

# Poslovni modeli digitalnih platformi

---

**Adrović, Alen**

**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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:211:804136>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-15**



*Repository / Repozitorij:*

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



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE  
VARAŽDIN

Alen Adrović

POSLOVNI MODELI DIGITALNIH  
PLATFORMI

ZAVRŠNI RAD

Varaždin, 2024.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE  
VARAŽDIN

Alen Adrović

Matični broj: 0016149829

Studij: Informacijski i poslovni sustavi

POSLOVNI MODELI DIGITALNIH PLATFORMI

ZAVRŠNI RAD

Mentorica:

Izv. prof. dr. sc. Katarina Tomičić-Pupek

Varaždin, lipanj 2024.

*Alen Adrović*

### **Izjava o izvornosti**

Izjavljujem da je moj završni 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/Autorica potvrdio/potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

## Sažetak

Ovaj rad će analizirati poslovne modele digitalnih platformi s fokusom na Amazon i Airbnb. Teorijski dio rada obuhvaća definiciju i vrste digitalnih platformi, te ključne karakteristike poslovnih modela. Digitalne platforme definirane su kao tehnički konstrukti koji omogućuju interakciju između korisnika putem interneta. Metodološki, rad koristi analizu, sintezu, kompilaciju i generalizaciju za istraživanje poslovnih modela. Metoda analize raščlanjuje složene pojmove, dok sinteza povezuje užu pojmovi u šire koncepte. Kompilacija uključuje interpretaciju rezultata drugih istraživanja. Komparativna analiza Amazona i Airbnba istražuje njihove poslovne modele. Amazon koristi model tržišta, povezujući prodavače i kupce, dok Airbnb koristi model posredovanja, povezujući vlasnike nekretnina s putnicima. Na temelju rada došlo je do zaključka da digitalne platforme značajno utječu na suvremeno poslovanje, transformirajući industrije i komunikaciju te pružajući održiv rast i konkurentsku prednost na dinamičnom tržištu.

**Ključne riječi:** digitalni poslovni modeli, digitalne platforme, platno poslovnog modela, Spotify, Amazon, Airbnb

## Sadržaj

1. Uvod .....	1
2. Metode i tehnike rada .....	2
3. Uvod u poslovne modele digitalnih platformi .....	2
3.1. Definicija digitalnih platformi .....	3
3.2. Vrste digitalnih platformi .....	4
3.3. Ključne karakteristike poslovnih modela digitalnih platformi .....	6
3.3.1. Freemium poslovni model na primjeru Spotify .....	8
4. Poslovni modeli .....	9
4.1. Temeljne komponente poslovnih modela .....	11
4.2. Platno poslovnog modela .....	12
5. Poslovni model na primjeru poduzeća Amazon .....	16
5.1. Opis poduzeća .....	16
5.2. Poslovni model poduzeća .....	18
6. Poslovni model na primjeru poduzeća Airbnb .....	19
6.1. Opis poduzeća .....	20
6.2. Poslovni model poduzeća .....	21
7. Zajedničke karakteristike poduzeća Amazon-a i Airbnb-a .....	23
7.1. Unaprjeđenje poduzeća Amazon primjenom digitalnih tehnologija .....	25
7.2. Unaprjeđenje poduzeća Airbnb-a primjenom digitalnih tehnologija .....	27
8. Zaključak .....	30
9. Literatura .....	32

# 1. Uvod

Digitalne platforme postale su ključni element suvremenog poslovanja, transformirajući različite industrije i načine na koje ljudi komuniciraju, posluju i konzumiraju proizvode i usluge. Poslovni modeli koji stoje iza tih platformi temelj su njihovog uspjeha i sposobnosti stvaranja vrijednosti za korisnike i partnere

Značajnost ove teme leži u nekoliko ključnih aspekata. Jedna od njih je da digitalne platforme imaju veliki ekonomski utjecaj. One su postale vrlo bitne u globalnoj ekonomiji, omogućujući nove oblike trgovine, komunikacije i razmjene informacija. Primjeri kao što su Amazon, Google, Facebook i Alibaba ilustriraju kako platforme mogu preoblikovati cijele industrije, stvarajući nove poslovne prilike. Razumijevanje poslovnih modela ovih platformi ključno je za svaku organizaciju koja želi ostati konkurentna u današnjem dinamičnom poslovnom okruženju. Kroz implementaciju novih tehnologija kao što su na primjer umjetna inteligencija i blockchain, one omogućuju razvoj novih proizvoda i usluga te stvaraju nove načine za interakciju s kupcima. Poslovni modeli digitalnih platformi često se temelje na principima skalabilnosti, mrežnih učinaka i ekonomije podataka, što im omogućuje brzo širenje i prilagodbu promjenjivim tržišnim uvjetima. Sektori poput maloprodaje, transporta, turizma doživjeli su radikalne promjene u načinu poslovanja. Tradicionalni poslovni modeli često više nisu održivi u konkurenciji s digitalnim platformama koje nude veći izbor, bolje cijene i poboljšano korisničko iskustvo. Razumijevanje poslovnih modela digitalnih platformi pomaže tvrtkama da prilagode svoje strategije i ostanu relevantne u sve konkurentnijem okruženju. Osim ekonomskog, digitalne platforme imaju i značajan društveni utjecaj. One mijenjaju način na koji komuniciramo, radimo i provodimo slobodno vrijeme, te otvaraju pitanja vezana uz privatnost, sigurnost podataka i regulaciju tržišta. Kroz analizu poslovnih modela digitalnih platformi možemo bolje razumjeti kako one utječu na društvo i koje su najbolje prakse za balansiranje između inovacija i zaštite korisnika. Digitalne platforme predstavljaju jedan od najdinamičnijih i najbrže rastućih segmenata ekonomije. Rad se sastoji od dva dijela. Prvi dio je teorijski dio koji prikazuje i objašnjava na kojem principu se izgrađuje uspješna digitalna platforma. U drugom dijelu rada se prikazuje praktični primjer poslovanja dviju različitih digitalnih platformi. Moja motivacija za odabir ove teme proizlazi iz osobnog interesa za tehnologiju i njenu primjenu u poslovnom svijetu. Kao student koji se priprema za karijeru u poslovanju i menadžmentu, smatram da je ključno razumjeti kako digitalne platforme. Odabirom ove teme, nadam se doprinijeti boljem razumijevanju poslovnih modela digitalnih platformi i njihovog utjecaja na modernu ekonomiju. Kroz ovaj rad želim pružiti sveobuhvatnu sliku o tome kako digitalne platforme funkcioniraju, koje su strategije najučinkovitije i kako se mogu prilagoditi budućim izazovima i prilikama.

## 2. Metode i tehnike rada

U izradi ovog rada korištene su različite istraživačke metode. Prva među njima je metoda analize, koja se primjenjuje kao proces znanstvenog raščlanjivanja složenih pojmova i zaključaka o određenoj temi na jednostavnije dijelove i elemente. Korištena je i deskriptivna analiza za opisivanje elemenata cjeline te eksplikativna analiza koja objašnjava cjelinu na temelju njezinih dijelova. Nadalje, rad koristi metodu sinteze, koja predstavlja znanstveni postupak kojim se povezivanjem užih pojmova stvaraju logički širi pojmovi ili sudovi.

Metoda kompilacije također je korištena u ovom završnom radu. Ova metoda uključuje interpretaciju rezultata drugih znanstvenih istraživanja, a u kombinaciji s ostalim metodama pisanja, ona obogaćuje znanstveno-istraživački rad. Također, primijenjena je metoda generalizacije, koja promatranjem pojedinačnih pojmova omogućuje donošenje općenitijih zaključaka. U završnom radu korištena je i statistička metoda, kojom se pojave povezane s temom interpretiraju kroz brojčane izraze. Izvori informacija obuhvaćaju stručne knjige, znanstvene radove, publikacije te online resurse koji se bave tematikom poslovnih modela digitalnih platformi. Za pisanje ovoga rada korišten je Word, draw.io, Canva i Photoshop za izradu slikovnog prikaza poslovnog modela za Amazon i Airbnb. Za izradu modela idealnog kupca korišten je Milanote.

## 3. Uvod u poslovne modele digitalnih platformi

Poslovni modeli digitalnih platformi predstavljaju strukturu i način na koji digitalne platforme stvaraju, isporučuju i pružaju vrijednost korisnicima kako bi generirale profitabilne i održive prihode (Dubosson-Torbay, Osterwalder, & Pigneur, 2001). Ovi modeli obuhvaćaju način na koji platforma povezuje partnere kako bi kreirala, tražila i isporučila vrijednost određenim segmentima korisnika. Poslovni plan obično opisuje strategiju i operativne planove tvrtke, uključujući kako će tvrtka postići svoje ciljeve i generirati prihode. S druge strane, digitalne platforme su tehnološki alati ili infrastruktura koja omogućuje interakciju između različitih korisnika putem interneta, pružajući im različite usluge ili proizvode. U kontekstu poslovnih modela digitalnih platformi, važno je razumjeti kako ovi modeli integriraju strategiju, operativne planove i tehnološke mogućnosti kako bi stvorili održivu vrijednost za korisnike i generirali prihode na digitalnom tržištu. Prema istraživanju Croxson, K., Frost, J., Gambacorta, L., & Valletti, T. (2021), novi igrači u financijskom sektoru, uključujući fintech i big tech tvrtke s digitalnim platformama u e-trgovini, pretraživanju ili društvenim medijima, pokazuju značajan utjecaj na financijsku aspekt. Ova studija istražuje kako poslovni modeli digitalnih platformi



mogu smanjiti troškove i poboljšati financijsku situaciju, istovremeno adresirajući potencijalne rizike digitalnih monopola.

Digitalne platforme danas su ključni igrači u modernom gospodarstvu, a njihovi poslovni modeli variraju ovisno o načinu na koji stvaraju vrijednost za korisnike i ostvaruju prihode. Jedan od najčešćih poslovnih modela je model oglašavanja, gdje platforme poput Facebooka i Googlea nude besplatne usluge korisnicima i zarađuju putem ciljanih oglasa temeljenih na korisničkim podacima. Drugi popularan model je freemium, koji kombinira besplatne osnovne usluge s premium opcijama koje se plaćaju. Primjerice, Dropbox nudi ograničeni besplatni prostor za pohranu dok za napredne opcije korisnici plaćaju mjesečnu pretplatu. Tržišni modeli platformi usredotočuju se na spajanje različitih strana koje traže specifičnu vrijednost ili resurse. Uber povezuje vozače i putnike, Etsy povezuje prodavače rukotvorina s kupcima, dok Amazon omogućuje prodavačima prodaju uz proviziju od transakcije.

Pretplatnički modeli su također česti, poput Netflix-a i Spotify-a, koji naplaćuju mjesečne pretplate za pristup njihovim uslugama streaminga. Neki modeli koriste posredovanje ili proviziju na transakcije, kao što to radi PayPal, dok drugi, poput Wikipedia, koriste crowdsourcing za stvaranje sadržaja putem suradnje korisničke zajednice. Uz napredak tehnologije, sve više platformi koristi blockchain i tokenizaciju za stvaranje decentraliziranih ekonomija i pristup uslugama putem kriptovaluta. Ovi raznovrsni poslovni modeli mogu se kombinirati ili prilagoditi kako bi platforme bile održive i konkurentne u dinamičnom digitalnom okruženju.

### **3.1. Definicija digitalnih platformi**

Digitalne platforme su tehnički konstrukt koji se sastoji od proširive baze koda zajedno s modulima trećih strana koji proširuju tu bazu koda. Platforme omogućuju bolje komunikacije i interakcije između glavne tvrtke, suradnika i potrošača, te djeluju kao posrednici koji povećavaju direktnost interakcija između dobavljača i potrošača (Cîmpan, Crişan, Salanţă & Mihăilă, 2022). Definicija digitalnih platformi opisuje njihovu prirodu i funkcije. Digitalne platforme su softverski alati ili sustavi koji omogućuju interakciju između različitih korisnika, pružajući prostor za razmjenu dobara, usluga ili informacija. Često djeluju kao posrednici između proizvođača i potrošača, stvarajući digitalno tržište koje olakšava povezivanje korisnika. Mogu se koristiti kao društvene mreže, online trgovine, mobilne aplikacije ili drugi softverski alati koji omogućuju interakciju. Važno je napomenuti da digitalne platforme pružaju infrastrukturu za interakciju, ali ne nužno i same proizvode ili pružaju usluge, što ih razlikuje od tradicionalnih proizvođača ili pružatelja usluga. Ovaj koncept jasno pokazuje kako digitalne

platforme mijenjaju način poslovanja u digitalnom dobu, postajući ključni faktor u ekonomiji 21. stoljeća. Ove platforme omogućuju brže i učinkovitije umrežavanje i poslovanje. Digitalne platforme također su interaktivni sustavi koji omogućuju povezivanje različitih korisnika, stvaranje vrijednosti i razmjenu resursa putem interneta. U svom najosnovnijem obliku, platforma pruža okruženje koje spaja ponudu i potražnju, olakšavajući transakcije i interakcije između korisnika. Definicija digitalnih platformi nije statična, već se neprestano razvija s napretkom tehnologije i promjenama u društvenim i ekonomski uvjetima. Kroz inovacije i prilagodbe, digitalne platforme nastavljaju transformirati način na koji se posluje, komunicira i živi u digitalnom dobu. One su iznimno važne u suvremenom društvu jer omogućuju brzo i jednostavno povezivanje ljudi, širenje informacija te olakšavaju pristup proizvodima i uslugama. Ove platforme postale su pokretač novog načina poslovanje te omogućuju pristup uslugama i ranjivijim populacijama i onima kojima je mobilnost otežana. Također, su postale ključni pokretač promjena u načinu na koji poslujemo, komuniciramo, sudjelujemo u gospodarski aktivnostima. Ove platforme su ključne za povezivanje ljudi širom svijeta, olakšavajući komunikaciju, razmjenu informacija i izgradnju zajednica. Bez obzira na geografske razlike, ljudi mogu da se povežu, surađuju i dijele resurse putem digitalnih platformi. Obrazovanje i informiranje su također transformirani digitalnim platformama. Platforme kao što su Amazon, Alibaba i eBay omogućuju kupovinu i prodaju proizvoda i usluga na globalnom tržištu, šireći izbor i pružajući pristup robi iz različitih dijelova svijeta. Ekonomija dijeljenja je još jedan važan aspekt digitalnih platformi. Servisi poput Airbnb, Ubera i Upworka omogućuju dijeljenje resursa i usluga između ljudi, što dovodi do efikasnije upotrebe resursa i novih načina zarade. Ovo ne samo da doprinosi ekonomskom rastu već i stvara nove mogućnosti za poduzetnike.

## **3.2. Vrste digitalnih platformi**

Bitno je naglasiti da sve digitalne platforme imaju zajednički cilj, a to je pomoći korisnicima u obavljanju različitih zadataka za koje su namijenjene. Na primjer, glazbene platforme omogućuju slušanje glazbe, spremanje omiljenih pjesama i stvaranje play lista, dok platforme za obrazovanje pružaju pristup tečajevima i podršku mentora. Iako se dizajn svake platforme može razlikovati, metodologija i alati koje nude obično su vrlo slični.

Jedna od najpoznatijih i najkorištenijih vrsta digitalnih platformi su platforme za obrazovanje. One omogućuju pristup online tečajevima i informacijama potrebnim za vlastito učenje, simulirajući nastavu licem u lice putem interneta. Slijedi društvene platforme poput Facebooka, Instagrama i Pinteresta, čiji je glavni cilj povezivanje korisnika i poticanje interakcije među njima. Druga popularna vrsta su platforme za e-trgovinu, koje su doživjele značajan porast korisnika u posljednjih nekoliko godina. Ove platforme omogućuju online kupovinu putem web

stranica koje djeluju kao virtualne trgovine, često nudeći proizvode po nižim cijenama i većem izboru nego tradicionalne trgovine. Primjeri takvih platformi su Amazon, eBay i AboutYou. Platforme koje su također doživjele povećanje broja korisnika su streaming platforme. Cilj ovih platformi je ponuditi korisnicima katalog s filmovima i serijama tako da ih korisnici mogu vidjeti kad god žele. Najpoznatiji predstavnici ove platforme su Netflix, HBO, Disney+. Platforme za rezervaciju smještaja su Airbnb, Booking, a platforme za dijeljenje medija su YouTube, Spotify, Vimeo. (Andy Patrizio, rujan 2023.).

Instagram je digitalna platforma koja spada pod vrstu društvenih mreža. To je platforma koja specijalizira za dijeljenje fotografija i videozapisa te je jedna od najpopularnijih društvenih mreža na svijetu. Instagram je brzo stekao popularnost zbog jednostavnog i intuitivnog sučelja koje korisnicima omogućuje da lako dijele vizualni sadržaj sa svojim pratiteljima. Platforma omogućuje korisnicima da fotografiraju, uređuju i objavljuju slike i videozapise, koristeći različite filtre i alate za uređivanje kako bi poboljšali svoj sadržaj. Jedna od ključnih značajki Instagrama je da korisnici mogu pregledavati najnovije objave osoba koje prate. Osim toga, Instagram nudi mogućnost dijeljenja priča (*Stories*), koje su privremene objave vidljive 24 sata. Ova značajka omogućuje korisnicima da dijele trenutke iz svog svakodnevnog života bez da trajno ostaju na njihovom profilu. Instagram također uključuje funkcionalnosti kao što su izravne poruke za privatnu komunikaciju među korisnicima te *Reels*, koji omogućuju kreiranje kratkih, zabavnih videozapisa s efektima i glazbom. Kroz ove različite formate sadržaja, Instagram omogućuje korisnicima da se izraze na kreativne načine i angažiraju svoju publiku. Platforma je posebno popularna među influencerima, brendovima i poduzećima koji koriste Instagram za marketing, promociju proizvoda i interakciju s kupcima. S opcijama za oglašavanje, analitiku i alate za poslovne profile, Instagram pruža sveobuhvatan paket za digitalni marketing. Kroz algoritme koji prilagođavaju sadržaj prema interesima korisnika, Instagram osigurava da korisnici vide relevantan sadržaj, čime se povećava angažman i vrijeme provedeno na platformi. Korištenje hashtagova omogućuje širenje doseg objava i olakšava pronalaženje specifičnog sadržaja ili trendova. Sve ove funkcionalnosti čine Instagram platformom koja ne samo da omogućuje dijeljenje vizualnog sadržaja, već i potiče interakciju, kreativnost i povezivanje s globalnom zajednicom korisnika. Kao rezultat toga, Instagram je postao nezaobilazna platforma za osobnu upotrebu, ali i za poslovne aktivnosti u digitalnom dobu.

# Vrste digitalnih platformi



Slika 1. Vrste digitalnih platformi (Andy Patrizio, rujan 2023.) – prevedeno sa engleskog

## 3.3. Ključne karakteristike poslovnih modela digitalnih platformi

Digitalne platforme su postale ključna komponenta suvremenog poslovanja, pružajući temelj za različite poslovne modele koji zadovoljavaju potrebe korisnika i ciljeve platforme. U nastavku ćemo navesti, opisati nekoliko takvih poslovnih modela te navesti karakteristike pojedinog modela. Jedan od najčešćih modela je *Marketplace* ili *tržište*. Ovaj model omogućava korisnicima kupovinu i prodaju proizvoda ili usluga putem digitalne platforme. Platforma djeluje kao posrednik, povezujući prodavače i kupce te pružajući infrastrukturu za njihovu interakciju, pregovaranje i obavljanje transakcija. Karakteristika ovoga modela je intermediacija. Primjeri ovog modela i karakteristike bi bio Amazon. Amazon omogućuje milijunima prodavača da ponude svoje proizvode na platformi i povezuje ih s globalnom bazom kupaca, pružajući infrastrukturu za transakciju i logistiku. Drugi široko rasprostranjeni model je *Freemium*. Korisnicima se pruža besplatan pristup osnovnim funkcijama ili sadržaju, dok se dodatne funkcije ili premium sadržaj naplaćuju. Besplatna verzija služi kao ulazni model za privlačenje korisnika, dok se premium verzija koristi za generiranje prihoda. Primjeri platformi koje koriste ovaj model su Spotify, Dropbox i LinkedIn. *Pretplata (Subscription)* je još jedan popularan model poslovanja. Korisnici plaćaju periodične naknade za pristup određenom

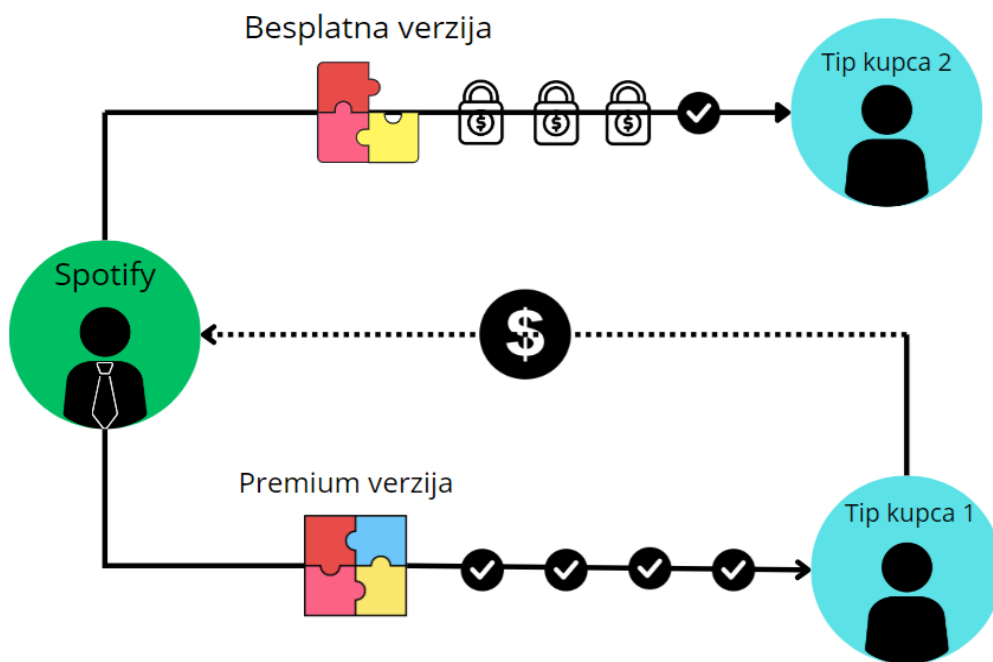
sadržaju, uslugama ili funkcijama digitalne platforme. Ovaj model često osigurava stabilne prihode i omogućava platformi da kontinuirano pruža vrijednost korisnicima. Primjeri ovakvih platformi uključuju Netflix, Adobe Creative Cloud i New York Times. Te digitalne platforme imaju jednu od bitnijih karakteristika, a to bi bila fleksibilnost i skalabilnost. Netflix je izvrstan primjer koji je vrlo fleksibilan i skalabilan. Omogućuje korisnicima streaming filmova, serija, crtića i ostalog na zahtjev, bez obzira koliko je velika njihova baza korisnika ili koliko se brzo širi. Model *Na zahtjev (On-Demand)* omogućava korisnicima brz pristup proizvodima ili uslugama po potrebi, gdje se plaća samo za korištenje resursa u trenutku potrebe. Kao što su Uber, Postmates i TaskRabbit. Uber povezuje vozače i putnike, pružajući platformu za vožnju koja koristi tehnologiju kako bi omogućila sigurnu i jednostavniju vožnju putem mobilne aplikacije *Crowdsourcing* model koristi veliku kreativnost, znanje ili radnu snagu korisnika za rješavanje određenih zadataka ili problema, nagrađujući ih za pruženi doprinos, kao što su Kickstarter, Upwork i Wikipedia. *Monetizacija podataka (Data Monetization)* je model koji uključuje prikupljanje, analizu i prodaju podataka o korisničkim ponašanjima ili trendovima trećim stranama. Ovaj model generira prihode prodajom pristupa ili licenciranjem podataka. Facebook je odličan primjer platforme koja koristi ovu vrstu modela te koristi mrežni efekt. *Mrežni efekt* bi mogli opisati na način što više ljudi koriste Facebook, veća je vrijednost za sve korisnike jer postoji više sadržaja za pregledavanje i veća mreža korisnika za interakciju. *Platforma kao usluga (Platform as a Service - PaaS)* pruža infrastrukturu i alate za razvoj, testiranje i implementaciju softvera i aplikacija, omogućujući korisnicima izgradnju i pokretanje vlastitih digitalnih proizvoda ili usluga. Neki od predstavnika takvog modela platformi bio bi Microsoft Azure. Microsoft Azure je platforma kao usluga koja pruža infrastrukturu i alate za razvoj, testiranje i implementaciju softvera i aplikacija u oblaku. Azure omogućuje korisnicima da razviju i upravljaju svojim digitalnim rješenjima bez potrebe za vlastitom infrastrukturom. Na Microsoft Azuru možemo uvidjeti jednu od karakteristika, a to bi bila poslovni model kao servis.

Kombinacijom ovih poslovnih modela, digitalne platforme mogu stvoriti fleksibilne strategije koje zadovoljavaju različite potrebe korisnika i ciljeve platforme. Ključ uspjeha digitalnih platformi leži u stvaranju održive vrijednosti za korisnike te učinkovitim upravljanju odnosima s korisnicima i partnerima. Osim samih modela, bitne su i njihove karakteristike, jer su one također važne za uspješnost i utjecaj digitalnih platformi u modernom poslovanju. Intermedijacija je osnova koja omogućuje platformama da djeluju kao posrednici između prodavača i kupaca, olakšavajući transakcije i stvarajući globalno dostupno tržište. Mrežni efekti potiču rast korisnika i vrijednosti platforme, kao što to čini Facebook povezujući ljude širom svijeta. Višestranost platformi poput Ubera omogućuje im da zadovolje potrebe više interesnih skupina, kao što su vozači i putnici, što pruža širi spektar usluga. Fleksibilnost i

skalabilnost su ključne za platforme, koje moraju brzo reagirati na rastuće brojeve korisnika i promjenjive zahtjeve tržišta.

### **3.3.1. Freemium poslovni model na primjeru Spotify**

Freemium poslovni model je strategija koja korisnicima nudi osnovne usluge besplatno, dok se napredne funkcije ili premium sadržaj naplaćuju. Cilj je privući što veći broj korisnika besplatnom verzijom, a zatim poticati korisnike da nadgrade na plaćenu verziju za dodatne pogodnosti. Spotify je jedan od najuspješnijih primjera korištenja Freemium modela te je izrastao u jednu od najpopularnijih platformi za streaming glazbe, koristeći ovaj model za privlačenje milijuna korisnika širom svijeta. Spotifyjev Freemium model funkcionira kroz dvije glavne verzije: besplatnu i premium. Besplatna verzija omogućuje korisnicima pristup cijeloj Spotifyjevoj biblioteci, koja sadrži milijune pjesama. Korisnici mogu stvarati playliste, slušati glazbu na zahtjev i otkrivati novu glazbu putem preporuka. Međutim, besplatni korisnici redovito slušaju oglase između pjesama, što je glavni izvor prihoda za Spotify od besplatnih korisnika. Također, besplatna verzija ima određena ograničenja, poput nemogućnosti preskakanja neograničenog broja pjesama, ograničene kvalitete zvuka na mobilnim uređajima. S druge strane, premium verzija nudi niz dodatnih pogodnosti. Premium korisnici uživaju u slušanju glazbe bez prekida zbog oglasa, imaju pristup glazbi u visokoj kvaliteti zvuka, mogu preuzimati pjesme i slušati ih offline, te imaju mogućnost preskakanja pjesama koliko god puta žele. Dodatno, premium korisnici imaju pristup personaliziranim opcijama poput Spotify Connecta, koji omogućuje kontrolu reprodukcije glazbe na različitim uređajima. Spotify koristi nekoliko strategija kako bi Freemium model bio uspješan. Prvo, besplatna verzija privlači veliki broj korisnika omogućujući im besplatan pristup glazbi. Zadovoljni besplatni korisnici često preporučuju Spotify svojim prijateljima i obitelji, čime se povećava broj korisnika. Drugo, ograničenja besplatne verzije, poput oglasa, potiču korisnike da nadgrade na Premium verziju. Spotify često nudi promotivne kampanje za Premium verziju, poput besplatnog probnog razdoblja ili sniženih cijena za nove pretplatnike. S druge strane, Freemium model nosi i određene izazove. Održavanje velike baze besplatnih korisnika može biti skupo, pogotovo s obzirom na troškove licenci za glazbu. Na tržištu postoji mnogo drugih usluga za streaming glazbe, što može otežati privlačenje i zadržavanje korisnika. Također, potrebno je pažljivo balansirati između pružanja dovoljno vrijednosti u besplatnoj verziji kako bi privukli korisnike, ali i dovoljno ograničenja kako bi ih motivirali da nadgrade na Premium.



Slika 2. Freemium poslovni model – Spotify – vlastita izrada

## 4. Poslovni modeli

Poslovni model je sustav aktivnosti koje tvrtka koristi kako bi kreirala vrijednost za svoje kupce i ostvarila profit. Tradicionalno, poslovni modeli se oslanjaju na analizu okruženja u kojem posluje tvrtke, uključujući kupce, konkurente, kolaboratore, kontekst i samu tvrtku, kako bi se odredile strategije segmentacije tržišta, ciljanje pravih segmenata i pozicioniranje. Strategije koje proizlaze iz ovih odluka obuhvaćaju proizvode, cijene, promociju i distribuciju te imaju direktan utjecaj na rezultate poslovanja poput akvizicije kupaca, zadržavanja kupaca, marži, prodaje, profita, stope rasta, brend vrijednosti i tržišne pozicije. (P.K. Kannan, 2021.) Napredak digitalnih tehnologija značajno je promijenio poslovno okruženje, pružajući nove mogućnosti za potrošače i tvrtke. Digitalne tehnologije omogućile su stvaranje novih institucija i poslovnih modela, među kojima su najistaknutiji platforme. Platforme omogućuju interakcije među velikim brojem sudionika, pružajući tehnološku infrastrukturu koja osigurava povezanost među njima. Primjeri uključuju tražilice, društvene mreže, e-trgovinske platforme i platforme za učenje. Poslovni model opisuje kako organizacija funkcionira, zarađuje novac i kako planira održati dugoročni uspjeh. Razumijevanje poslovnih modela ključno je za svaku tvrtku, bilo da je riječ o startupu, srednje velikoj tvrtki ili velikoj grupaciji.

Temeljni elementi poslovnog modela uključuju vrijednosnu ponudu, segmentaciju kupaca, kanale distribucije, odnose s kupcima, izvore prihoda, ključne resurse, ključne aktivnosti, ključna partnerstva i strukturu troškova. Vrijednosna ponuda opisuje proizvode ili usluge koje tvrtka nudi svojim kupcima i kako oni rješavaju probleme ili zadovoljavaju potrebe kupaca. To je srž poslovnog modela jer bez jasne vrijednosne ponude tvrtka neće uspjeti privući i zadržati kupce. Definiranje različitih skupina kupaca koje tvrtka cilja ključan je korak u razvoju poslovnog modela. Različiti segmenti mogu imati različite potrebe, preferencije i ponašanja, pa je važno razumjeti tko su kupci i kako im najbolje pristupiti. Kanali distribucije odnose se na načine na koje tvrtka isporučuje svoje proizvode ili usluge kupcima. To mogu biti fizički kanali poput prodavaonica i distributera ili digitalni kanali poput web stranica i aplikacija. Učinkoviti distribucijski kanali ključni su za uspjeh poslovnog modela.

Odnosi s kupcima obuhvaćaju strategije i taktike koje tvrtka koristi za privlačenje, zadržavanje i povećanje zadovoljstva kupaca. Ovo može uključivati korisničku podršku, programe vjernosti, personalizirane ponude i druge aktivnosti koje pomažu u izgradnji dugoročnih odnosa s kupcima. Izvori prihoda opisuju načine na koje tvrtka zarađuje novac od svojih kupaca. To može uključivati prodaju proizvoda ili usluga, pretplate, licenciranje, oglašavanje i druge oblike monetizacije. Različiti izvori prihoda mogu biti kombinirani kako bi se povećala financijska stabilnost tvrtke.

Ključni resursi su imovina potrebna za funkcioniranje poslovnog modela. To mogu biti fizički resursi poput proizvodnih pogona i opreme, intelektualni resursi poput patenata i brenda, ljudski resursi kao što su stručnjaci i zaposlenici te financijski resursi poput kapitala i investicija. Ključne aktivnosti su operacije koje tvrtka mora provoditi kako bi uspješno implementirala svoj poslovni model. To uključuje proizvodnju, marketing, distribuciju, istraživanje i razvoj, upravljanje odnosima s kupcima i druge aktivnosti koje dodaju vrijednost. Ključna partnerstva odnose se na mrežu dobavljača, distributera, saveznika i drugih partnera koji podržavaju poslovni model tvrtke. Suradnja s ključnim partnerima može pomoći u smanjenju rizika, optimizaciji resursa i povećanju učinkovitosti. Struktura troškova opisuje sve troškove povezane s implementacijom poslovnog modela. To može uključivati fiksne i varijabilne troškove, troškove proizvodnje, marketinga, distribucije, administracije i drugih operativnih aktivnosti. Postoje različiti primjeri poslovnih modela koji su se pokazali uspješnima u praksi. Model pretplate, koji koriste tvrtke kao što su Netflix i Spotify, omogućava korisnicima plaćanje periodičnih naknada za pristup uslugama, pružajući predvidljive prihode i dugoročne odnose s kupcima. Freemium model, prisutan kod tvrtki poput LinkedIna i Zooma, nudi osnovne usluge besplatno, dok naplaćuje premium usluge, omogućavajući privlačenje velikog broja korisnika uz generiranje prihoda od onih koji su spremni platiti za dodatne značajke.



Model oglašavanja, kojim se koriste društvene mreže poput Facebooka i Instagrama, generira prihode kroz oglašavanje, omogućujući besplatan pristup korisnicima dok oglašivači plaćaju za pristup ciljanoj publici. Model platforme, prisutan kod tvrtki poput Ubera i Airbnb, koristi platforme koje povezuju korisnike s pružateljima usluga, zarađujući provizije na transakcijama koje se odvijaju na njihovim platformama. Digitalne tehnologije značajno su utjecale na poslovne modele, omogućujući stvaranje novih platformi i poslovnih modela koji koriste mrežne efekte i nove tehnologije kako bi kreirali vrijednost za korisnike i poslovanja. Ovi modeli često se oslanjaju na smanjenje troškova pretrage i transakcija te koriste tehnologije kao što su umjetna inteligencija i Internet stvari za dodatno poboljšanje svojih usluga.

U današnjem digitalnom dobu, poslovni modeli evoluiraju kako bi iskoristili nove tehnologije i prilagodili se promjenjivim potrebama tržišta, što zahtijeva kontinuirano inoviranje i prilagodbu. Razumijevanje različitih elemenata poslovnog modela i njihova integracija ključno je za postizanje konkurentске prednosti i održivog rasta. Poslovni model nije statičan, on se mijenja i prilagođava prema promjenama u okruženju, tehnologiji i potrebama kupaca, osiguravajući dugoročni uspjeh tvrtke.

## **4.1. Temeljne komponente poslovnih modela**

Poslovni model opisuje kako organizacija funkcionira, zarađuje novac i kako planira održati dugoročni uspjeh. Razumijevanje poslovnih modela ključno je za svaku tvrtku, bilo da je riječ o startupu, srednje velikoj tvrtki ili velikom konglomeratu.

Temeljni elementi poslovnog modela uključuju vrijednosnu ponudu, segmentaciju kupaca, kanale distribucije, odnose s kupcima, izvore prihoda, ključne resurse, ključne aktivnosti, ključna partnerstva i strukturu troškova. Vrijednosna ponuda opisuje proizvode ili usluge koje tvrtka nudi svojim kupcima i kako oni rješavaju probleme ili zadovoljavaju potrebe kupaca. To je srž poslovnog modela jer bez jasne vrijednosne ponude tvrtka neće uspjeti privući i zadržati kupce. Definiranje različitih skupina kupaca koje tvrtka cilja ključan je korak u razvoju poslovnog modela. Različiti segmenti mogu imati različite potrebe, preferencije i ponašanja, pa je važno razumjeti tko su kupci i kako im najbolje pristupiti. Kanali distribucije odnose se na načine na koje tvrtka isporučuje svoje proizvode ili usluge kupcima. To mogu biti fizički kanali poput prodavaonica i distributera ili digitalni kanali poput web stranica i aplikacija. Učinkoviti distribucijski kanali ključni su za uspjeh poslovnog modela. Odnosi s kupcima obuhvaćaju strategije i taktike koje tvrtka koristi za privlačenje, zadržavanje i povećanje zadovoljstva kupaca. Ovo može uključivati korisničku podršku, programe vjernosti, personalizirane ponude i druge aktivnosti koje pomažu u izgradnji dugoročnih odnosa s kupcima. Izvori prihoda opisuju

načine na koje tvrtka zarađuje novac od svojih kupaca. To može uključivati prodaju proizvoda ili usluga, pretplate, licenciranje, oglašavanje i druge oblike monetizacije. Različiti izvori prihoda mogu biti kombinirani kako bi se povećala financijska stabilnost tvrtke. Jedan od ključnih resursa su imovina potrebna za funkcioniranje poslovnog modela. To mogu biti fizički resursi poput proizvodnih pogona i opreme, intelektualni resursi poput patenata i brenda, ljudski resursi kao što su stručnjaci i zaposlenici te financijski resursi poput kapitala i investicija. Ključne aktivnosti su operacije koje tvrtka mora provoditi kako bi uspješno implementirala svoj poslovni model. To uključuje proizvodnju, marketing, distribuciju, istraživanje i razvoj, upravljanje odnosima s kupcima i druge aktivnosti koje dodaju vrijednost. Ključna partnerstva odnose se na mrežu dobavljača, distributera, saveznika i drugih partnera koji podržavaju poslovni model tvrtke. Suradnja s ključnim partnerima može pomoći u smanjenju rizika, optimizaciji resursa i povećanju učinkovitosti. Struktura troškova opisuje sve troškove povezane s implementacijom poslovnog modela. To može uključivati fiksne i varijabilne troškove, troškove proizvodnje, marketinga, distribucije, administracije i drugih operativnih aktivnosti.

Postoje različiti primjeri poslovnih modela koji su se pokazali uspješnima u praksi. Model pretplate, koji koriste tvrtke kao što su Netflix i Spotify, omogućava korisnicima plaćanje periodičnih naknada za pristup uslugama, pružajući predvidljive prihode i dugoročne odnose s kupcima. Freemium model, prisutan kod tvrtki poput LinkedIna i Zooma, nudi osnovne usluge besplatno, dok naplaćuje premium usluge, omogućavajući privlačenje velikog broja korisnika uz generiranje prihoda od onih koji su spremni platiti za dodatne značajke. Model oglašavanja, kojim se koriste društvene mreže poput Facebooka i Instagrama, generira prihode kroz oglašavanje, omogućujući besplatan pristup korisnicima dok oglašivači plaćaju za pristup ciljanoj publici. Model platforme, prisutan kod tvrtki poput Ubera i Airbnb, koristi platforme koje povezuju korisnike s pružateljima usluga, zarađujući provizije na transakcijama koje se odvijaju na njihovim platformama. Digitalne tehnologije značajno su utjecale na poslovne modele, omogućujući stvaranje novih platformi i poslovnih modela koji koriste mrežne efekte i nove tehnologije kako bi kreirali vrijednost za korisnike i poslovanja. Ovi modeli često se oslanjaju na smanjenje troškova pretrage i transakcija te koriste tehnologije kao što su umjetna inteligencija i Internet stvari za dodatno poboljšanje svojih usluga.

## **4.2. Platno poslovnog modela**

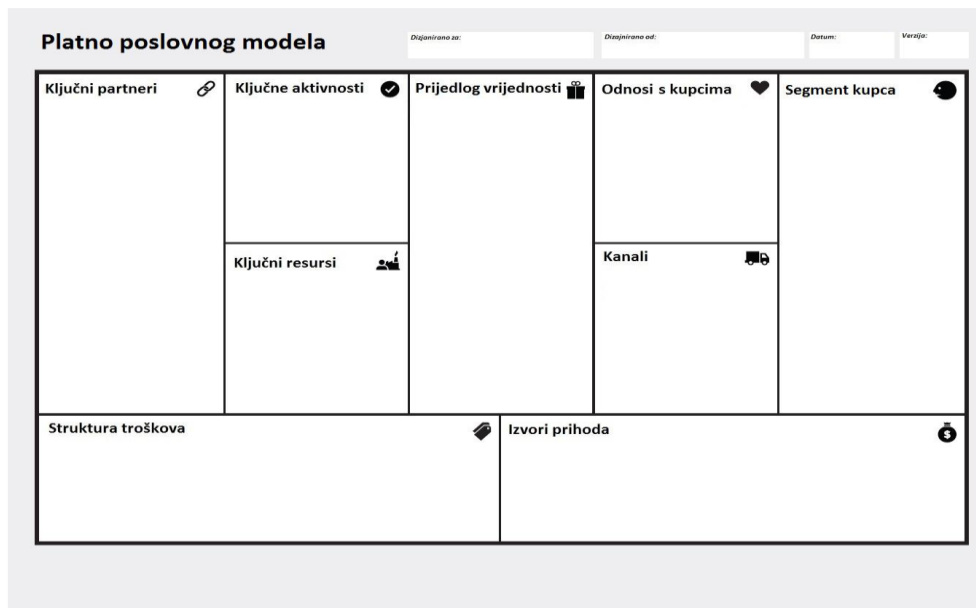
Platno poslovnog modela je alat koji omogućuje pojednostavljivanje poslovnog modela, odnosno njegovo prikazivanje na jednoj stranici kako bi bio razumljiv svim zaposlenicima. Također, svi zaposlenici mogu biti uključeni u izradu platna poslovnog modela, čime se

omogućuje njihov doprinos razradi i naglašavanju jasnoće poslovnog modela. Platno poslovnog modela, stoga, potiče raspravu, analizu i kreativnost cijelog tima, s ciljem uspostave jednostavnog i razumljivog zajedničkog dijaloga. Platno se fokusira na ključne elemente, izbjegavajući nebitne detalje, te prikazuje suštinu poslovnog modela. Sastoji se od devet osnovnih komponenti i pokriva četiri glavna aspekta tvrtke: kupce, ponudu, infrastrukturu i financijsku održivost. [Kupres, S., Platno poslovnog modela, dostupno na: <https://azp.hr/blog/platno-poslovnog-modela/> (12. lipanj 2024.)]

U literaturi postoji mnogo različitih definicija poslovnih modela. Barringer i Ireland definiraju poslovni model kao "plan ili dijagram koji pokazuje kako će se poduzeće natjecati, koristiti svoje resurse, strukturirati odnose prema svojim kupcima i stvarati vrijednost s ciljem opstanka i ostvarivanja profita" (Barringer i Ireland, 2010:197). Navedena definicija prikazuje poslovanja nekog poduzeća, pa je stoga bitno razumjeti značaj poslovnog modela kao temelja za analizu izvodljivosti koja stalno postavlja pitanje o smislenosti poslovnog modela. Pritom se posebna pažnja pridaje elementima posla i njihovom međusobnom uklapanju kako bi se stvorila smisljena cjelina. Također se pojašnjava zašto je važno da mreža sudionika u poslovnom modelu surađuje radi održivosti poslovne ideje, te se izlažu osnovna pravila poduzeća prema dioničarima i zaposlenicima. (Barringer i Ireland, 2010:182). Osterwalder i Pigneur (2014) razvijaju poslovni model koristeći *Business Model Canvas*. Ovaj pristup temelji se na detaljnoj i jednostavnoj prezentaciji podataka iz poslovnih planova poduzeća, čime se potiče razumijevanje, rasprava među sudionicima koji kreiraju model, kreativnost i analiza radi poboljšanja modela. Canvas se sastoji od devet dijelova i omogućava svojim korisnicima stvaranje novih ili unapređenje postojećih poslovnih modela (Osterwalder i Pigneur, 2014:42). Devet sastavnih elemenata poslovnog modela Osterwalder i Pigneur (2014) su:

- Segmenti kupaca
- Ponuda vrijednosti
- Kanali
- Odnosi s kupcima
- Izvori prihoda
- Ključni resursi
- Ključne aktivnosti
- Ključna partnerstva
- Struktura troškova

Također, to je platno koje je jedno od najčešće korištenih modela pri kreiranju poslovnih modela.



Slika 3. Platno poslovnog modela, Izvor: <https://plaviured.hr/testirajte-svoju-ideju-uz-pomoc-poslovnog-platna/> (pristupljeno 12. lipanj 2024.)

Kao što smo ranije naveli, platno poslovnog modela sastoji se od devet komponenti i pokriva četiri osnovne kategorije: ponudu, infrastrukturu, kupce i financije. Lijeva strana platna odnosi se na učinkovitost, dok se desna strana fokusira na vrijednosti. Segmenti kupaca opisuju skupine ljudi ili organizacija koje poduzeće želi uslužiti kako bi zadovoljilo njihove potrebe. Poduzeća grupiraju kupce prema zajedničkim potrebama, ponašanju i drugim karakteristikama. Osterwalder i Pigneur (2014:21) dijele kupce prema potrebama, doprinosu distribucijskim kanalima, odnosima, zaradi i profitabilnosti te spremnosti na plaćanje dodatnih usluga. Identificiraju pet tipova segmenata kupaca:

- Masovno tržište
- Tržišna niša
- Segmentirano tržište
- Odijeljeni segmenti
- Višestranne platforme

Što se ponuda vrijednosti tiče, ona se odnosi na skup proizvoda i usluga koji stvaraju vrijednost za određeni segment kupaca. Njome se rješavaju problemi kupaca i zadovoljavaju njihove potrebe. Svaka ponuda vrijednosti sadrži proizvode ili usluge koje rješavaju specifične probleme kupaca, pružajući skup koristi koje poduzeće nudi. Vrijednosti mogu biti inovativne i predstavljati nove ponude ili mogu biti slične postojećim proizvodima ili uslugama na tržištu, ali s dodatnim preinakama i osobinama (Osterwalder i Pigneur, 2014:22). Kanal kao element poslovnog modela opisuje kako poduzeće komunicira sa segmentima kupaca i pristupa im kako bi isporučilo ponudu vrijednosti. Kanali su jedan od temelja odnosa između kupca i

poduzeća, uključujući komunikaciju i distribuciju. Odnosi s kupcima opisuju vrste veza koje poduzeće uspostavlja s određenim segmentima kupaca. Oni mogu varirati od personaliziranih do potpuno automatiziranih, a temelje se na ciljevima poput pribavljanja kupaca, zadržavanja kupaca i povećanja prodaje (Osterwalder i Pigneur, 2014:28). Novac koji poduzeće generira od svake obavljene kupovine čini izvore prihoda. Izvor prihoda poduzeća nastaje određivanjem vrijednosti koju je kupac spreman platiti za određeni proizvod ili uslugu. Ti izvori prihoda mogu uključivati fiksne cjenike, nagodbe, aukcije, tržišno formiranje cijena, cijene ovisne o količini ili mehanizme za maksimiziranje profita. Osterwalder i Pigneur (2014:30) navode da izvori prihoda mogu obuhvatiti prihode od jednokratnih transakcija te prihode od kontinuiranih uplata za stalnu isporuku vrijednosti ili korisničku podršku nakon kupovine.

Kod određivanja cijene proizvoda ili usluge važno je razmotriti načine ostvarivanja prihoda, što se temelji na ponudi i potražnji. Ako je potražnja za proizvodom visoka, poduzeće može povećati cijenu. Ako je potražnja niska, cijena se može smanjiti na prihvatljivu razinu. Ključni resursi uključuju imovinu potrebnu za stvaranje uspješnog poslovnog modela. Ti resursi omogućuju poduzeću da kreira i isporuči ponudu vrijednosti, zahvati tržišta, održava odnose s kupcima i ostvaruje prihode. Prema Osterwalderu i Pigneuru (2014:36), ključne aktivnosti su one koje poduzeće mora obavljati kako bi imalo uspješan poslovni model. Te aktivnosti su potrebne za stvaranje i isporuku vrijednosti kupcu, osvajanje tržišta, održavanje odnosa s kupcima i generiranje prihoda. Prilikom definiranja ključnih aktivnosti, važno je naglasiti ključne aspekte proizvodnje, lanca nabave, razvoja, marketinga i drugih relevantnih područja. U servisu, naglasak je na aktivnostima koje rješavaju probleme klijenata. Postoje tri glavne kategorije ključnih aktivnosti: proizvodnja, rješavanje problema i platforma/mreža. Proizvodnja se odnosi na dizajn, izradu i isporuku proizvoda u velikim količinama ili visoke kvalitete. Ključna partnerstva čine skupinu dobavljača i partnera koji osiguravaju nesmetano funkcioniranje poslovnog modela. Tijekom kreiranja poslovnog modela, poduzeće mora pribaviti resurse koje ne može samostalno nabaviti, pa stoga koristi partnerske odnose. Poduzeće mora prepoznati svoje ključne partnere, dobavljače sirovina i materijala, ključne resurse koje dobiva od partnera i koje ne može samostalno proizvesti, te ključne aktivnosti koje partneri obavljaju, a koje su ključne za kontinuirano poslovanje. Također je važno razumjeti razloge za stvaranje i održavanje tih partnerstava. Troškovi koji nastaju provedbom poslovnog modela opisani su strukturom troškova. Oni uključuju troškove koji nastaju tijekom kreiranja i isporuke vrijednosti, održavanja odnosa s kupcima i naplate prihoda, a definirani su određivanjem ključnih resursa, ključnih aktivnosti i ključnih partnerstava. Definiranje strukture troškova ovisi o poslovnom modelu koji poduzeće koristi (Osterwalder i Pigneur, 2014:40). Najčešći način određivanja strukture troškova temelji se na zbroju fiksnih i varijabilnih troškova. Fiksni troškovi su oni koje poduzeće ima bez obzira na opseg obavljenog posla i djelatnost kojom se poduzeće bavi.

Primjeri takvih troškova uključuju troškove uprave, administracije i prodaje, najam prostora ili opreme, režijske troškove, bankovne troškove, plaće zaposlenika, knjigovodstvene usluge i slično. Varijabilni troškovi odnose se na troškove koji ovise o razini proizvodnje ili izvođenja usluga i mijenjaju se proporcionalno s količinom proizvedene robe ili usluga. Primjeri takvih troškova u proizvodnji uključuju troškove materijala i rada, u prodaji nabavnu cijenu robe i s njom povezane troškove, a u uslugama troškove vremena i materijala potrebnih za izvršenje usluga (Lacić, 2021.).

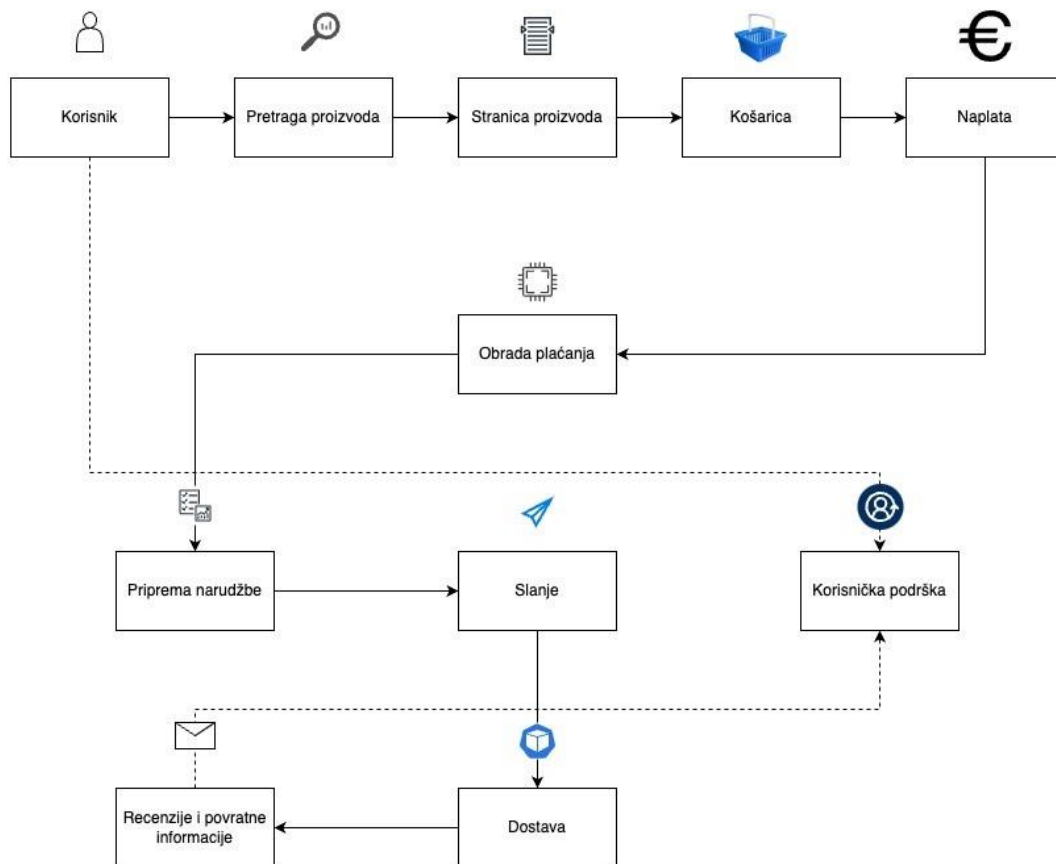
## 5. Poslovni model na primjeru poduzeća Amazon

U nastavku ćemo opisati poduzeće Amazon i povijest poduzeća. Opisati cilj i misiju poslovanja. Vizualno prikazati njihovo poslovanje i poslovni model navedene digitalne platforme.

### 5.1. Opis poduzeća

Amazon je globalni tehnološki i e-trgovinski gigant, koji je započeo kao online knjižara, ali je s vremenom evoluirao u jednu od najraznovrsnijih i najutjecajnijih kompanija na svijetu. Osnovao ga je Jeff Bezos 5. srpnja 1994. godine u Bellevue, Washington, s vizijom stvaranja revolucionarne digitalne trgovine koja bi omogućila jednostavan pristup širokoj paleti proizvoda putem interneta. Bezos je prepoznao potencijal interneta kao alata za transformaciju maloprodaje i odlučio je iskoristiti tu priliku. U početku, Amazon je bio specijaliziran za prodaju knjiga putem interneta. Bezos je odabrao knjige jer je katalog knjiga tada bio najveći naspram ostalih kategorija proizvoda, a knjige su imale široku potražnju. Prva prodana knjiga na Amazonu bila je *"Fluid Concepts and Creative Analogies: Computer Models of the Fundamental Mechanisms of Thought"* Douglasa Hofstadtera. Ova prodaja označila je početak puta ka globalnom uspjehu. Vrlo brzo, Amazon je proširio svoju ponudu na CD-e, DVD-e, elektroniku, odjeću, namještaj, igračke i mnoge druge proizvode. Amazonova filozofija bila je jasna: ponuditi korisnicima širok izbor proizvoda po konkurentnim cijenama uz izvrsnu korisničku podršku. Ova strategija omogućila je Amazonu da postane najpopularnija online trgovina na svijetu. Amazonov poslovni model temelji se na e-trgovini, ali uključuje i niz drugih poslovnih djelatnosti. Kupci mogu naručivati proizvode putem Amazonove web stranice ili mobilne aplikacije, a proizvodi se dostavljaju direktno na njihove adrese. Amazon koristi sofisticirane tehnologije poput umjetne inteligencije i analitike podataka za optimizaciju logistike, skladištenja i dostave. Jedan od ključnih faktora Amazonovog uspjeha je Amazon Prime, pretplatnička usluga koja nudi članovima besplatnu dostavu, pristup streaming uslugama kao što su Prime Video i Prime Music, ekskluzivne popuste i mnoge druge

pogodnosti. Amazon Prime privukao je milijune korisnika širom svijeta i postao važan izvor prihoda za tvrtku. Također, Amazon Web Services (AWS) je još jedan ključni segment Amazonovog poslovanja. AWS je vodeći pružatelj cloud usluga, koji nudi računalnu snagu, pohranu podataka i razne druge IT usluge putem interneta. AWS je postao ključan za poslovanje mnogih kompanija jer im omogućuje skalabilnost, fleksibilnost i smanjenje troškova IT infrastrukture. AWS generira značajan dio Amazonovih prihoda i profitabilnosti, čineći ga jednim od najvažnijih dijelova poslovanja. Cilj Amazona je pružiti vrhunsko korisničko iskustvo i postati „najusmjerenija tvrtka na kupce na svijetu“. Jeff Bezos je često isticao da je ključ uspjeha Amazona fokus na dugoročni rast i zadovoljstvo kupaca, a ne kratkoročni financijski rezultati. Tvrtka je stvorila milijune radnih mjesta širom svijeta, promijenila način na koji kupujemo i konzumiramo sadržaj te postavila nove standarde za brzu i pouzdanu dostavu. Sveukupno, Amazon predstavlja vrhunski primjer kako digitalna platforma može transformirati tradicionalne poslovne modele, donijeti inovacije i zadovoljiti potrebe suvremenih potrošača kroz tehnološki napredak i strateško poslovanje. Jeff Bezos je postavio temelje za tvrtku koja je postala sinonim za e-trgovinu i tehnološke inovacije, a njezin utjecaj će se osjećati još dugo vremena.



Slika 4. Poslovanje Amazona kroz slikovni prikaz – vlastita izrada

## 5.2. Poslovni model poduzeća

Amazonov poslovni model predstavlja sveobuhvatan i složen sustav koji povezuje različite elemente kako bi pružio vrijednost svojim korisnicima i ostvario prihode. U nastavku ćemo detaljno opisati ključne komponente poslovnog modela Amazona i povezati ih u smislenu cjelinu. Amazonova mreža ključnih partnera uključuje dostavne službe, proizvođače i dobavljače proizvoda te medijske kuće za streaming sadržaje. Dostavne službe igraju ključnu ulogu u logistici i isporuci proizvoda do krajnjih korisnika, omogućujući brzo i pouzdano dostavljanje. Proizvođači i dobavljači proizvoda osiguravaju širok izbor proizvoda koje Amazon nudi, dok medijske kuće pružaju sadržaje za Amazonove streaming usluge poput Prime Video. Ključne aktivnosti uključuju upravljanje zalihama i logistikom, razvoj tehnologija i inovacija, održavanje i optimizaciju online platforme te marketing i korisničku podršku. Upravljanje zalihama i logistikom osigurava da su proizvodi dostupni i da se isporučuju na vrijeme, dok razvoj tehnologija i inovacija omogućava Amazonu da ostane konkurentan na tržištu. Održavanje online platforme i marketing ključni su za privlačenje i zadržavanje korisnika, dok korisnička podrška osigurava zadovoljstvo kupaca. Što se ključnih resursa tiče, uključuju tehnološku infrastrukturu, skladišta, logističku mrežu, podatkovne centre te stručne timove za razvoj i istraživanje. Tehnološka infrastruktura podržava sve operacije Amazona, od maloprodaje do AWS usluga. Skladišta i logistička mreža omogućuju učinkovitost u isporuci proizvoda, dok podatkovni centri osiguravaju pohranu i obradu ogromnih količina podataka. Stručni timovi za razvoj i istraživanje kontinuirano rade na inovacijama i unapređenju usluga. Vrijednosna ponuda temelji se na širokom izboru proizvoda po konkurentnim cijenama, brzini i pouzdanosti dostave te izvrsnoj korisničkoj podršci. AWS također dodaje vrijednost pružanjem fleksibilnih i skalabilnih IT rješenja. Amazon Prime dodatno obogaćuje korisničko iskustvo pružajući besplatnu dostavu, pristup streaming sadržajima i druge pogodnosti. Amazon gradi odnose s kupcima kroz personalizirane preporuke, izvrsnu korisničku podršku, program Amazon Prime i inovativne usluge kao što su Alexa i Prime Video. Personalizirane preporuke temelje se na analizama podataka o korisnicima, što omogućuje bolje zadovoljavanje njihovih potreba i preferencija. Izvrsna korisnička podrška i program Amazon Prime dodatno osiguravaju lojalnost i zadovoljstvo korisnika. Također, koristi web stranice, mobilne aplikacije i fizičke trgovine (Amazon Go, Whole Foods) kao glavne kanale distribucije svojih proizvoda i usluga. Web stranice i mobilne aplikacije omogućuju korisnicima jednostavan pristup i kupovinu, dok fizičke trgovine pružaju dodatne mogućnosti za interakciju s proizvodima. Amazon cilja različite korisničke segmente, uključujući individualne potrošače, poslovne korisnike i pretplatnike na Amazon Prime. Individualni potrošači čine većinu korisnika, dok poslovni korisnici koriste AWS usluge za svoje tehnološke potrebe. Pretplatnici na Amazon Prime uživaju dodatne pogodnosti i usluge, što ih čini posebno vrijednim



segmentom za Amazon. Struktura troškova obuhvaća troškove logistike, skladištenja, razvoja tehnologije, marketinga, prodaje te održavanja AWS infrastrukture. Troškovi logistike i skladištenja uključuju transport i pohranu proizvoda, dok razvoj tehnologije i marketing zahtijevaju kontinuirana ulaganja. Održavanje AWS infrastrukture također je ključni trošak zbog važnosti cloud usluga u Amazonovom poslovanju. Ova digitalna platforma generira prihode kroz prodaju proizvoda, naknade od trećih strana prodavača, pretplate na Amazon Prime, AWS usluge, oglašavanje i druge digitalne usluge. Prodaja proizvoda čini glavni izvor prihoda, dok naknade od trećih strana prodavača i AWS usluge značajno doprinose ukupnim prihodima. Pretplate na Amazon Prime i oglašavanje dodatno povećavaju prihode, omogućujući Amazonu diversifikaciju svojih izvora prihoda.

Sve ove komponente zajedno čine složen i uspješan poslovni model Amazona, koji omogućuje tvrtki da ostane lider na tržištu e-trgovine i tehnologije. Kroz učinkovito upravljanje resursima, inovacije i fokus na korisničko iskustvo, Amazon kontinuirano pruža vrijednost svojim korisnicima i ostvaruje stabilan rast.



Slika 5. Poslovni model Amazona – vlastita izrada

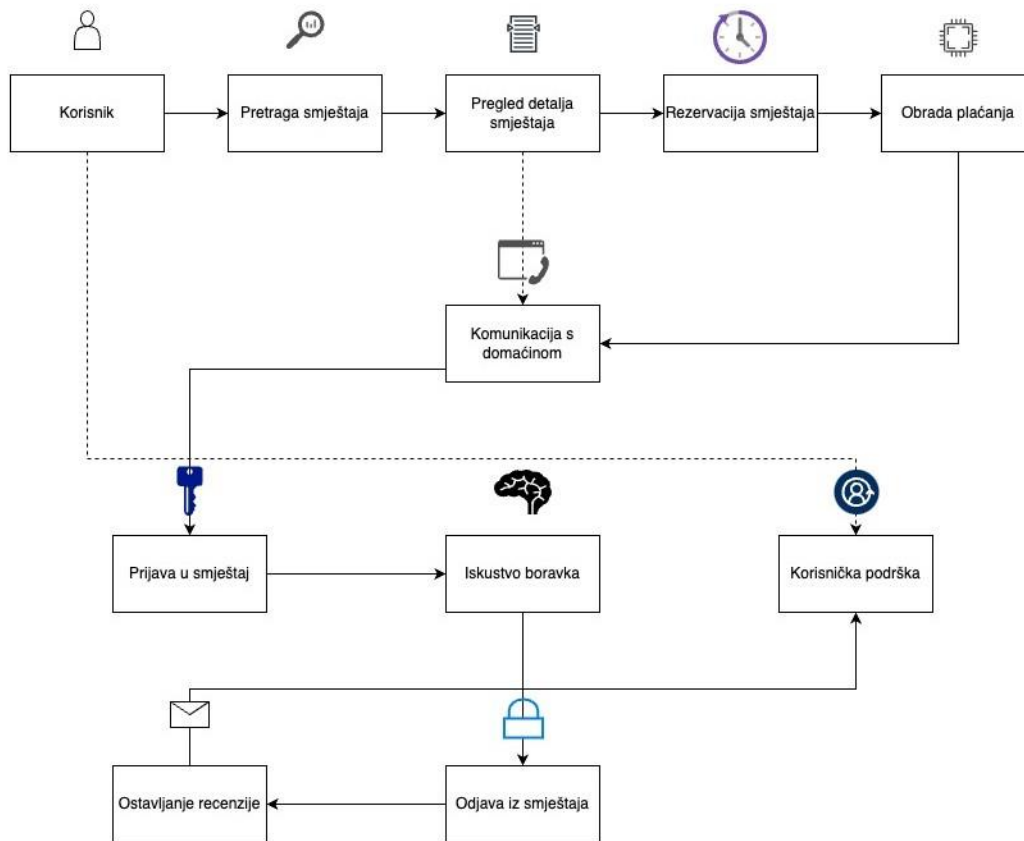
## 6. Poslovni model na primjeru poduzeća Airbnb

U nastavku ćemo opisati poduzeće Airbnb, detaljnije objasniti njihove poslovanje i poslovni model navedene digitalne platforme. Ukratko ćemo opisati razlog nastajanja ove digitalne platforme.

## 6.1. Opis poduzeća

Prema vlastitoj web stranici, Airbnb povezuje ljude s mjestima za boravak i aktivnostima širom svijeta. Domaćini pružaju gostima priliku za jedinstveno putovanje poput lokalnog stanovništva. To je tržište dostupno putem aplikacije ili web stranice koje spaja putnike i domaćine. Vlasnici prostora mogu zaraditi iznajmljivanjem, dok putnici pronalaze povoljniji smještaj direktno od vlasnika, osiguravajući nižu cijenu od onih hotela ili nekretnina navedenih u agenciji, a ponekad mogu i komunicirati s vlasnicima, približavajući ih lokalnoj kulturi. Domaćini unose podatke o prostoru, a putnici pretražuju i rezerviraju putem platforme, pronalazeći smještaj bez potrebe za izravnim kontaktom s domaćinom. Putnik plaća Airbnb, uključujući transakcijske naknade te domaćin mora pristati na najam. Kada je sve u redu, putnik boravi u iznajmljenom prostoru, a Airbnb isplaćuje domaćinu najamninu, odbijajući svoju proviziju. Nakon boravka, obje strane mogu ocijeniti iskustvo.

Airbnb posluje u više od 190 zemalja, s preko 650.000 domaćina i 30 milijuna rezervacija godišnje. Airbnb su osnovali Brian Chesky i Joe Gebbia zbog potrebe za dodatnim novcem. Tijekom konferencije u San Franciscu, iznajmili su zračne madrace i ponudili krevet i doručak putem web stranice [airbedandbreakfast.com](http://airbedandbreakfast.com). Nathan Blecharczyk im se pridružio kako bi izgradio potpuniju platformu. Nakon uspješne kampanje s prilagođenim kutijama žitarica, prikupili su 30.000 dolara. U ožujku 2009. promijenili su ime u Airbnb, a tvrtka je brzo rasla. Godine 2014. dodali su Airbnb Experiences, omogućujući ljudima organizaciju tura, tečajeva i drugih aktivnosti. Misija Airbnba je stvoriti svijet gdje se svatko može osjećati kao kod kuće bilo gdje, s fokusom na kompletnu putnu platformu.



Slika 6. Poslovanje Airbnb kroz slikovni prikaz - vlastita izrada

## 6.2. Poslovni model poduzeća

Poslovni model Airbnba djeluje kao višestrana platforma koja zarađuje novac povezujući putnike s domaćinima iz svih dijelova svijeta putem provizija i naknada. Pretvarajući povjerenje između vlasnika nekretnina i kratkoročnih najmodavaca u robu, Airbnb je postao jedna od najprepoznatljivijih tvrtki u industriji ugostiteljstva. Ako volite putovati, sigurno ste čuli za Airbnb ili koristili njegove usluge. U biti, Airbnb je tržište koje omogućava vlasnicima prostora da pronađu ljude koji trebaju smještaj. Međutim, kada je tvrtka osnovana 2008. godine, to je bila samo jednostavna ideja dvojice prijatelja koji su trebali novac za plaćanje vlastite stanarine. Složili su tri zračne madrace i stavili ih u najam. Tada su shvatili da bi ideja mogla ići mnogo dalje od toga. Trenutno, Airbnb je potpuno digitalna platforma koja djeluje isključivo putem aplikacije i web stranice. Nema usluge licem u lice, nema fizičkog prostora kojem morate otići. Airbnb ne posjeduje nikakvu nekretninu. Samo omogućava povezivanje ljudi koji imaju nešto za ponuditi s onima koji su zainteresirani za ono što nude.



Slika 7. Poslovni model Airbnba – vlastita izrada

Postoje dva segmenta kupaca koji definiraju poslovni model Airbnba, a oni su domaćin i gosti. Domaćini su osobe koje imaju dostupne prostore za iznajmljivanje i žele zaraditi novac od toga. U aplikaciji mogu uključiti svoje nekretnine pod određenim uvjetima, kao što su dostupno razdoblje, vrijeme prijave i odjave te druga pravila. Također će prihvatiti ili odbiti zatražene rezervacije i kasnije ocijeniti putnike. Dok su gosti osobe koje traže mjesto za boravak. Mogu pretraživati prema lokaciji, vrsti nekretnine, cijeni i drugim filterima koje aplikacija nudi. Rezerviraju i plaćaju putem Airbnba. Airbnb-ove vrijednosne ponude su različite za svaki segment. Za segment domaćina, najveća vrijednosna ponuda ovdje je mogućnost zarade putem platforme. Uz to, tu su prednosti udobnog i sigurnog poslovanja, s potpunom kontrolom nad rezervacijama i čak osiguranjem od štete i nesreća. Također ima prednost mogućnosti provjere profila onih koji traže rezervaciju i čak odbijanja ponude. Sve to uz dvadeset četiri satnu podršku putem telefona, e-pošte i chata s Airbnbom. Za segment gosta je najveća vrijednosna ponuda ovdje je ušteda novca na najmu. Uz to, pogodnost odabira mjesta prema svim vašim preferencijama, samo uz pomoć uređaja i bez potrebe za pregovorima s ikim. Nadalje, putnik također može provjeriti profil vlasnika i, u nekim slučajevima, razmijeniti iskustva s njima tijekom boravka. I na kraju, sigurnost plaćanja koje posreduje Airbnb. Što se tiče kanala koji omogućuju Airbnb da dosegne domaćine i goste su: web stranice i aplikacije za pametne mobitele, društveni mediji, digitalni marketing, partneri, usmena predaja. Sami odnos Airbnba s kupcima sastoji se od povjerenja u transakcije putem tržišta, snažne komunikacije između segmenata radi održavanja reputacije, izbjegavanja sukoba, osiguravanja zaštite podataka i privatnih informacija, podrške korisnicima koje je dostupna

dvadeset četiri sata svaki dan. Također, sastoji se personaliziranih preporuka putem aplikacije te korisnički prilagođene platforme. Ključni resursi Airbnba uključuju: platformu i mobilnu aplikaciju, popise i sadržaj generiran od strane partnera (ocjene, recenzije, nekretnine), ljudski resursi te algoritama. Ključni partneri ove digitalne platforme su domaćini (hoteli, pansioni, privatni vlasnici), investitori, osiguravajuće tvrtke.

Razvoj i održavanje platforme spada pod ključne aktivnosti Airbnba. Također, tu spada prodaja i marketing za stjecanje novih domaćina i gostiju, sigurnost informacija za sve partnere i korisnike, korisnička podrška. Struktura troškova uključuje ulaganje u sve ključne aktivnosti i resurse, kao i u kanale, a to su:

- Održavanje i razvoj softvera
- Marketing
- Plaće
- Stjecanje korisnika
- Osiguranje
- Naknade za kreditne kartice
- Pravni i administrativni troškovi

## **7. Zajedničke karakteristike poduzeća Amazon-a i Airbnb-a**

Amazon i Airbnb, iako djeluju u različitim industrijama, dijele nekoliko zajedničkih elemenata u svojim poslovnim modelima. Ovi zajednički elementi uključuju korištenje digitalnih tehnologija, posredničku ulogu, fokus na korisničko iskustvo, te učinkovitu upotrebu podataka i personalizaciju.

Prvi zajednički element koji bi istaknuo bi bio digitalna tehnologija za unapređenje svojih operacija i pružanje usluga. Amazon koristi sofisticirane tehnologije poput umjetne inteligencije i analitike podataka za optimizaciju logistike, skladištenja i dostave. Te tehnologije omogućuju Amazonu da učinkovito upravlja velikim volumenom narudžbi, smanjuje troškove i poboljšava brzinu dostave. S druge strane, Airbnb koristi digitalne platforme kako bi omogućio domaćinima i gostima jednostavan pristup aplikaciji ili web stranici, gdje mogu pretraživati i rezervirati smještaj. Ove tehnologije također omogućuju Airbnb-u da prati korisničke preferencije i prilagođava svoje usluge kako bi bolje zadovoljio potrebe korisnika. Drugi zajednički element je posrednička uloga koju obje digitalne platforme imaju te uveliko

primjenjuju. Amazon omogućuje milijunima prodavača da ponude svoje proizvode na platformi i povezuje ih s globalnom bazom kupaca, pružajući infrastrukturu za transakciju i logistiku. Amazon ne samo da omogućuje prodavačima pristup velikom broju potencijalnih kupaca, već im također nudi usluge kao što su 'Fulfillment by Amazon' (FBA), gdje Amazon preuzima skladištenje, pakiranje i dostavu proizvoda. Slično tome, Airbnb djeluje kao tržište koje povezuje vlasnike prostora s ljudima koji traže smještaj. Airbnb omogućuje domaćinima da iznajme svoje prostore i zarađuju dodatni prihod, dok gostima nudi raznolike i često povoljnije opcije smještaja u usporedbi s tradicionalnim hotelima. Još jedan ključni element oba poduzeća je fokus na korisničko iskustvo. Amazon gradi odnose s kupcima kroz personalizirane preporuke, izvrsnu korisničku podršku i program Amazon Prime. Personalizirane preporuke temelje se na analizama podataka o korisnicima, što omogućuje bolje zadovoljavanje njihovih potreba i preferencija. Program Amazon Prime nudi niz dodatnih pogodnosti, kao što su besplatna dostava, pristup streaming uslugama kao što su Prime Video i Prime Music, te ekskluzivni popusti, što dodatno potiče lojalnost korisnika. Slično tome, Airbnb osigurava pozitivno korisničko iskustvo kroz personalizirane preporuke, recenzije domaćina i gostiju, te dvadeset četiri satnu korisničku podršku svaki dan. Airbnb također omogućuje korisnicima da ocjenjuju i recenziraju smještaj, što pomaže u izgradnji povjerenja i sigurnosti na platformi. Zadnji zajednički element koji sam uvidio je učinkovita upotreba podataka i personalizacija. Amazon koristi analitiku podataka za bolje razumijevanje potreba i preferencija svojih korisnika, omogućujući im pružanje relevantnih proizvoda i usluga. Korištenje podataka omogućuje Amazonu da personalizira korisničko iskustvo, što rezultira višim stopama zadovoljstva i lojalnosti kupaca. Airbnb također koristi podatke za personaliziranje iskustava gostiju. Analizom prethodnih pretraga i rezervacija, Airbnb može preporučiti smještaj koji najbolje odgovara preferencijama korisnika, čime se poboljšava ukupno korisničko iskustvo. Amazon i Airbnb, unatoč različitim sektorima u kojima djeluju, Amazon u e-trgovini i tehnologiji, a Airbnb u sektoru smještaja i putovanja, koriste slične strategije za postizanje uspjeha. Oba poduzeća koriste digitalne tehnologije za povezivanje ponude i potražnje, fokusiraju se na pružanje izvrsnog korisničkog iskustva, te koriste podatke i personalizaciju kako bi bolje zadovoljili potrebe svojih korisnika.

Amazon je poznat po svojoj sposobnosti da nudi širok raspon proizvoda po konkurentnim cijenama, zajedno s brzom i pouzdanom dostavom. Ova kombinacija omogućuje Amazonu da zadovolji potrebe široke baze potrošača, od onih koji traže osnovne potrepštine do onih koji traže specijalizirane proizvode. S druge strane, Airbnb nudi jedinstvene smještajne opcije koje često nadmašuju tradicionalne hotele u pogledu cijene i autentičnosti iskustva. Gosti imaju priliku boraviti u različitim vrstama smještaja, od stanova i kuća do neobičnih smještaja poput dvoraca ili kućica na drvetu, što njihov boravak čini jedinstvenim i nezaboravnim.

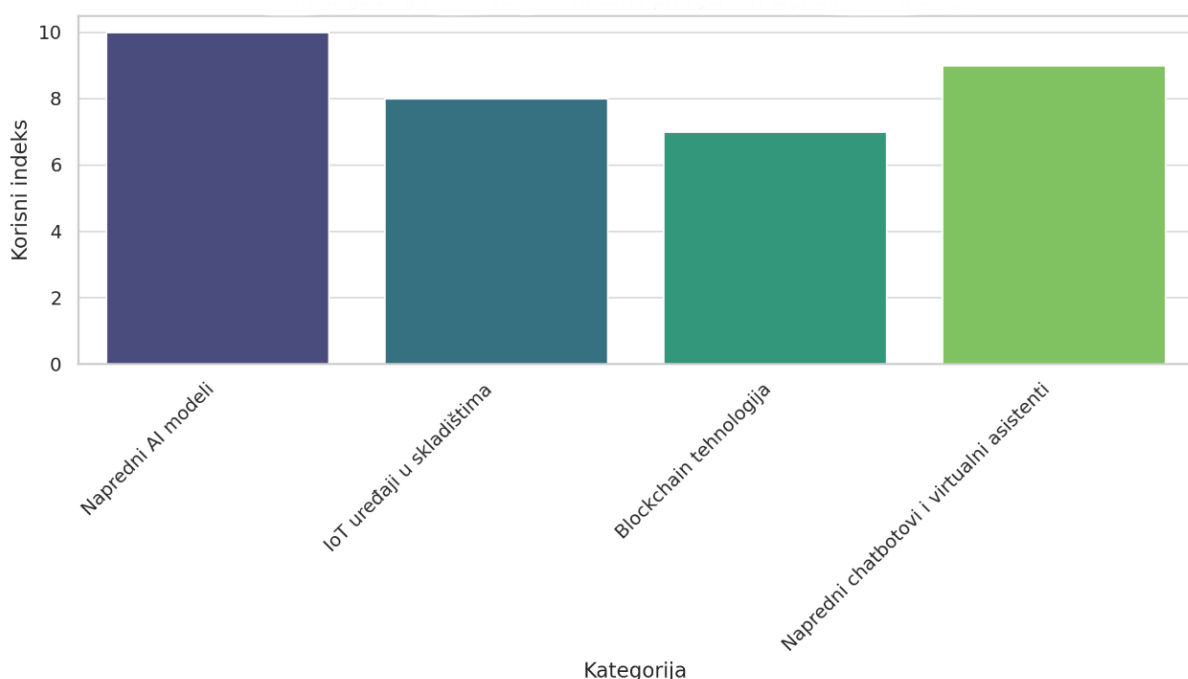


Slika 8. Usporedba Amazona i Airbnba – vlastita izrada

## 7.1. Unaprjeđenje poduzeća Amazon primjenom digitalnih tehnologija

Amazon je već vodeći igrač na polju e-trgovine i cloud usluga zahvaljujući svojoj sofisticiranoj tehnološkoj infrastrukturi i inovacijama. Međutim, postoji nekoliko ključnih područja na kojima bi Amazon mogao dodatno unaprijediti svoje poslovanje. Iako Amazon već koristi analitiku podataka i umjetnu inteligenciju (AI) za personalizaciju korisničkog iskustva, postoji prostor za daljnje unaprjeđenje. Razvojem naprednijih AI modela, Amazon bi mogao još preciznije predviđati potražnju, optimizirati zalihe i smanjiti troškove skladištenja. Također, AI se može koristiti za automatsku obradu povratnih informacija kupaca, što bi omogućilo brže i učinkovitije rješavanje problema te povećalo zadovoljstvo kupaca. Primjena naprednih AI algoritama može pomoći u predviđanju potražnje, optimizaciji zaliha i smanjenju operativnih troškova. Primjenom prediktivne analitike, Amazon može analizirati povijesne podatke o prodaji, sezonske trendove i vanjske čimbenike poput vremenskih uvjeta kako bi točnije predvidio potražnju za određenim proizvodima. To omogućuje optimizaciju narudžbi i zaliha, smanjujući višak zaliha i nedostatak proizvoda. Na primjer, za vrijeme blagdana, AI može predvidjeti povećanu potražnju za određenim igračkama ili elektronikom, omogućujući Amazonu da pravovremeno popuni zalihe i izbjegne nestašice. Uvođenje IoT (Internet of Things) uređaja u skladišta i logističke operacije može poboljšati praćenje zaliha i optimizaciju dostavnih ruta. Pametni senzori mogu prikupljati podatke u realnom vremenu o stanju proizvoda, temperaturi,

vlazi i drugim uvjetima tijekom skladištenja i transporta. Na primjer, može opremiti svoja skladišta pametnim sensorima koji prate temperaturu i vlagu za proizvode koji zahtijevaju posebne uvjete čuvanja, poput hrane i lijekova. Ovi senzori mogu automatski upozoriti na odstupanja, omogućujući pravovremenu intervenciju i smanjenje kvarova. U logističkim operacijama, IoT uređaji mogu pratiti lokaciju dostavnih vozila i optimizirati rute na temelju stvarnog stanja prometa, što smanjuje vrijeme dostave i troškove goriva. Implementacija blockchain tehnologije može unaprijediti sigurnost i transparentnost transakcija. Blockchain omogućuje stvaranje nepromjenjivih zapisa o transakcijama koji su vidljivi svim sudionicima u lancu opskrbe. Može koristiti blockchain za praćenje podrijetla proizvoda, što je posebno važno za prehrambene proizvode i lijekove. Na primjer, kupci mogu skenirati QR kod na proizvodu kako bi vidjeli njegov cijeli put od proizvođača do police, uključujući sve posrednike i transportne korake. Ova razina transparentnosti povećava povjerenje kupaca i smanjuje rizik od prijevara. Korištenjem naprednih chatbotova i virtualnih asistenata može značajno poboljšati korisničku podršku. Ovi alati mogu pružiti brze i točne odgovore na upite korisnika, rješavati jednostavne probleme i usmjeravati složenije upite odgovarajućim agentima. Još jedan prijedlog za poboljšanje korisničke podrške bi bio da se razviju napredni chatbotovi koji koriste prirodni jezik za interakciju s korisnicima. Na primjer, korisnik koji ima problem s narudžbom može jednostavno opisati problem chatbotu, koji zatim može provjeriti status narudžbe, riješiti problem ili usmjeriti korisnika prema odgovarajućem agentu za dodatnu pomoć. Chatbot također može pružiti personalizirane preporuke proizvoda na temelju prethodnih kupovina korisnika.



Slika 9. Unaprjeđenje poslovanja Amazon primjenom digitalnih tehnologija - vlastita izrada



Slijedeća slika prikazuje profil idealnog korisnika za Amazon, omogućujući tvrtki da bolje razumije potrebe i preferencije svojih ključnih korisnika nakon uvođenja naprednih chatbotova i blockchain tehnologija.

**Bio**

Marija Novak je marketing manager po zanimanju te je iz Zagreba. Koristi Amazon kako bi brzo i jednostavno kupila poklone za rođendan svoje djece, pronašla najnovije marketinške knjige za profesionalno usavršavanje te naručila kućanske aparate koje nije mogla naći u lokalnim trgovinama. Zahvaljujući Amazon Prime usluzi, uživa u besplatnoj, pouzdanoj dostavi te u brzim rokovima isporuke, što joj omogućava da se fokusira na svoje svakodnevne obaveze bez brige o kupovini.

**Ime i prezime:** Marija Novak  
**Godine:** 35  
**Zanimanje:** marketing manager  
**Lokacija:** Zagreb

"Volim kupovati online jer mi štedi vrijeme i omogućava mi da pronađem proizvode koje ne mogu naći u lokalnim trgovinama. Amazon je moj prvi izbor zbog širokog asortimana i brze dostave."

**Ciljevi/potrebe**

- ušteda vremena
- brza dostava
- pronalaženje specifičnih proizvoda
- brzi odgovori korisničke podrške
- mogućnost praćenja dostave
- mogućnost praćenja proizvoda od proizvođača do adrese dostave

**Tehnologije i izvori informacija**

Marija ima dobre tehnološke sposobnosti koje je stekla kroz svoj rad te se dobro snalazi u korištenju raznih aplikacija. Većinu informacija dobiva razgovorom s prijateljima i reklamama na društvenim mrežama. Također, koristi za bolje korisničko iskustvo preporuke i recenzije proizvoda. Kako bi uštedila na vremenu te pronašla specifične proizvode, koristi online trgovine za kupnju tih istih proizvoda. Proizvode koje najčešće kupuje su kućanski aparati, knjige, elektronika, dječje igračke i odjeću

**Bolne točke**

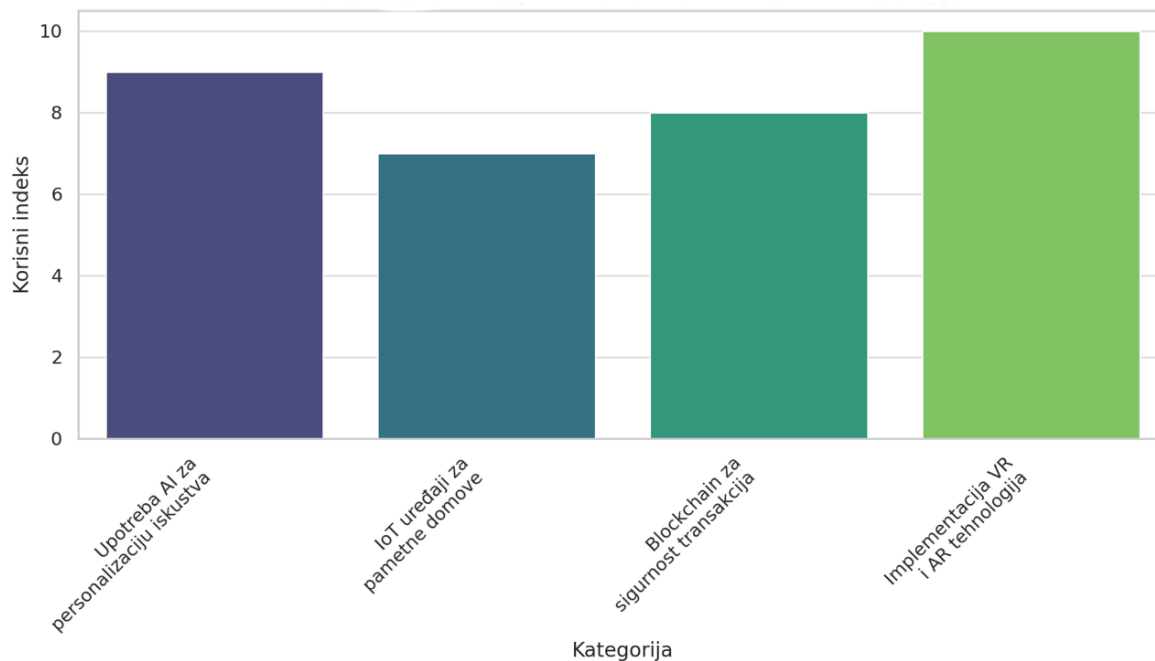
Smeta joj nepraktičnost fizičkih trgovina te česte gužve. Također, ograničen izbor u lokalnim trgovinama. Često je frustrirana zbog sporih dostava. Osim toga, često ne dobiva kod mnogih online trgovina odgovore od strane korisničke podrške. U svakom trenutku želi imati pristup gdje joj se proizvod nalazi tijekom dostave.

Slika 10. Idealni kupac – Amazon – vlastita izrada

## 7.2. Unaprjeđenje poduzeća Airbnb-a primjenom digitalnih tehnologija


Isto kao i kod Amazona, Airbnb može primijeniti napredne AI modele za personalizaciju korisničkog iskustva. Analizom podataka o preferencijama korisnika, prethodnim rezervacijama i recenzijama, AI može preporučiti smještaje koji najbolje odgovaraju individualnim potrebama i preferencijama gostiju. Primjer te primjene AI modela bio bi da kada korisnik pretražuje smještaj na Airbnb-u, AI algoritam može analizirati prethodne rezervacije i pretrage tog korisnika, kao i recenzije koje je ostavio. Na temelju tih podataka, AI može preporučiti smještaje koji odgovaraju preferencijama korisnika, poput smještaja u blizini plaže,

s kuhinjom ili smještaja koji prihvaćaju kućne ljubimce. Također, AI može preporučiti lokalne aktivnosti i iskustva koja bi mogla zanimati korisnika na temelju sličnih korisničkih profila. Implementacija virtualne stvarnosti (VR) i proširene stvarnosti (AR), tehnologija može revolucionirati način na koji korisnici pregledavaju i biraju smještaj. Korištenjem VR-a, korisnici mogu virtualno obići smještaj prije nego što ga rezerviraju. Na primjer, Airbnb može omogućiti domaćinima da koriste VR tehnologiju za stvaranje virtualnih tura svojih smještaja. Korisnici mogu staviti VR naočale i virtualno se prošetati kroz smještaj, pregledavajući svaku sobu i značajke kao da su tamo. AR tehnologija može omogućiti korisnicima da koriste svoje pametne telefone za pregled virtualnih prikaza smještaja unutar stvarnog okruženja. Tako korisnici mogu koristiti AR aplikaciju kako bi vidjeli kako izgleda određeni smještaj u usporedbi s njihovim trenutnim okruženjem. Isto kao i kod Amazona, implementacija blockchain tehnologije može povećati sigurnost i transparentnost transakcija. Blockchain može osigurati nepromjenjive zapise o rezervacijama i plaćanjima, smanjujući rizik od prijevara. To bi se primijenilo tako da Airbnb može koristiti blockchain za praćenje svih transakcija na platformi. Kada korisnik izvrši rezervaciju, blockchain stvara zapis koji je vidljiv svim sudionicima, uključujući domaćina i gosta. Ovaj zapis je nepromjenjiv i osigurava da se sve transakcije mogu provjeriti i pratiti. Također, blockchain može omogućiti transparentnost u ocjenjivanju i recenziranju domaćina i gostiju, što dodatno potiče pošteno i pouzdano okruženje. Kako smo IoT tehnologiju spomenuli kod Amazona za unaprjeđenje, tako ju možemo primijeniti i kod unaprjeđenje Airbnb. Integracija IoT tehnologija može unaprijediti iskustvo gostiju i domaćina na Airbnb platformi. Pametni uređaji u smještajnim jedinicama mogu omogućiti automatizaciju provjere i odjave, kontrolu klimatizacije, osvjetljenja i sigurnosnih sustava. Ovaj primjer tehnologije bi se mogao primijeniti tako da domaćini mogu opremiti svoje smještaje pametnim bravama koje omogućuju gostima da se prijave i odjave putem mobilne aplikacije, bez potrebe za fizičkim ključem. Pametni termostati i osvjetljenje mogu se automatski prilagoditi preferencijama gostiju, čime se poboljšava njihovo iskustvo boravka. Sigurnosni sustavi s kamerama i senzorima mogu omogućiti domaćinima da prate sigurnost svojih nekretnina u stvarnom vremenu, pružajući dodatnu sigurnost gostima.



Slika 11. Unaprjeđenje poslovanja Airbnb primjenom digitalnih tehnologija - vlastita izrada

Nakon unaprjeđenja poslovanja Airbnb, pomoću novih tehnologija. Zadovoljstvo korisnika ove platforme bi poraslo te bi porastao broj novih korisnika. Osobe koje su izbirljive prilikom izbora smještaja i lokacije smještaja, postale bi novi korisnici. Zato što uz uvođenja AI za personalizaciju iskustva, VR i AR tehnologije znale bi kako smještaj u stvarnosti izgleda te bi bili sigurniji u svoj odabir. Sami profil takve osobe možemo vidjeti na idućoj slici u kojoj su prikazane bolne točke, ciljevi te potrebe kupca, odnosno korisnika.



**Ime i prezime:** Marko Jurić  
**Godine:** 23  
**Zanimanje:** student  
**Lokacija:** Varaždin

"Volim putovati i istraživati nova mjesta, ali kao student mi je važno pronaći povoljan smještaj koji mi omogućava autentično iskustvo i upoznavanje lokalne kulture. Također, uživam u korištenju VR tehnologije za istraživanje destinacija prije putovanja, ali sam izbirljiv prilikom odabira smještaja."

**Bio**

Marko je osoba koja često putuje te voli putovanja. Ovo ljeto, nakon studentski obaveza, planira putovanje u Prag. Koristi Airbnb aplikaciju kako bi pronašao povoljan smještaj u blizini centra grada. Pregledava recenzije i ocjene drugih korisnika, te odabire privatnu sobu u stanu lokalne obitelji. Zahvaljujući Airbnb-ovoj platformi, može komunicirati s domaćinom prije dolaska, postavljati pitanja i dogovarati detalje dolaska. Prije rezervacije, koristi VR headset za virtualni obilazak sobe kako bi se uvjerio da zadovoljava njegove potrebe i očekivanja. Zahvaljujući Airbnb-ovoj platformi, može komunicirati s domaćinom prije dolaska, postavljati pitanja i dogovarati detalje dolaska. Na licu mjesta, domaćin mu daje preporuke za lokalne restorane i znamenitosti, omogućujući mu autentično iskustvo boravka.

**Ciljevi/potrebe**

- interes za najnovije tehnološke trendove
- upoznavanje različitih kultura i ljudi
- smještaj s visokim ocjenama i pozitivnim recenzijama
- pronalazak pristupačnog i sigurnog smještaja

**Tehnologije i izvori informacija**

Marko koristi razne tehnologije i izvore kako bi unaprijedio svoje putovanje i svakodnevni život. Kao student četvrte godine Fakulteta organizacije i informatike, oslanja se na pametni telefon i laptop za akademske i profesionalne obaveze. Pametni telefon koristi za pretraživanje informacija, komunikaciju te aplikacije kao što su Airbnb i Uber za organizaciju putovanja.

Veliki je entuzijast za virtualnu stvarnost (VR) i koristi VR headset za igre, edukaciju i virtualne ture smještaja, što mu pruža dodatnu sigurnost pri odabiru smještaja. Za pronalazanje smještaja i planiranje putovanja koristi online platforme poput Airbnb-a i Booking.com-a te društvene mreže poput Instagrama i Facebooka za praćenje trendova i inspiraciju.

**Bolne točke**

Kao student s ograničenim budžetom, suočava se s nekoliko izazova i bolnih točaka tijekom svojih putovanja. Prvi i najvažniji izazov su financije. Također jedan od problema je pronalazanje smještaja koji nije samo povoljan, već i siguran. Marko često osjeća frustraciju zbog nedostatka informacija o lokacijama, posebno kada se radi o stranim destinacijama gdje nema lokalnog znanja. Ograničeni broj recenzija ili nejasni opisi smještaja mogu dodatno povećavati i njegovu nesigurnost i otežano donošenje odluka.

Slika 12. Idealni kupac/korisnik – Airbnb – vlastita izrada

## 8. Zaključak

Kroz ovaj rad prikazali smo sveobuhvatan pregled ključnih aspekata poslovnih modela digitalnih platformi, s posebnim fokusom na Amazon i Airbnb. Ovaj rad analizirao je kako digitalne platforme koriste inovativne tehnologije i strategije za stvaranje vrijednosti, povećanje efikasnosti i generiranje prihoda. Temeljni cilj bio je razumjeti strukturu i način funkcioniranja ovih poslovnih modela te identificirati ključne faktore njihovog uspjeha. Digitalne platforme predstavljaju ključni element suvremenog poslovanja, transformirajući različite industrije i načine na koje ljudi komuniciraju, posluju i konzumiraju proizvode i usluge. Poslovni modeli ovih platformi temelje se na stvaranju vrijednosti za korisnike i partnere kroz inovativne tehnološke pristupe. Ovaj rad istražio je različite aspekte poslovnih modela digitalnih platformi, s naglaskom na ekonomski utjecaj, mrežne učinke i ekonomiju podataka. Poslovni modeli digitalnih platformi definiraju strukturu i način na koji platforme stvaraju, isporučuju i pružaju vrijednost korisnicima kako bi generirale profitabilne i održive prihode. Ključni elementi uključuju način na koji platforma povezuje partnere, kreira tržište i isporučuje vrijednost

određenim segmentima korisnika. Primjeri takvih modela su model oglašavanja, freemium, tržišni modeli, pretplatnički modeli i modeli posredovanja. S pomoću komparativne analize Amazona i Airbnb-a uvidjeli smo da obje digitalne platforme predstavljaju dva različita, ali vrlo uspješna poslovna modela digitalnih platformi. Amazon koristi model tržišta gdje povezuje milijune prodavača s globalnom bazom kupaca, pružajući infrastrukturu za transakcije i logistiku. Airbnb, s druge strane, koristi model posredovanja gdje povezuje vlasnike nekretnina s putnicima, omogućujući rezervacije smještaja putem digitalne platforme. Obje platforme koriste tehnologiju za skalabilnost, mrežne učinke i personalizaciju korisničkog iskustva. Ključne karakteristike poslovnih modela Amazona uključuju širok izbor proizvoda po konkurentnim cijenama, brzu i pouzdanu dostavu, izvrsnu korisničku podršku te pružanje fleksibilnih i skalabilnih IT rješenja putem AWS-a. S druge strane, Airbnb se ističe pružanjem unikatnih lokalnih iskustava, fleksibilnim opcijama smještaja te mogućnošću zarade za domaćine kroz iznajmljivanje svojih nekretnina. U radu je također analizirano kako bi se poslovanje Amazona i Airbnb-a moglo unaprijediti primjenom digitalnih tehnologija. Za Amazon, daljnje ulaganje u umjetnu inteligenciju i automatizaciju moglo bi poboljšati logističke operacije i personalizirati korisničko iskustvo. Primjerice, implementacija naprednih algoritama za prediktivnu analitiku mogla bi optimizirati zalihe i smanjiti vrijeme dostave. Za Airbnb, primjena blockchain tehnologije mogla bi povećati sigurnost transakcija i transparentnost, dok bi proširena stvarnost (AR) mogla omogućiti potencijalnim gostima virtualne ture smještaja prije rezervacije. Na samom kraju možemo reći da digitalne platforme, poput Amazona i Airbnb-a, revolucionirale način poslovanja u različitim industrijama. Njihovi poslovni modeli temelje se na tehnološkim inovacijama, skalabilnosti i sposobnosti stvaranja vrijednosti za korisnike. Kroz analizu ovih modela, ovaj rad je pokazao kako digitalne platforme mogu postići održiv rast i konkurentsku prednost. U budućnosti, daljnja integracija naprednih tehnologija mogla bi dodatno unaprijediti njihove poslovne operacije i korisničko iskustvo, osiguravajući njihovu relevantnost i uspjeh na dinamičnom digitalnom tržištu.

## 9. Literatura

1. Morić Milovanović, B., Srhoj, S. i Krišto, T. (2016) Poslovni modeli kao koncepcijski okvir pristupa dizajnu poslovanja suvremenih poduzeća. *Ekonomska misao i praksa* [online], Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/171476> [11. lipanj 2024.]
2. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2014). *Stvaranje poslovnih modela*. Zagreb: Naklada Školska knjiga.
3. Oberman Peterka, S. (2013) *Poslovni model. Komponente poslovnog modela*. Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/206/2013/04/P15\\_Poslovni-model\\_2013\\_14.pdf](http://www.efos.unios.hr/poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/206/2013/04/P15_Poslovni-model_2013_14.pdf) [11. lipanj 2024.]
4. Perić, J. (2015) *Poduzetništvo. Poslovni model*. Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/206/2015/10/PODUZETNISTVO\\_13\\_poslovni-model\\_101115.pdf](http://www.efos.unios.hr/poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/206/2015/10/PODUZETNISTVO_13_poslovni-model_101115.pdf) [11. lipanj 2024.]
5. Yang Zhao, Stephan von Delft, Anna Morgan – Thomas (2020.), *The evolution of platform business models: Exploring competitive battles in the world of platforms*
6. Scott M. Shafer (2005.), *The power of business models*
7. Ioana Cimpan, Emil Lucian Crisan, Irina Iulia Salatana, Alin Adrian Mihaila (2020.), *Digital Platforms Buisness Models*
8. Ana Martinoli (2016.), *Digitalna medijska publika – nova očekivanja, nove navike*, Pregledni članak
9. Timo Phillip Böttcher, Valentin Bootz, Norman Schaffer, Jörg Weking, Andreas Hein (2022.), *Business Model Configurations for Digital Platform Success-Towards a Typology of Digital Platform Business Models*
10. Selma Vas, Maurizio Massaro, Ernesto Marco Bagarotto, Francesca Dal Mas (2021.), *Digital transformation: opportunities to create new business models*
11. Carla Bonina, Kari Koskinen, Ben Eaton, Annabelle Gawer (2019.), *Digital platforms for development: Foundations and research agenda*
12. Joan Magretta (2002.), *Why Business Models Matter*
13. Antonio Zrilić (31.svibanj 2023.), *Samo par klikova: Platforme koje drastično mijenjaju odnos između dobavljača i kupaca* [13. lipanj 2024.]
14. Cîmpan, I., Crişan, E. L., Salanţă, I. I., & Mihăilă, A. A. (2022). *Digital platforms business models. Review of International Comparative Management*, 23(5), 612-629. DOI: 10.24818/RMCI.2022.5.612

15. Intervju; *Ovo su uspješni primjeri digitalne transformacije kod nas i u regiji* (9.listopad 2020.), Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/sci-tech/ovo-su-uspjesni-primjeri-digitalne-transformacije-kod-nas-ili-u-regiji-4253938> [ 1. lipanj 2024.]
16. Petar Petrić (28. listopad 2022.), *Rad putem digitalnih radnih platformi*, Dostupno na: <https://poduzetnik.biz/produktivnost/rad-putem-digitalnih-radnih-platformi/> [1. lipanj 2024.]
17. Kannan, P. K., & Singh, S. (2021). *Digital business models and platforms*. Groningen Digital Business Centre (GDBC). Dostupno na: <https://www.rug.nl/qdbc>. [10. lipanj 2024.]
18. Trischler, M. F. G., & Li-Ying, J. (2023). *Digital business model innovation: Toward construct clarity and future research directions*. *Review of Managerial Science*, 17(1), 3-32. Dostupno na: <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00508-2> [10.lipanj 2024.]
19. Andreini, D., Bettinelli, C., Foss, N. J., & Mismetti, M. (2022). *Business model innovation: A review of the process-based literature*. *Journal of Management and Governance*, 26(4), 1089-1121. Dostupno na: <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09590-w> [10. lipanj 2024.]
20. Jurišić, J., & Hrnjić Kuduzović, Z. (Eds.). (2021). *Medijska agenda 2020. – 2030*. Fakultet političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu; Hanns-Seidel-Stiftung.
21. Croxson, K., Frost, J., Gambacorta, L., & Valletti, T. (2021). *Platform-based business models and financial inclusion*. *Financial Conduct Authority, Bank for International Settlements, & Imperial College London*. Dostupno na: <https://www.fca.org.uk/publications/platform-based-business-models-and-financial-inclusion>. [10. lipanj 2024.]
22. Službena stranica Airbnb-a; [https://hr.airbnb.com/host/homes?set\\_beve\\_on\\_new\\_domain=1718572181\\_EAYjg3MGlwODdiOT](https://hr.airbnb.com/host/homes?set_beve_on_new_domain=1718572181_EAYjg3MGlwODdiOT)
23. Amazon Biz Model Canvas (29. svibanj 2024), Dostupno na: <https://www.digitalbizmodels.com/blog/amazon-business-model-canvas> [11. lipanj 2024. ]

Tablica slika:

Slika 1. Vrste digitalnih platformi (Andy Patrizio, rujan 2023.) – prevedeno sa engleskog.....	6
Slika 2. Freemium poslovni model – Spotify – vlastita izrada.....	9
Slika 3. Platno poslovnog modela, Izvor: <a href="https://plaviured.hr/testirajte-svoju-ideju-uz-pomoc-poslovnog-platna/">https://plaviured.hr/testirajte-svoju-ideju-uz-pomoc-poslovnog-platna/</a> (pristupljeno 12. lipanj 2024.).....	14
Slika 4. Poslovanje Amazona kroz slikovni prikaz – vlastita izrada .....	17
Slika 5. Poslovni model Amazona – vlastita izrada .....	19
Slika 6. Poslovanje Airbnb kroz slikovni prikaz - vlastita izrada.....	21
Slika 7. Poslovni model Airbnba – vlastita izrada.....	22
Slika 8. Usporedba Amazona i Airbnba – vlastita izrada.....	25
Slika 9. Unaprjeđenje poslovanja Amazon primjenom digitalnih tehnologija - vlastita izrada	26
Slika 10. Idealni kupac – Amazon – vlastita izrada .....	27
Slika 11. Unaprjeđenje poslovanja Airbnba primjenom digitalnih tehnologija - vlastita izrada .....	29
Slika 12. Idealni kupac/korisnik – Airbnb – vlastita izrada .....	30