessmodelanalyst.com/de/Downloads/eBay-Gesch%C3%A4ftsmodell-Leinwand/>
- Fitzgerald, B., & Stol, K.-J. (3. lipnja, 2014). *Continuous Software Engineering and Beyond: Trends and Challenges*. 1St International Workshop on Rapid Continuous Software Engineering, RcoSE 2014.

- Galaxy AI Is Coming to New Galaxy Watch for More Motivational Health.* (29. svibnja, 2024). Samsung Newsroom. <https://news.samsung.com/global/galaxy-ai-is-coming-to-new-galaxy-watch-for-more-motivational-health>
- Gary Fox. (bez dat.). *Netflix Business Model: The \$20 Billion Strong Unicorn | Netflix business model, Business model canvas, Business model example.* Gary Fox. Preuzeto 25. svibanj 2024., od <https://www.garyfox.co/wp-content/uploads/2020/03/Netflix-Business-Model-Canvas.png.webp>
- General Data Protection Regulation (GDPR) – Legal Text.* (bez dat.). General Data Protection Regulation (GDPR). Preuzeto 26. travnja, 2024, od <https://gdpr-info.eu/>
- Gokul. (bez dat.). *How Netflix Uses Artificial Intelligence—Argoid.* Preuzeto 27. svibnja, 2024, od <https://www.argoid.ai/blog/netflix-ai>
- Gomez-Uribe, C. A., & Hunt, N. (2016). *The Netflix recommender system: Algorithms, business value, and innovation.* *ACM Transactions on Management Information Systems (TMIS)*, 6(4).
- Hamari, J., & Sjöblom, M. (2017). *What is eSports and why do people watch it?* *Internet Research*, 27(2).
- Hauben, M., & Hauben, R. (1997). *Netizens: On the History and Impact of Usenet and the Internet.* IEEE Computer Society Press.
- How to make sure your digital transformation succeeds | McKinsey.* (24. kolovoza, 2017). McKinsey Digital. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/how-to-make-sure-your-digital-transformation-succeeds>
- Igor Skakovskiy. (25. ožujka, 2021). *How to Create an Online Education Website Like Udemy or Coursera.* Riseapps. <https://riseapps.co/how-to-make-a-website-like-udemy-or-coursera/>

- Isaacson, W. (2015). *The Innovators: How a Group of Hackers, Geniuses, and Geeks Created the Digital Revolution* (Reprint edition). Simon & Schuster.
- Kannan, P. K., & Li, A. (2017). *Digital marketing: A framework, review and research agenda*. *International Journal of Research in Marketing*, 34, 22–45.
- Kaufman-Scarborough, C., & Lindquist, J. (2002). E-shopping in a multiple channel environment. *Journal of Consumer Marketing*, 19, 333–350.
- Kirstie Tiernan. (28. kolovoza, 2023). *Airbnb Uses Artificial Intelligence to Transform Their Business*. BDO Digital. <https://www.bdodigital.com/insights/analytics/airbnb-artificial-intelligence-transform-business>
- Kopp Carol M. (19. veljače, 2024). *What is a Business Model with Types and Examples*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp>
- Larrimore, L., Jiang, C., Larrimore, J., Markowitz, D., & Gorski, S. (2011). *Peer to Peer Lending: The Relationship Between Language Features, Trustworthiness, and Persuasion Success*. *Journal of Applied Communication Research*, 39.
- Lipton, A., Shrier, D. L., & Pentland, A. (2022). *Digital Banking Manifesto 2.0. Magic Design™: Free Online AI Design Tool*. (bez dat.). Canva. Preuzeto 28. svibanj 2024., od <https://www.canva.com/magic-design/>
- Minudri, Trena. (19. lipnja, 2023). *Coursera announces new AI content and innovations to help HR and learning leaders drive organizational agility amid relentless disruption*. Coursera Blog. <https://blog.coursera.org/trusted-content-and-ai-innovations-to-drive-organizational-agility-for-learning-leaders/>
- Mittelstadt, B., Allo, P., Taddeo, M., Wachter, S., & Floridi, L. (2016). *The ethics of algorithms: Mapping the debate*. *Big Data & Society*, 3(2).
- Moore, J. F. (1996). *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. Harper Paperbacks.

- Nick Clegg. (6. veljače, 2024). Labeling AI-Generated Images on Facebook, Instagram and Threads. *Meta*. <https://about.fb.com/news/2024/02/labeling-ai-generated-images-on-facebook-instagram-and-threads/>
- Noah. (11. lipnja, 2024). *AI Twitch Streamers Success: How To Dominate The Digital Stage*. Vidnoz. <https://www.vidnoz.com/ai-solutions/ai-twitch-streamer.html>
- O'Reilly, T. (2007). *What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*. O'Reilly Media.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*.
- Pariser, E. (2012). *The filter bubble: What the Internet is hiding from you*. Penguin UK.
- Parker, G. G., Alstyn, M. W. V., & Choudary, S. P. (2016). *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy—and How to Make Them Work for You* (Illustrated edition). W. W. Norton & Company, 35-59, 261-290.
- PayPal Editorial Staff. (8. svibnja, 2024). *Accelerate Growth with AI-Driven Insights*. <https://www.paypal.com/us/brc/article/personalize-the-customer-journey-with-ai>
- Pereira, D. (14. travnja, 2023). *Canva Business Model*. The Business Model Analyst. <https://businessmodelanalyst.com/canva-business-model/>
- Pereira, D. (18. svibnja, 2023). *PayPal Business Model*. The Business Model Analyst. <https://businessmodelanalyst.com/paypal-business-model/>
- Pereira, D. (30. lipnja, 2023). *Facebook Business Model*. The Business Model Analyst. <https://businessmodelanalyst.com/facebook-business-model/>
- Perez, S. (13. veljače, 2024). Airbnb plans to use AI, including its GamePlanner acquisition, to create the „ultimate concierge“. *TechCrunch*. <https://techcrunch.com/2024/02/13/airbnb-plans-to-use-ai-including-its-gameplanner-acquisition-to-create-the-ultimate-concierge/>

- Rafiico Studio. (bez dat.). *Navy Blue and White Friendly Rounded Business Model Canvas Brainstorm*. Canva. Preuzeto 11. lipnja, 2024, od <https://www.canva.com/p/templates/EAFomGBVO70-navy-blue-and-white-friendly-rounded-business-model-canvas-brainstorm/>
- Russell, S., & Norvig, P. (2009). *Artificial intelligence: A modern approach (3rd ed.)*. Pearson.
- Sagar Barbate. (19. travnja, 2023). *Airbnb—Platno poslovnog modela.webp (WEBP slika, 1017 × 504 piksela)*. <https://medium.com/@barbate.sagar/airbnb-business-model-and-value-proposition-canvas-e90e4015dfd2>
- Schreieck, M., Wiesche, M., & Krcmar, H. (2016). *Design and governance of platform ecosystems – key concepts and issues for future research*. Twenty-Fourth European Conference on Information Systems (ECIS).
- Selwyn, N. (2017). *Education and Technology: Key Issues and Debates*. London: Bloomsbury Publishing.
- Shigekawa, E., Fix, M., Corbett, G., Roby, D., & Coffman, J. (2018). *The Current State Of Telehealth Evidence: A Rapid Review*. *Health Affairs*, 37, 1975–1982.
- Streel, A., & Larouche, P. (2015). *Disruptive Innovation and Competition Law Enforcement*. SSRN Electronic Journal.
- Tantsiura, P. (28. kolovoza, 2023). *How to make a live stream website like Twitch*. The App Solutions. <https://theappsolutions.com/blog/how-to/live-stream-website-like-twitch/>
- Thompson, J. B. (2021). *Book Wars: The Digital Revolution in Publishing (1st edition)*. Polity.
- Wessel Michael, Adam Martin, Benlian Alexander, Majchrzak Ann, & Thies Ferdinand. (2024). *Generative AI and its Transformative Value for Digital Platforms*. *Journal of Management Information Systems*.

Yuan, L., & Powell, S. (2013). *MOOCs and Open Education: Implications for Higher Education*. Cetus White Paper.

Zuboff, S. (2019). *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*. Public Affairs.

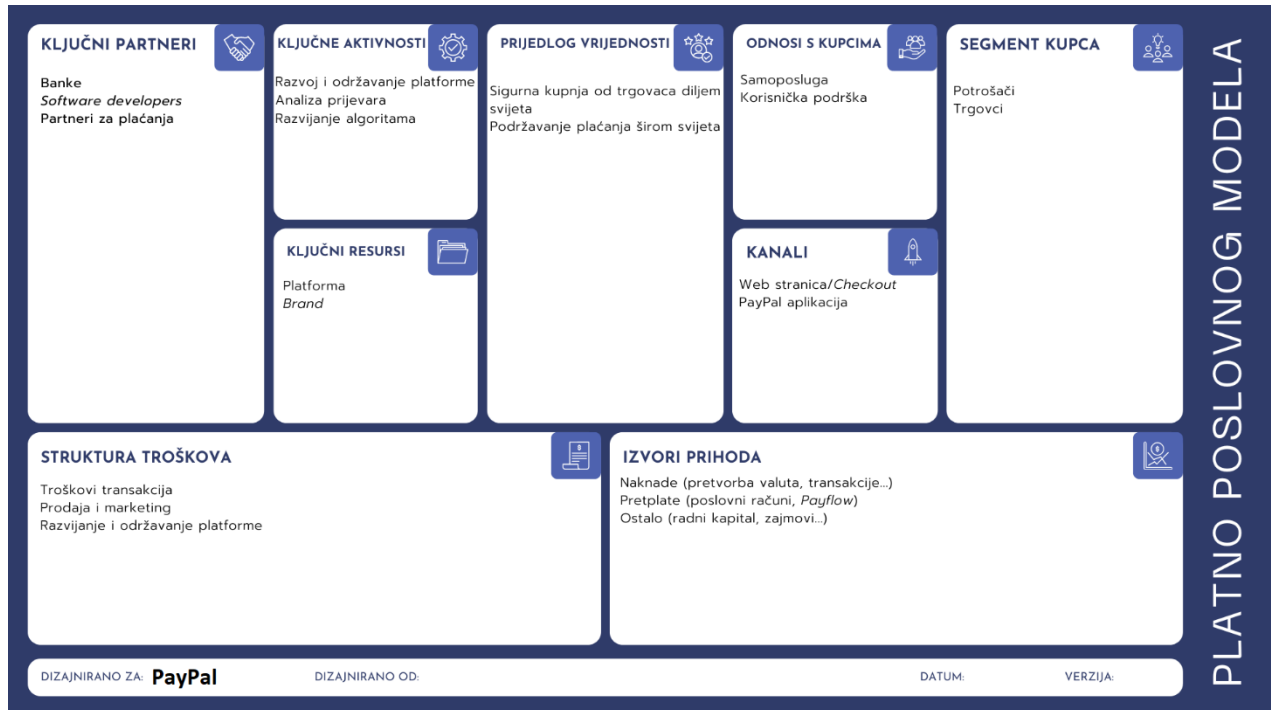
Popis slika

Slika 1. Platno poslovnog modela (izradio autor u alatu Canva prema predlošku Rafiico Studia (bez dat.), prilagođeno prema Osterwalder & Pigneur, 2010)	23
Slika 2. Poslovni model platforme PayPal (<i>izradio autor u alatu Canva</i> , prilagođeno prema Pereira (2023a)).....	61
Slika 3. Poslovni model platforme Coursera (<i>izradio autor u alatu Canva</i> , prilagođeno prema Igor Skakovski, (2021)).....	62
Slika 4. Prijedlog poslovnog modela platforme Samsung Health (<i>izradio autor u alatu Canva</i>)	62
Slika 5. Prijedlog poslovnog modela platforme AboutYou (<i>izradio autor u alatu Canva</i>).....	63
Slika 6. Poslovni model platforme Twitch (<i>izradio autor u alatu Canva</i> , prilagođeno prema Tantsiura, (2023b)).....	63
Slika 7. Poslovni model platforme eBay (<i>izradio autor u alatu Canva</i> , prilagođeno prema <i>eBay-Geschäftsmodell-Canvas</i> , (bez dat.))	64
Slika 8. Poslovni model platforme Airbnb (<i>izradio autor u alatu Canva</i> , prilagođeno prema Sagar Barbate, (2023c)).....	64
Slika 9. Poslovni model platforme Netflix (<i>izradio autor u alatu Canva</i> , prilagođeno prema Gary Fox, (bez dat.))	65
Slika 10. Poslovni model platforme Facebook (<i>izradio autor u alatu Canva</i> , prilagođeno prema Pereira, (2023d)).....	65
Slika 11. Poslovni model platforme Canva (<i>izradio autor u alatu Canva</i> , prilagođeno prema Pereira, (2023e)).....	66

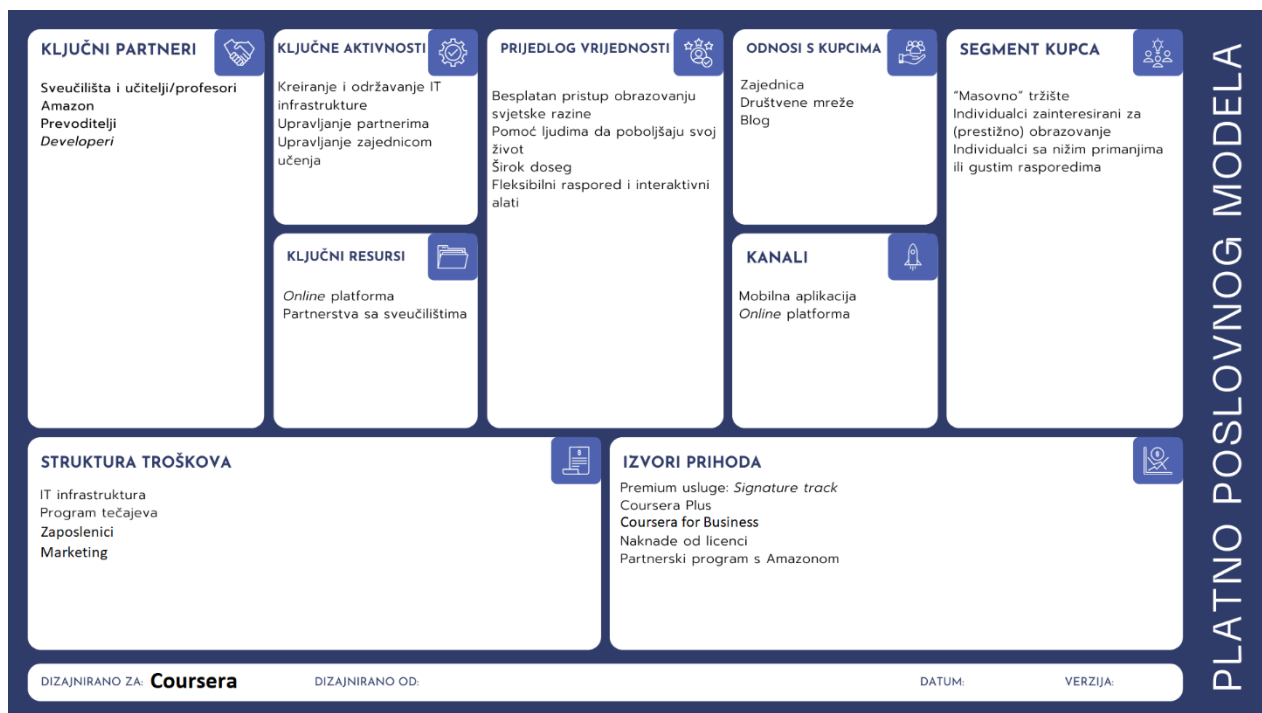
Popis tablica

Tablica 1. Pregled povijesti nastanka digitalnih platformi (<i>autorski rad</i>)	8
Tablica 2. Koristi i izazovi primjene digitalnih platformi (<i>autorski rad prema korištenoj literaturi</i>)	16
Tablica 3. Usporedba tipova poslovnih modela digitalnih platformi (<i>autorski rad prema korištenoj literaturi</i>)	25
Tablica 4. Pregled i kategorizacija odabranih digitalnih platformi (<i>autorski rad</i>).....	27
Tablica 5. Usporedba platformi po prijedlogu vrijednosti (<i>autorski rad prema platnima poslovnih modela odabranih platformi dostupnih u Prilogu 1</i>).....	28
Tablica 6. Usporedba platformi po segmentu kupca (<i>autorski rad prema platnima poslovnih modela odabranih platformi dostupnih u Prilogu 1</i>)	30
Tablica 7. Usporedba platformi po kanalima (<i>autorski rad prema platnima poslovnih modela odabranih platformi dostupnih u Prilogu 1</i>)	31
Tablica 8. Usporedba platformi po odnosima s kupcima (<i>autorski rad prema platnima poslovnih modela odabranih platformi dostupnih u Prilogu 1</i>).....	33
Tablica 9. Usporedba platformi po izvorima prihoda (<i>autorski rad prema platnima poslovnih modela odabranih platformi dostupnih u Prilogu 1</i>)	35
Tablica 10. Usporedba platformi po ključnim resursima (<i>autorski rad prema platnima poslovnih modela odabranih platformi dostupnih u Prilogu 1</i>).....	37
Tablica 11. Usporedba platformi po ključnim aktivnostima (<i>autorski rad prema platnima poslovnih modela odabranih platformi dostupnih u Prilogu 1</i>).....	40
Tablica 12. Usporedba platformi po ključnim partnerima (<i>autorski rad prema platnima poslovnih modela odabranih platformi dostupnih u Prilogu 1</i>).....	42
Tablica 13. Usporedba platformi po strukturi troškova (<i>autorski rad prema platnima poslovnih modela odabranih platformi dostupnih u Prilogu 1</i>).....	44

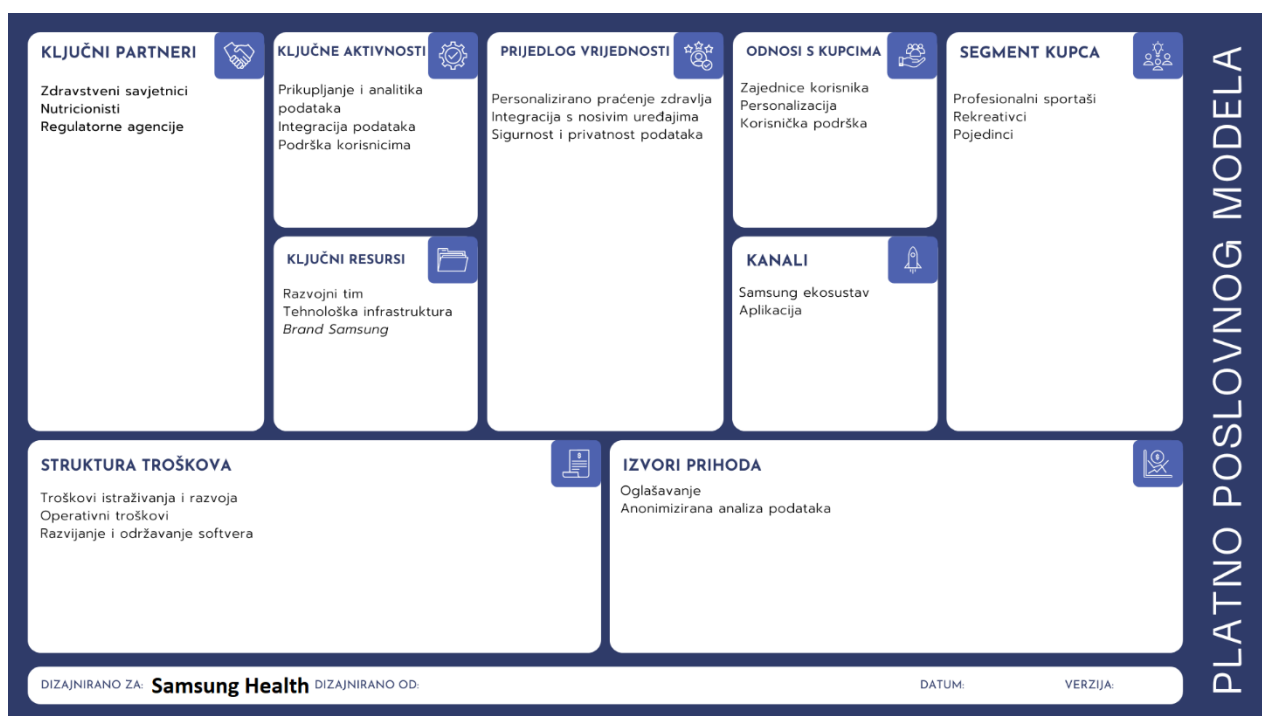
Prilog 1. Slike poslovnih modela odabranih digitalnih platformi



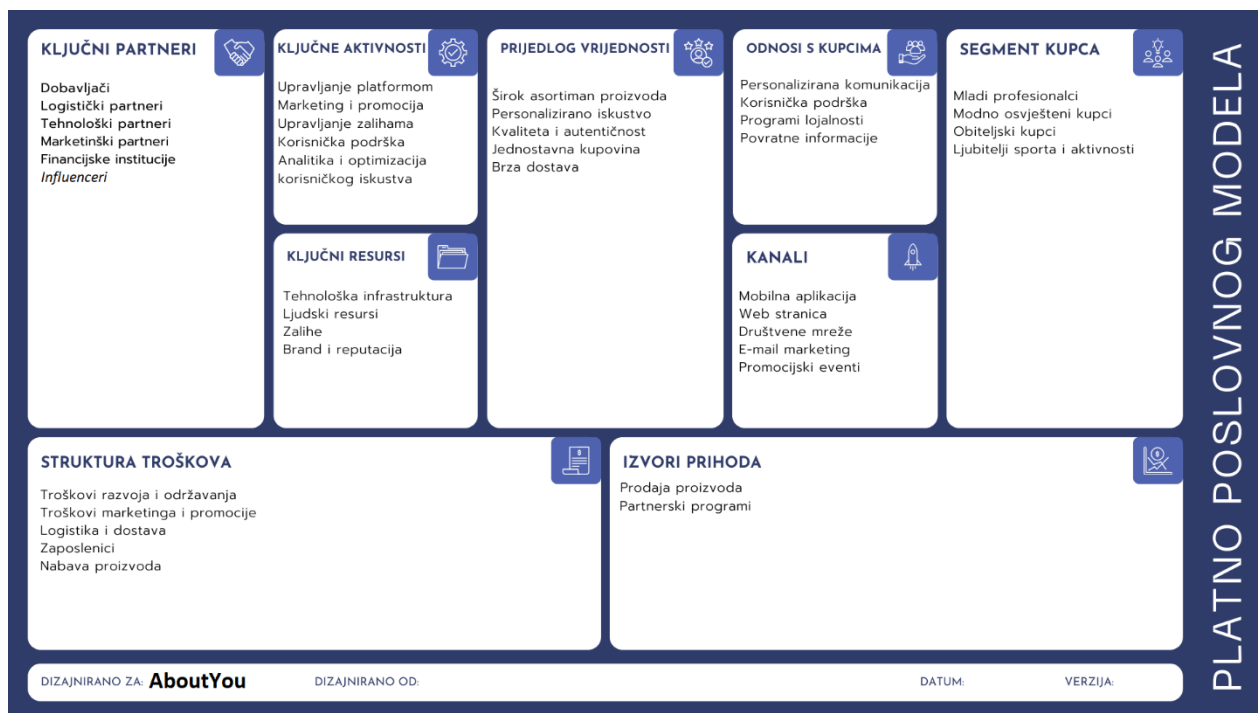
Slika 2. Poslovni model platforme PayPal (izradio autor u alatu Canva, prilagođeno prema Pereira (2023a))



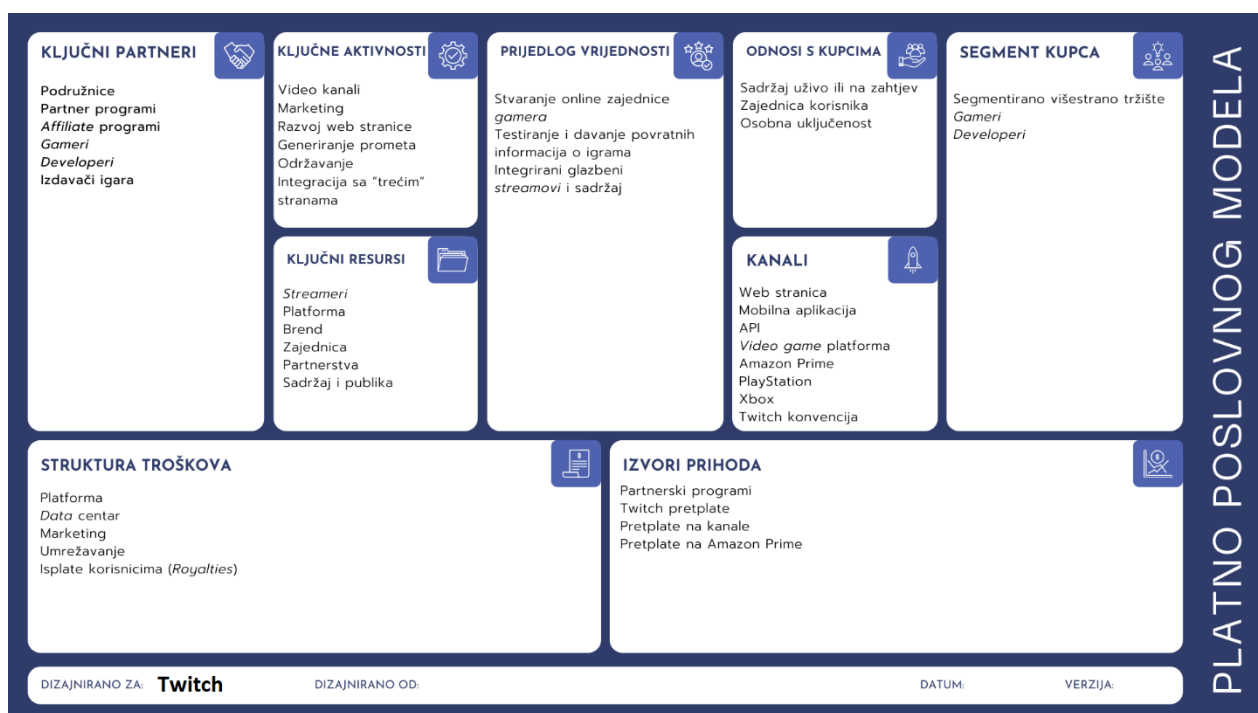
Slika 3. Poslovni model platforme Coursera (izradio autor u alatu Canva, prilagođeno prema Igor Skakovski, (2021))



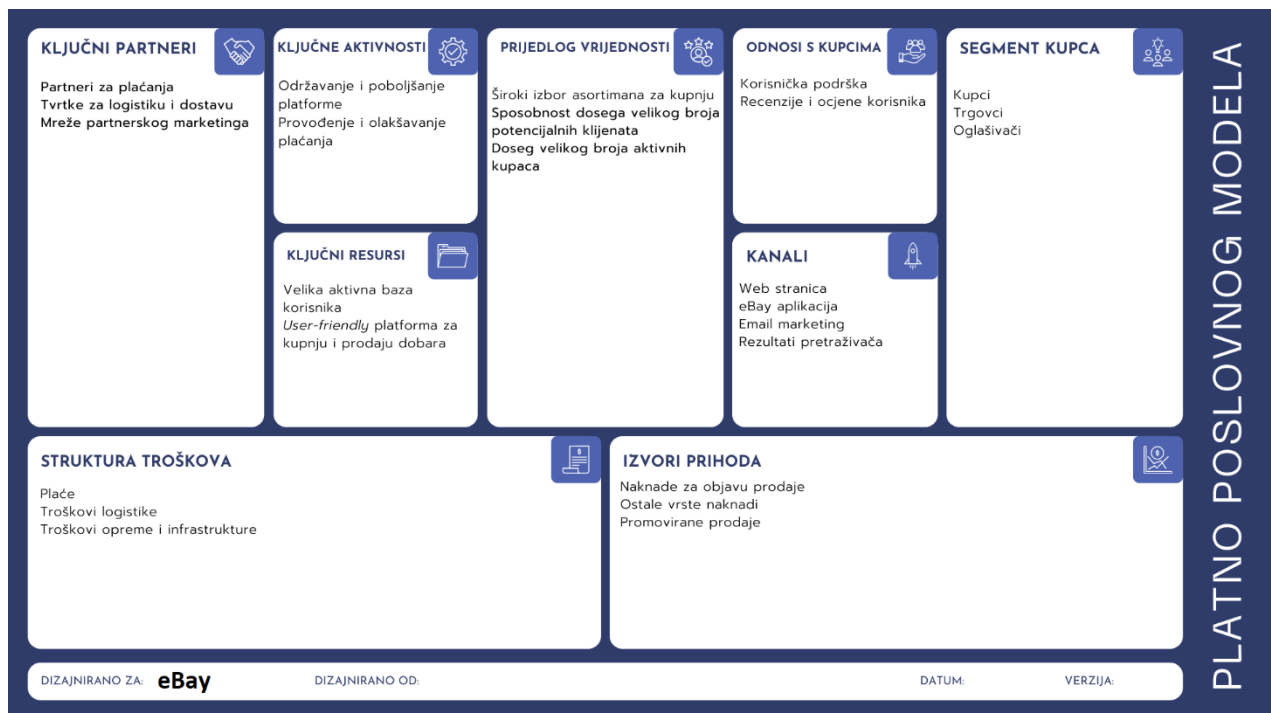
Slika 4. Prijedlog poslovnog modela platforme Samsung Health (izradio autor u alatu Canva)



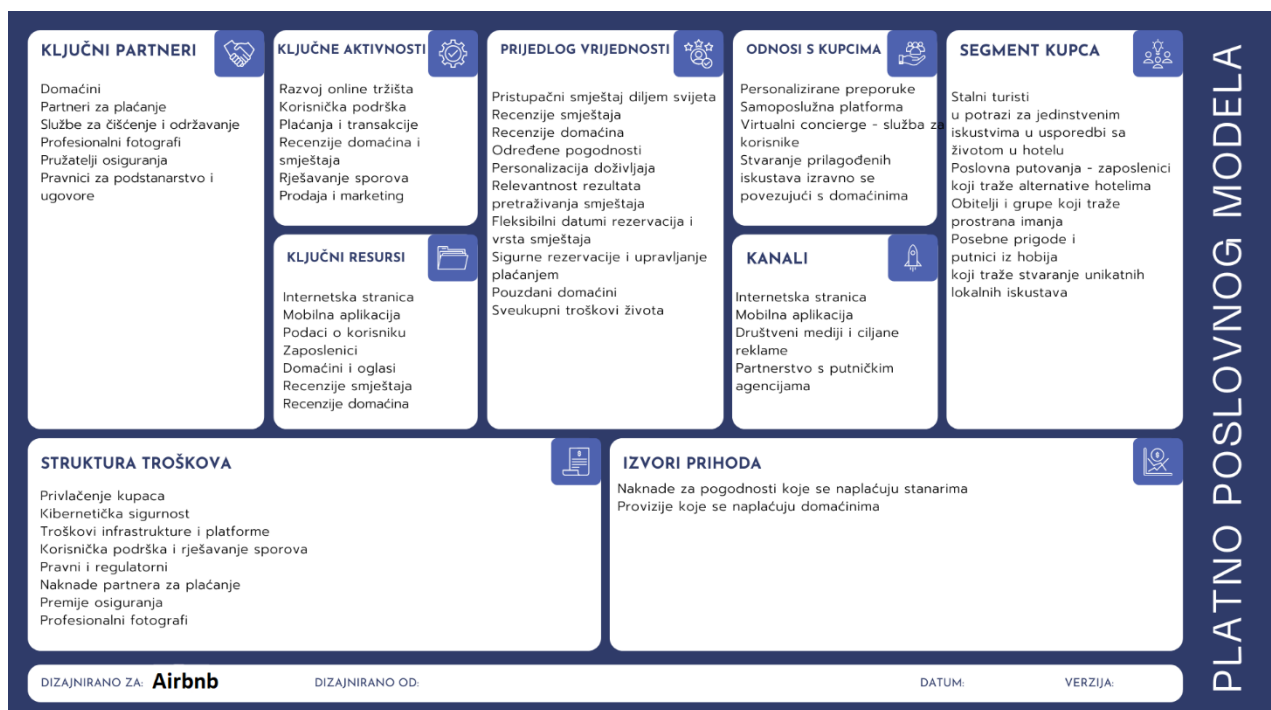
Slika 5. Prijedlog poslovnog modela platforme AboutYou (izradio autor u alatu Canva)



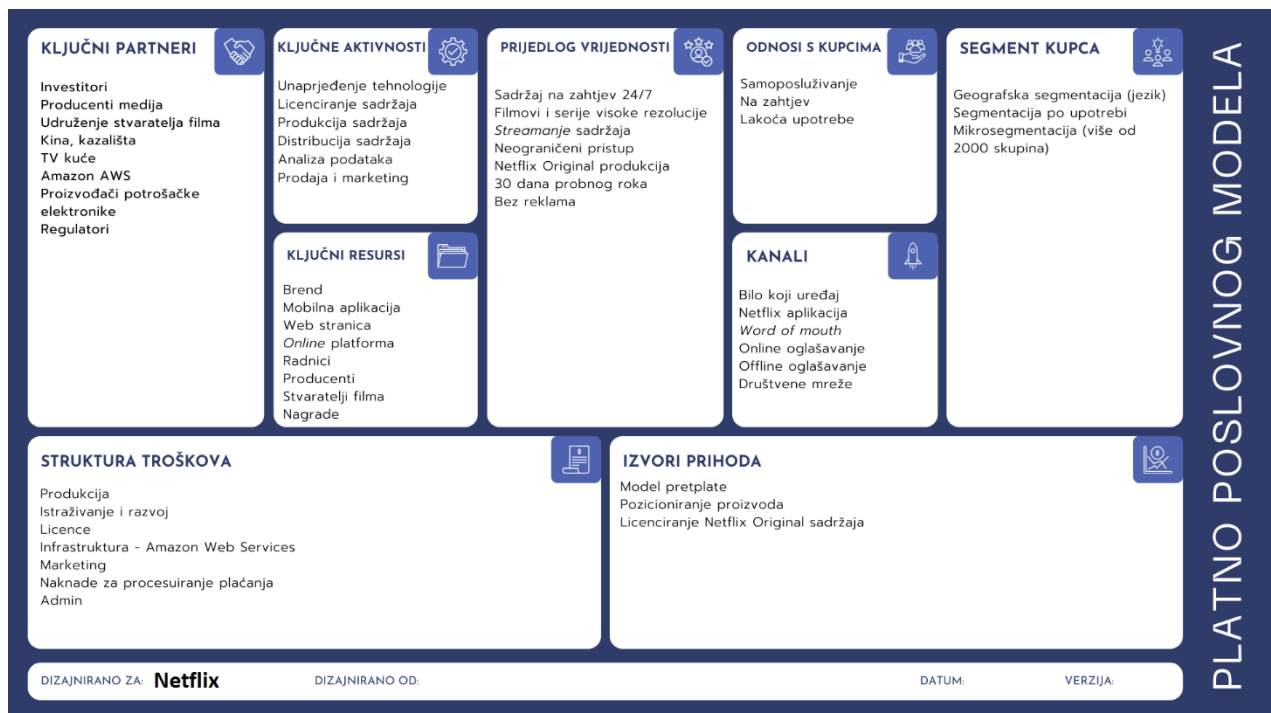
Slika 6. Poslovni model platforme Twitch (izradio autor u alatu Canva, prilagođeno prema Tantsiura, (2023b))



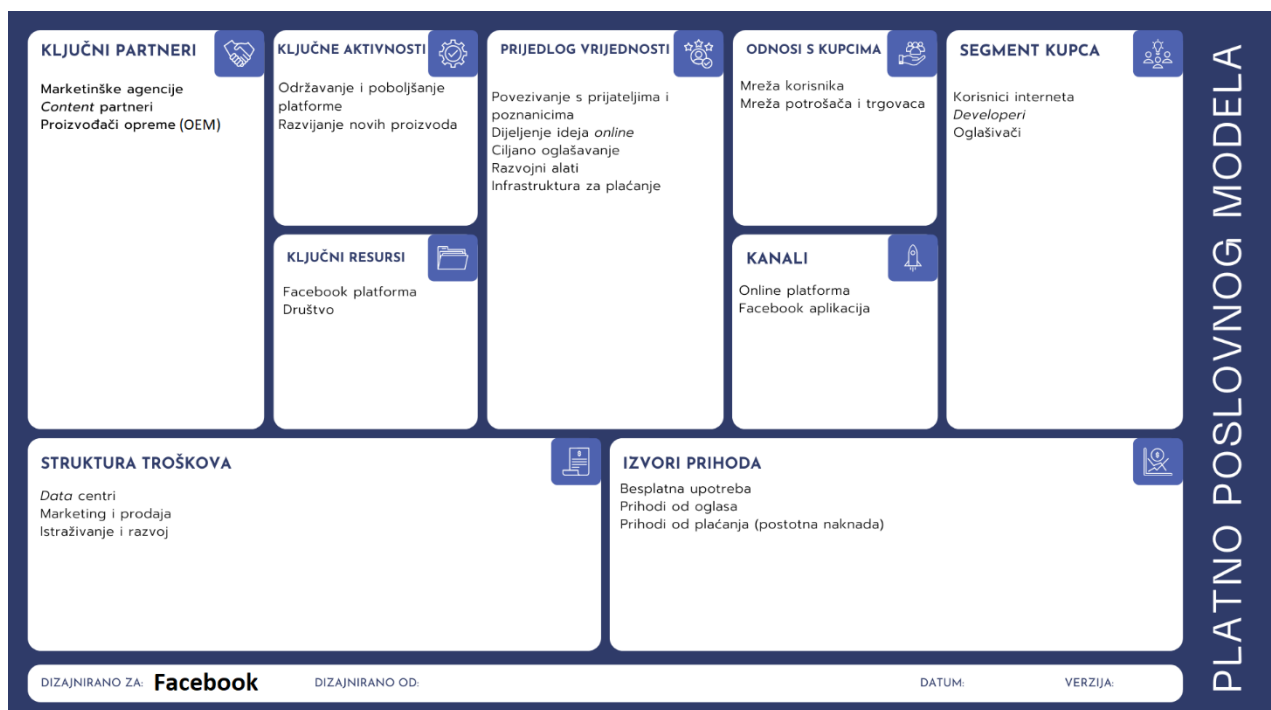
Slika 7. Poslovni model platforme eBay (izradio autor u alatu Canva, prilagođeno prema eBay-Geschäftsmodell-Canvas, (bez dat.))



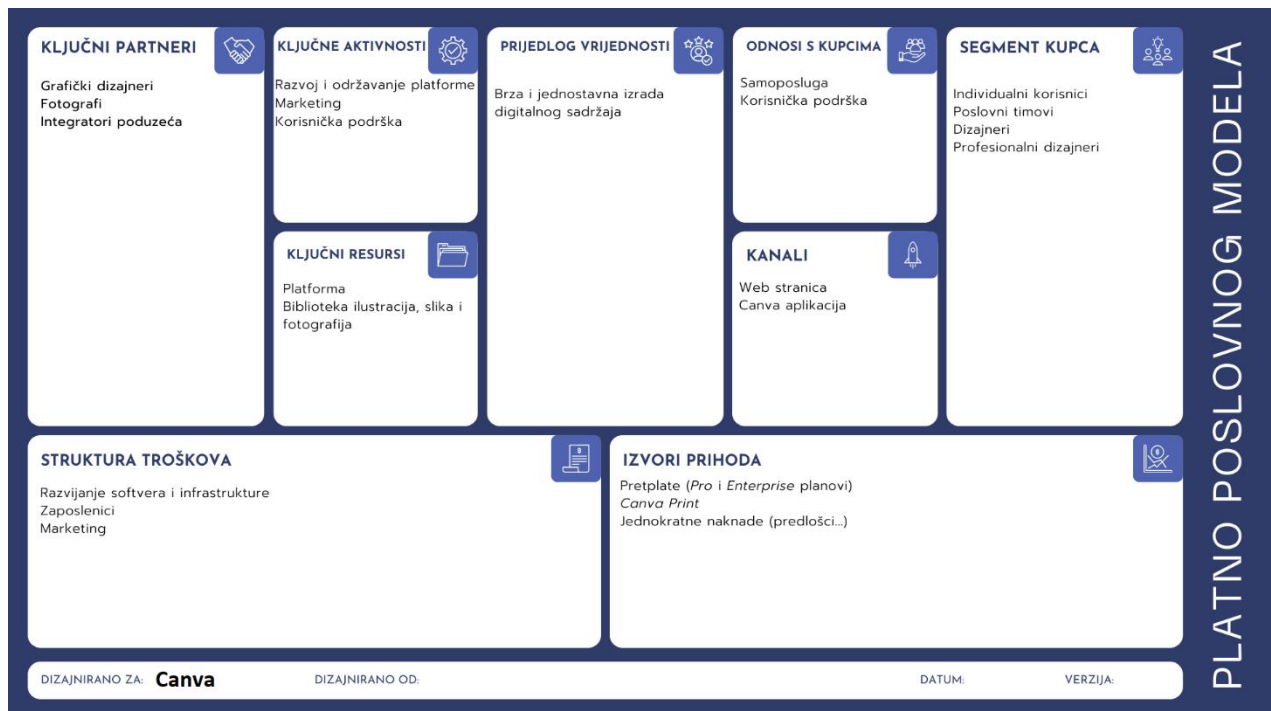
Slika 8. Poslovni model platforme Airbnb (izradio autor u alatu Canva, prilagođeno prema Sagar Barbate, (2023c))



Slika 9. Poslovni model platforme Netflix (izradio autor u alatu Canva, prilagođeno prema Gary Fox, (bez dat.))



Slika 10. Poslovni model platforme Facebook (izradio autor u alatu Canva, prilagođeno prema Pereira, (2023d))



Slika 11. Poslovni model platforme Canva (izradio autor u alatu Canva, prilagođeno prema Pereira, (2023e))