

# Metode dizajna usluga

---

**Matok, Elena Maria**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2018**

*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:211:381639>

*Rights / Prava:* [Attribution 3.0 Unported](#)/[Imenovanje 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-10-16**



*Repository / Repozitorij:*

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



**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**

**VARAŽDIN**

**Elena Maria Matok**

# **METODE DIZAJNA USLUGA**

**DIPLOMSKI RAD**

**Varaždin, 2018.**

**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**

**VARAŽDIN**

**Elena Maria Matok**

**Matični broj: 44792/16–R**

**Studij: Ekonomika poduzetništva**

# **METODE DIZAJNA USLUGA**

**DIPLOMSKI RAD**

**Mentor:**

Prof.dr.sc. Vjeran Strahonja

**Varaždin,2018.**

## Sadržaj

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Izvori podataka i metode .....	1
1.3. Struktura rada .....	1
2. DIZAJN USLUGA.....	2
3. MODELI DIZAJNA USLUGA .....	3
3.1. Pojmovno određenje poslovnog modela .....	3
3.2. Osterwalderov model metoda dizajna usluga.....	5
4. PRIMJENA IDEALNOG POSLOVNOG MODELA NA STVARNOM PRIMJERU .....	24
4.1. Poslovni model bez tehnoloških ograničenja .....	25
4.2. Poslovni model bez organizacijskih ograničenja .....	27
4.3. Poslovni model bez financijskih ograničenja .....	30
5. PRIMJENA OSTERWALDEROVOG POSLOVNOG MODELA NA PRIMJERU .....	32
5.1. Segmenti kupaca.....	32
5.2. Prijedlog vrijednosti .....	33
5.3. Kanali .....	34
5.4. Odnosi s kupcima .....	36
5.5. Izvori prihoda .....	36
5.6. Ključni resursi .....	37
5.7. Ključni partneri.....	38
5.8. Struktura troškova .....	39
6. ZAKLJUČAK .....	40
7. LITERATURA.....	41

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovog rada jest točno određivanje značenja dizajna usluga te navođenje i objašnjenje metoda dizajna usluga. Cilj je sistematizirati postojeće metode i tehnike te ih smjestiti u širi metodološki okvir. Što se tiče praktičnog zadatka, u radu će se jedna od metoda primijeniti na zadanom primjeru te će se na taj način prikazati njezine karakteristike te značenje za današnja poduzeća. Svrha rada je također pružiti pregled najznačajnijih područja istraživanja o poslovnim modelima, kao i prikazati teoretske odrednice o njima. Detaljno su prikazani razni pristupi proučavanja o poslovnim modelima te je naglasak stavljen na važnost inoviranja poslovnog modela.

## 1.2. Izvori podataka i metode

U radu su korišteni izvori literature koji uključuju domaću i stranu literaturu. To uključuje znanstveno istraživačke knjige, članke te internet stranice. Što se tiče metoda istraživanja, korištena je metoda analize pomoću koje se putem raščlanjivanja složenih misaonih tvorevina (pojmovi i sudova), donose jednostavniji sastavni dijelovi te se oni izučavaju svaki za sebe i u odnosu na druge dijelove, i na taj način se dolazi do određene stvarnosti. Također su korištene metoda sinteze i deskripcije.

## 1.3. Struktura rada

Nakon uvoda u kojem je su objašnjeni predmet rada, izvori podataka te struktura, u drugom poglavlju pojašnjeno je što je to dizajn usluga, kakvo je njegovo značenje danas te kolika im je važnost predviđena u budućnosti. U sljedećem poglavlju objašnjeni su modeli dizajna prema Osterwalderovom poslovnom modelu. U četvrtom poglavlju, kreiran je idealni poslovni model na stvarnom primjeru, dok je na kraju, u posljednjem poglavlju, Osterwalderov model također primjenjen na stvarnom primjeru odnosno na poduzeću I Do weddings.

## 2. DIZAJN USLUGA

Dizajn usluga ima mnogo definicija i objašnjenja. Daniels (1993) tvrdi da nijedna ekonomija zapravo ne može preživjeti bez sektora usluga. U prošlosti su akademici i ekonomisti puno vremena posvećivali promjeni industrije namijenjene proizvodima u industrije namijenjene uslugama. Ipak, usluge su ostale na neki način nepoznancica koju tek treba razumijeti. Potrebno je i analizirati kontekst usluge s obzirom na to da je priroda usluge vrlo kompleksna te zapravo za nju ne postoji jasna definicija. Usluga može biti definirana kao promjena u uvjetima osobe ili dobra koje pripada nekoj ekonomskoj jedinici, koja je nastala kao rezultat aktivnosti neke druge ekonomske jedinice. Također, može se reći da bi usluga trebala biti objašnjena kao proces te se ponekad prikazuje kao trokut triju elemenata: a) osiguravatelj usluge, b) kupac/klijent/korisnik i c) transformacija stvarnosti.<sup>1</sup>

Postoje mnoge zanimljive poveznice s dizajnom usluga u literaturi. Tako se npr. dizajn usluga može usporediti čak i s brakom, s obzirom da je brak područje koje je većini ljudi kompleksno za shvatiti, no ipak postoji mnogo ljudi koji u njega ulaze. Naime, za brak nije potrebno biti znanstvenik, kao što nije potrebno ni imati neku posebnu pripremu za njega. Isto tako, za dizajn usluga nije potrebna dugačka edukacija niti išta slično. Dovoljno je samo željeti se baviti tim područjem, što je moguće zaključiti na temelju činjenice da diljem svijeta postoje ljudi koji se bave dizajnom usluga a ne znaju objasniti taj pojam. Isto tako, brak je kompleksan ali to ne znači da se u njemu ne može uživati. Potrebno se nositi s obitelji partnera i preuzeti probleme partnera. Dizajn usluga djeluje na sličan način; potrebno je nositi se sa dioničarima i njihovim problemima, no ipak dizajn usluga, baš kao i brak, može biti zabavan i primamljiv.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Evenson S.; Holmlid S. et al, Bringing design to services science

<sup>2</sup> Catalanotto D. (2016), Service design is like marriage- nobody understands it but everyone does it

## 3. MODELI DIZAJNA USLUGA

### 3.1. Pojmovno određenje poslovnog modela

Glavna odrednica poslovnog modela jest ta da on opisuje način na koji poduzeće stvara vrijednost, te kako ju isporučuje kupcima. Prije nego se krene u daljnja objašnjenja, valja razjasniti što to poslovni model zapravo jest u svojoj suštini. On može biti opisan kroz devet elemenata koji pokazuju strategiju koju poduzeće primjenjuje sa svrhom ostvarivanja profita. Tih devet elemenata moguće je rasporediti na četiri glavna područja poslovanja; kupci, ponuda, infrastruktura te financijska sposobnost.<sup>3</sup>

Prema Moriću Milanoviću, Srhoju, et.al (2016), poslovni modeli su poznat, no nedovoljno istražen koncept u cjelokupnoj ekonomskoj literaturi. Poslovni model se kroz suvremene pristupe promatra kao alat koji pridonosi razumijevanju i komuniciranju suštine poslovanja, što je potrebno interesno-utjecajnim skupinama. On je izrazito koristan s obzirom da poduzetnici i menadžeri često nisu potpuno sposobni objasniti kompleksnost poslovnih elemenata interesno-utjecajnim skupinama. Koncept poslovnih modela pojavljuje se u dot.com eri odnosno za vrijeme kasnih 90-ih. U to vrijeme koncept se koristi s ciljem objašnjavanja novih poslovnih inicijativa.

Prema Osterwalderu, Pigneuru, et.al (2005), poslovni modeli imaju višestruku važnost, ali ipak je jedna ključna implikacija njegovog korištenja, a to je razumijevanje suštine poslovanja. Samim time, koncept ima snažan potencijal u prevenciji neadekvatnih ulaganja.

Morić Milanović, Srhoj, et.al (2016) kažu da većina autora poslovne modele smatra shematskim prikazom poslovanja organizacije, dok ih rijetki kritiziraju i smatraju nejasnim konceptom.

Također, prema Moriću Milovanoviću, Srhoju, et.al (2016) elementi poslovnih modela svrstani su u četiri kategorije. Prva se odnosi na tržišno proizvodni sklad, druga na resurse, treća na procese te četvrta na profitni potencijal. Prva kategorija usmjerena je prema prijedlogu vrijednosti, gdje dizajner poslovnog modela jasno separira segmente kupaca, platitelje prijedloga vrijednosti i donositelje odluka o kupnji prijedloga vrijednosti.

---

<sup>3</sup> Osterwalder A. ; Pigneur Y. (2010), Business model generation, str 15

Krivulja vrijednosti koristi se s ciljem da se na grafički način objasni prijedlog vrijednosti, kao i da se uspoređi s onim od konkurencije. Ključni dio krivulje jest vrijednost u artikulaciji atributa gledajući iz perspektive kupca. To je popraćeno procjenom svakog vrijednosnog atributa, dok su izvori za unapređenje prijedloga vrijednosti zapravo mogućnosti povećanja razine trenutnih vrijednosnih atributa, zatim stvaranje novih atributa, a to sve s ciljem povećanja zadovoljstva korisnika.

Što se tiče druge kategorije elemenata, ona predstavlja organizacijsku strukturu za stvaranje dodane vrijednosti. Ta struktura ima za cilj poduprijeti prijedlog vrijednosti te ga nakon toga provesti u djelo. Definicija poslovnog sustava prema autorima Treacy i Wiersem (1997) jest interakcija operativnih procesa, upravljačkih sistema te organizacijske i korporativne kulture, a sve u svrhu ispunjenja strateških ciljeva. Profitna jednadžba dijeli se na troškovni i prihodovni model, te predstavlja rezultat prvih dviju kategorija modela. Ovime se opisuje logika o tome kada i kako poduzeće prima kompenzacije za prodane proizvode. Također, opisuje se koji se to financijski izvori koriste u strukturi kapitala, kao i način na koji se novac koristi za upravljanje imovinom i podmirenje obveza. Glavni pokazatelji uspješnosti poslovnog modela unutar ove kategorije elemenata su ROCE2 (engl. Return on Capital Employed) i EBIT3 (engl. Earnings Before Interest and Taxes).<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup>Morić Milanović B.; Srhoj S.; Krišto T. (2017), Strateški pristup inoviranju poslovnih modela



### 3.2. Osterwalderov model metoda dizajna usluga

Premda postoji velik broj izvora literature te autora koji opisuju metode dizajna usluga, u nastavku su Osterwalderova metoda dizajna usluga. Njegov se model sastoji od devet elemenata koji zajedno predstavljaju platno poslovnog modela. Slijedi objašnjenje svakog od devet elemenata.

Segmenti kupaca su prvi element poslovnog modela te on definira skupine ljudi ili organizacija koje su za poduzeće ciljna skupina. Ovdje je najvažnije saznati tko su potencijalni kupci, što misle, kako se osjećaju i kako djeluju, ukratko- koje su njihove glavne odrednice. Na temelju toga kupci se raspoređuju u grupe koje se razlikuju po različitim karakteristikama. Kupci su svakako u središtu poslovanja jer bez njih poduzeće ne može opstati. No ono što predstavlja izazov jest donijeti odluku o tome na koje segmente kupaca treba obratiti pažnju, a koje treba izostaviti iz svoje ponude. Na temelju te odluke stvara se poslovni model koji se prilagođava specifičnim potrebama potrošača. Ukoliko su potrebe potrošača različite, ili se do njih dolazi putem različitih distribucijskih kanala te ako oni zahtijevaju drugačije vrste odnosa sa proizvođačima, u tim slučajevima nastaju različiti segmenti kupaca. Dakle svakako najvažnije pitanje koje si poduzeće treba postaviti jest- za koga stvaramo vrijednost?<sup>5</sup>

S obzirom da postoje različiti tipovi segmenata potrošača, u nastavku su navedeni neki primjeri. Poslovni modeli koji su usredotočeni na masovni marketing ne razlikuju segmente potrošača već se stvaranje vrijednosti, kanali distribucije te odnosi s potrošačima fokusiraju na jednu veliku grupu potrošača koji imaju slične potrebe. Modeli koji ciljaju na tržišne niše pružaju usluge specifičnim segmentima potrošača. Ovdje su stvaranje vrijednosti, distribucijski kanali i odnosi s kupcima prilagođeni potrebama određene tržišne niše. Takvi modeli su često vidljivi u odnosima proizvođača i potrošača. Tako npr. većina proizvođača autodijelova ovisi o kupnji od strane velikih proizvođača automobila. Neki modeli razlikuju segmente sa malim razlikama u njihovim potrebama ili problemima.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Osterwalder A. ; Pigneur Y. (2010), Business model generation, str 20

<sup>6</sup> Osterwalder A. ; Pigneur Y. (2010), Business model generation, str 21

Primjerice, banka Credit Suisse, razlikuje velike grupe kupaca unutar kojih su oni koji posjeduju imovinu u iznosu do 100,000 \$, te manje grupe potrošača unutar kojih su čija neto vrijednost prelazi 500,000\$. Obje te skupine zapravo imaju slične potrebe, no opet su u nekom pogledu različite te bi se trebalo posebno prilagoditi svakoj od njih. Poduzeće koje ima raznolike poslovne modele potrošača pruža usluge segmentima sa vrlo nepovezanim i različitim potrebama. Tako je npr. Amazon 2006.godine odlučio prodavati "računalni oblak" koji pruža mogućnost online skladišnog prostora. Na taj način su počeli pružati uslugu potpuno različitim segmentima potrošača. Taj je uspjeh postignut zahvaljujući izvanrednoj IT infrastrukturi Amazona. Neke organizacije nude usluge segmentima kupaca koji mogu biti međusobno zavisni. Recimo, poduzetnik koji nudi besplatne novine treba veću bazu čitača da bi privukao oglašivače, dok s druge strane treba oglašivače da bi financirao proizvodnju i distribuciju.<sup>7</sup>

Prijedlog vrijednosti- kod ovog elementa najvažnije se zapitati koju vrijednost dostavljamo potrošaču, koje njihove probleme i potrebe pomažemo riješiti te koje pakete proizvoda i usluga nudimo određenim segmentima potrošača. Stvaranje vrijednosti zapravo predstavlja razlog zbog kojeg kupci prelaze iz jednog poduzeća u drugo. Neke vrijednosti mogu biti inovativne i predstaviti nešto novo na tržištu, dok su neke vrlo slične postojećim, pa se s obzirom na to kod kupca može ili ne mora stvoriti određena vrijednost. Određena vrijednost se stvara za kupca kroz jedinstveni miks elemenata. Prema tome, vrijednosti mogu biti kvantitativne, kao npr brzina usluge, ili kvalitativne, kao npr dizajn. Neke vrijednosti zadovoljavaju potpuno novi set potreba kojih kupci prije nisu ni bili svjesni iz razloga što prije nije ni postojala slična ponuda, što je vrlo često povezano s tehnologijom. Zbog toga inovativnost predstavlja vrlo bitan element stvaranja vrijednosti za potrošače. Zatim, poboljšanje učinka proizvoda ili usluga je tradicionalno bio čest način stvaranja vrijednosti. Recimo, PC sector se obično oslanjao na ovaj element tako što bi dovodili nove i poboljšane strojeve na tržište, no ipak to ne mora uvijek biti obećavajuće. Tako na primjer proteklih godina brži i jači strojevi nisu zadovoljili očekivani rast na tržištu.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Osterwalder A. ; Pigneur Y. (2010), Business model generation, str 21

<sup>8</sup> Osterwalder A. ; Pigneur Y. (2010), Business model generation, str 22-25

Prilagođavanje proizvoda i usluga specifičnim potrebama individualaca itekako stvara vrijednost. Koncepti masovne prilagodbe dobivaju na velikoj važnosti u posljednje vrijeme. Ovaj pristup dakle omogućava prilagodbu proizvoda i usluga, te u isto vrijeme uzimanje ekonomije razmjera u obzir. "Obavljanje posla" stvara se tako da se potrošaču pomogne obaviti određeni posao. Primjerice, potrošači avio-kompanije Rolls-Royce u potpunosti se pouzdaju u njih što se tiče proizvodnje motora. To im omogućava da se usredotoče na upravljanje avio-kompanijama bez trošenja vremena na tehničke stvari. Avio-kompanije zauzvrat plaćaju naknadnu Rolls-Royceu za svaki sat u kojem se motor pokrene. Kad se govori o dizajnu, smatra se da je to vrlo važan element stvaranja vrijednosti, jer se određeni proizvod itekako može istaknuti svojim dizajnom, no s druge strane, vrlo težak za izmjeriti. Brend odnosno status također predstavlja vrijednost za potrošača. Primjerice, nošenje Rolex sata predstavlja bogatstvo, dakle iza tog imena se krije određeno značenje. Govoreći o cijeni, vrijednost se često stvara na način da smanjenje cijene predstavlja vrijednost za kupca jer može zadovoljiti njegove potrebe. Tako su npr takozvane low cost avio-kompanije kao što su Ryanair i Easyjet razvile cijeli jedan poslovni model zahvaljujući ponajviše malim troškovima putovanja.<sup>9</sup>

Sljedeći element poslovnog modela su kanali. Oni opisuju kako poduzeće komunicira s potrošačima te na koji način dolazi to segmenata potrošača kako bi isporučili vrijednost. Ono što ovu odrednicu čini bitnom jest činjenica da komunikacija, distribucija i kanali prodaje stvaraju kontakt poduzeća i kupca. Kanali igraju vrlo važnu ulogu u iskustvima kupaca te nude razne funkcije kao što su podizanje svijesti o proizvodima među potrošačima, te pomaganje kupcima u ocijenjivanju vrijednosti poduzeća. Oni također omogućavaju kupcima kupnju specifičnih proizvoda ili usluga.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Osterwalder A. ; Pigneur Y. (2010), Business model generation, str 23-25

<sup>10</sup> Osterwalder A. ; Pigneur Y. (2010), Business model generation, str 26-27

Ovdje je važno postaviti si sljedeća pitanja: Kroz koje kanale će naše poduzeće doći do kupaca? Kako to radimo sada? Koji su naši kanali integrirani, te koji su najučinkovitiji? Kanali imaju pet različitih faza, te svaki od njih može obuhvatiti samo neke od faza. Postoje direktni i indirektni kanali, a mogu se razlikovati i vlastiti i oni partnerski. Ključna je stvar pronaći pravu kombinaciju kanala koji bi zadovoljili način na koji bi kupci htjeli da se dođe do njih. Tako postoji mogućnost da organizacija do kupaca dolazi kroz partnerske ili vlastite kanale, ili kombinaciju jednih i drugih. Kod vlastitih kanala postoje direktni (prodaja u kućama, web stranica), te indirektni (maloprodajni dućani u vlasništvu organizacije). Partnerski kanali su indirektni, te oni obuhvaćaju raspon mogućnosti kao što su veleprodajna distribucija, maloprodaja, ili web stranice u vlasništvu partnera. Partnerski kanali imaju nižu maržu, a s druge strane omogućavaju poduzeću da prošire svoje tržište, dok vlastiti kanali imaju veću maržu, ali mogu imati i vrlo velike troškove. Ključ je pronaći ravnotežu između različitih vrsta kanala kako bi ih se moglo integrirati na način koji će stvoriti kvalitetno iskustvo za potrošače. <sup>11</sup>

## Tipovi kanala

Prodajna snaga

Web prodaja

Vlastita prodajna mjesta

Partnerska prodajna mjesta

Veleprodavač

Tablica 1. Tipovi kanala, Vlastita izrada prema Osterwalder A. ; Pigneur Y. (2010), Business model generation

<sup>11</sup> Osterwalder A. ; Pigneur Y. (2010), Business model generation, str 26-27

<b>Faze kanala</b>				
<b>1. Svijest</b>	<b>2. Evaluacija</b>	<b>3. Kupnja</b>	<b>4. Pružanje vrijednosti</b>	<b>5. Nakon prodaje</b>
Kako podići svijest o proizvodima i uslugama poduzeća?	Kako pomoći kupcima da ocijene vrijednosti poduzeća?	Na koji način omogućiti kupcima da kupuju specifične proizvode i usluge?	Kako pružiti vrijednost kupcima?	Na koji način osigurati odnos s kupcima i nakon kupnje

Tablica 2. Faze kanala, Vlastita izrada prema Osterwalder A. ; Pigneur Y. (2010), Business model generation

U tablici 2. prikazane su faze kanala u odnosu na na tipove kanala koji su direktni ili indirektni. Faze su svjesnost, evaluacija, kupnja, pružanje vrijednosti te iskustvo nakon prodaje.

Element -odnosi s kupcima opisuje vrste odnosa koje poduzeće uspostavlja sa određenim segmentima potrošača. Bilo bi dobro da poduzeće unaprijed odredi kakav odnos želi ostvariti sa svakim od segmenata potrošača. Postoji nekoliko povoda iz kojih nastaju odnosi s kupcima; "kupnja potrošača", zadržavanje potrošača i jačanje prodaje. Primjera radi, prije su mobilni operateri stvarali odnose s kupcima kroz agresivne strategije tzv. kupovanja potrošača koje su uključivale besplatno dijeljenje mobitela. Kada je tržište postalo zasićeno, operateri su se počeli fokusirati na zadržavanje kupaca te na ostvarivanje prosječnog prihoda po potrošaču. Odnosi s kupcima važan su čimbenik koji se itekako odražava na cjelokupno iskustvo potrošača.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Osterwalder A. ; Pigneur Y. (2010), Business model generation, str 29

Stoga je u ovom kontekstu važno da si poduzeće postavi pitanja- koju vrstu odnosa pokušavamo ostvariti s kupcima i koji su ostvareni do sada? Koji su troškovi uspostavljanja takvih odnosa te kako su integrirani sa ostatkom poslovnog modela? Postoji više kategorija odnosa s kupcima koji mogu postojati između poduzeća i segmenata potrošača. Prva kategorija je osobna asistencija. Osobna asistencija je odnos zasnovan na interakciji- potrošač može komunicirati sa zastupnikom te na taj način dobiti pomoć koja mu je potrebna za vrijeme prodajnog procesa ili nakon što je kupnja završena. To se može izvesti na mjestu prodaje, preko call-centara, e-mailom i slično. Zatim slijedi individualna/posvećena osobna asistencija- ovakva asistencija odnosi se na slučaj kada se prodajni zastupnik posebno posveti samo jednom individualnom potrošaču. To predstavlja najbližu vrstu odnosa i obično se razvija kroz duži vremenski period. Primjerice, kad govorimo o bankama, individualna asistencija se nudi pojedincima koji su vlasnici velikih novčanih iznosa. Tako bliski odnosi postoje i u drugim sektorima u obliku visokih menadžera koji održavaju odnose sa važnim kupcima. Nakon toga- samoposluga: kad se govori o ovoj vrsti odnosa, poduzeće ne održava direktan odnos s potrošačima, već su osigurana sva sredstva kako bi potrošači mogli sami pronaći rješenja za potencijalne probleme. Slijede automatske usluge; ova vrsta odnosa zapravo je kombinacija sofisticiranog oblika samoposluga te automatiziranih procesa. Na primjer, osobni profili koji potrošačima daju pristup prilagođenim uslugama. Ovakve usluge mogu prepoznati individualne potrošače i njihove karakteristike, te na temelju toga ponuditi potrebne informacije. U najboljem slučaju, automatizirane usluge mogu čak simulirati pravi odnos (npr. preporuka za film). Nadalje, zajednice- kategorija koja se odnosi na rast poduzeća. Naime, kako poduzeća rastu, tako počinju koristiti zajednice potrošača s ciljem da se bolje povežu s njima te da uspostave poveznicu među članovima zajednice. Velik broj poduzeća ima online zajednice koje omogućavaju korisnicima da izmjenjuju znanja i iskustva te da jedni drugima pomažu riješiti neki problem. Ova vrsta odnosa može uvelike pomoći poduzeću u boljem razumijevanju svojih potrošača. <sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Osterwalder A. ; Pigneur Y. (2010), Business model generation, str 29

Tako je na primjer farmaceutska div GlaxoSmithKline pokrenuo privatnu online zajednicu u trenutku kada su predstavili svoj novi proizvod za gubitak kilograma. Poduzeće je htjelo bolje shvatiti izazove s kojima se susreću ljudi te na taj način naučiti bolje upravljati njihovim potrebama i očekivanjima. Nakon toga slijedi ko-kreacija. Sve više poduzeća traži nove vrste preko kojih mogu stvoriti odnose sa svojim potrošačima nasuprot onim tradicionalnim. Amazon.com poziva potrošače da pišu svoje recenzije te na taj način stvaraju vrijednost za knjigoljupce, dok neke druge tvrtke potiču potrošače da pripomognu u dizajnu njihovih novih proizvoda, što za potrošače može predstavljati odlično iskustvo i stvoriti dodanu vrijednost.<sup>14</sup>

Izvori prihoda su element poslovnog modela koji predstavlja novac koji poduzeće generira od pojedinih segmenata potrošača. Ukoliko potrošači predstavljaju srce poslovnog modela, onda novčani tokovi predstavljaju arterije. Važno je da se postavi pitanje za koje vrijednosti su pojedini segmenti potrošača spremni potrošiti novac? Uspješnim odgovorom na to pitanje omogućava se stvaranje novčanih tokova od svakog pojedinog segmenta potrošača. Novčani tokovi mogu imati različite mehanizme određivanja cijene, kao što su pogađanje cijene, aukcije, cijene ovisne o tržištu, volumenu te upravljanje prinosima. Poslovni model može sadržavati dvije vrste novčanih tokova: 1) transakcijski prihodi koji su rezultat jedne uplate potrošača i 2) prihod koji nastaje od više stalnih uplata. Nekoliko je načina kojima se generiraju prihodi. Prvi je prodaja imovine: najrašireniji način stvaranja prihoda koji nastaje prodajom vlasništva. Amazon.com prodaje knjige, glazbu, elektroniku itd online putem. Fiat prodaje automobile, te su oni nakon što ih potrošač kupi potpuno u vlasništvu njegove volje; mogu ga voziti, prodati, pa čak i uništiti. Zatim slijedi naknada za korištenje: ovaj prihod nastaje uporabom određene usluge. Što se više koristi, to ju više potrošač plaća.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Osterwalder A. ; Pigneur Y. (2010), Business model generation, str 29

<sup>15</sup> Osterwalder A. ; Pigneur Y. (2010), Business model generation, str 31-32

Tako na primjer mobilni operater kupcima naplaćuje broj minuta provedenih razgovarajući, kao što hotel naplaćuje broj noći korištenja sobe. Dostavljač paketa naplaćuje dostavu odnosno vožnju s prijašnje lokacije na njegovu lokaciju. Sljedeći način ostvarivanja prihoda je naknada za pretplatu. Ovaj prihod se generira prodajom stalnog pristupa uslugama. Na primjer, teratana prodaje mjesečne ili godišnje preplate, a potrošači zauzvrat dobivaju pristup svim sadržajima za vježbanje. Web igrica World of Warcraft Online omogućava korisnicima igranje jedino uz određenu mjesečnu naknadu. Nadalje, također jedan od načina ostvarivanja prihoda jest pozajmica/najam/leasing gdje prihod nastaje privremenim dodjeljivanjem prava na korištenje određene imovine na dogovoreni period uz naknadu. Za onoga koji daje pozajmicu, ovo predstavlja mogućnost ponavljajućih prihoda. S druge strane, za iznajmljivače i one koji nude leasing ovo pruža prednost nastalih troškova samo za ograničeno razdoblje, umjesto snošenja punih troškova vlasništva. Zipcar.com je dobar primjer za to; tvrtka omogućava potrošačima najam auta po satu u gradovima Sjeverne Amerike, što je dovelo mnoge ljude do odluke o najmu umjesto kupnje automobila. Slijedi licenciranje, prihod koji je generiran putem dozvole koja se daje potrošačima za korištenje intelektualnog vlasništva. Ta dozvola omogućava vlasnicima prava da ostvaruju prihod od svog vlasništva bez da moraju proizvesti proizvod ili ponuditi uslugu. To je vrlo često u industriji medija, gdje vlasnici sadržaja zadržavaju autorska prava iako prodaju licence za korištenje trećim stranama. Što se tiče tehnologije, vlasnici patenata odobravaju drugim poduzećima korištenje patentirane tehnologije za što traže određenu naknadu. Nakon toga, naknade za posredništvo; ova vrsta prihoda nastaje putem usluge posredovanja. Tako na primjer prodavači kreditnih kartica zarađuju od postotka iznosa svake transakcije koja je izvršena među trgovcima i potrošačima. Brokeri i agenti za prodaju nekretnina zarađuju proviziju prilikom svake uspješne suradnje kupca i prodavača. Sljedeća vrsta ostvarivanja prihoda je oglašavanje. Prilikom oglašavanja određenog proizvoda ili usluge, nastaje prihod od oglašavanja. Tradicionalno, medijska industrija i organizatori evenata vrlo se čvrsto pouzdaju u ovu vrstu prihoda, dok su se u zadnje vrijeme i drugi sektori počeli više pouzdati u prihode od oglašavanja. <sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Osterwalder A. ; Pigneur Y. (2010), Business model generation, str 31-32



<b>Mehanizmi određivanja cijena</b>	
<b>1. Fiksno određivanje cijena</b>	<b>2. Dinamično određivanje cijena</b>
(unaprijed definirane cijene temeljene na statičnim varijablama)	(promjene cijena na temelju uvjeta na tržištu)
Cjenovna lista	Pregovaranje
Ovisnost o svojstvu proizvoda	Upravljanje prinosima
Ovisnost o segmentu kupaca	Tržište realnog vremena
Ovisnost o volumenu prodaje	Aukcije

Tablica 3. Mehanizmi određivanja cijena, vlastita izrada prema Osterwalder A. ; Pigneur Y. (2010), Business model generation

Tablica 3. prikazuje mehanizme određivanja cijena koje dijeli na fiksne i dinamične. Fiksni se sastoje od liste cijena, zavisnosti proizvoda, zavisnosti segmenta kupaca te zavisnosti volumena, dok se dinamično određivanje cijena sastoji od pregovaranja, upravljanja prinosima, tržišta u realnom vremenu i aukcije.

Ključni resursi predstavljaju najvažniju imovinu koja je potrebna za uspješnost poslovnog modela. Svaki poslovni model zahtjeva ključne resurse. Oni omogućavaju poduzeću da stvori vrijednost, dođe to određenih tržišta te da održava odnose sa segmentima potrošača. Različiti resursi su potrebni ovisno o vrsti poslovnog modela. Proizvođač mikročipova zahtijeva kvalitetna postrojenja u proizvodnji, dok se dizajner mikročipova više fokusira na ljudske resurse. Ključni resursi mogu biti fizička imovina, intelektualna imovina, financijska imovina te ljudi. Mogu biti u vlasništvu poduzeća ili stečeni od strane partnera. U ovom pogledu važno je da se poduzeće upita koji resursi su potrebni za stvaranje vrijednosti te koje resurse zahtijevaju kanali za distribuciju, odnosi s kupcima i novčani tokovi. Postoje fizički resursi koji se odnose na postrojenja proizvodnje, zgrade, vozila, strojeve, sustave te distribucijske mreže.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Osterwalder A. ; Pigneur Y. (2010), Business model generation, str 34-35

Maloprodavači kao što su Wal-Mart i Amazon.com najviše se oslanjaju na fizičke resurse. Intelektualno vlasništvo predstavlja brend, znanje, patente, autorska prava, partnerstva te baze podataka. Ta vrsta vlasništva predstavlja važnu komponentu jakih poslovnih modela, pogotovo kad poduzeće naglo raste. Ove je resurse teško razviti, no kada su uspješno razvijeni, predstavljaju dodanu vrijednost. Tvrtnice Nike, Sony, Microsoft i SAP uvelike se oslanjaju na ovu vrstu resursa. Qualcomm, tvrtka koja dizajnira chipsets za mobilne uređaje, izgradila je svoj poslovni model na temelju patentiranih dizajna mikročipova od kojih tvrtka dobiva naknade za licenciranje. Nadalje, svako poduzeće zahtjeva ljudske resurse, no u nekim poslovnim modelima ljudi su ključan resurs, kao na primjer u kreativnim i znanstvenim industrijama. Farmaceutske tvrtke kao što su Novartis oslanjaju se na ljudske resurse na sljedeći način: njihov je poslovni model bazira se na iskusnim znanstvenicima te vještinama svojih prodavača. Što se tiče financijskih resursa, neki poslovni modeli baziraju se na financijskim resursima kao što su novac i krediti. Proizvođač mobitela Ericsson dobar je primjer snage financijskih resursa unutar poslovnog modela jer bi se tvrtka mogla odlučiti za pozajmljivanje sredstava od banaka te financiranje dobavljača od tih sredstava da bi se opremili kupci. Na taj način osiguravaju se narudžbe unutar Ericssona umjesto potencijalnih narudžbi od konkurencije. <sup>18</sup>

Ključne aktivnosti predstavljaju najvažnije aktivnosti koje poduzeće mora raditi da bi njihov poslovni model mogao biti uspješan. Svaki poslovni model zahtjeva određene aktivnosti. Kao i ključni resursi, ključne aktivnosti su važne da bi poduzeće stvaralo i nudilo određenu vrijednost. Također, one omogućavaju osvajanje određenih tržišta, održavanje odnosa s kupcima te ostvarivanje prihoda. Aktivnosti također ovise o vrsti poslovnog modela. Za Microsoft, ključne aktivnosti odnose se na razvijanje softvera. Za PC proizvođača Dell, ključne aktivnosti uključuju upravljanje lancem ponude, dok su za konzultantsko poduzeće McKinsey, ključne aktivnosti rješavanja problema. <sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Osterwalder A. ; Pigneur Y. (2010), Business model generation, str 34-35

<sup>19</sup> Osterwalder A. ; Pigneur Y. (2010), Business model generation, str 36-37

Ključne aktivnosti mogu se kategorizirati na sljedeći način: <sup>20</sup>

1. Proizvodnja: ove aktivnosti odnose se na dizajniranje i proizvodnju proizvoda određenih kvaliteta i elemenata koji ga opisuju.

2. Rješavanje problema: aktivnosti ovog tipa uključuju smišljanje novih rješenja za individualne probleme potrošača. Tim aktivnostima najčešće se bave konzultantska poduzeća, bolnice ili druge organizacije koje nude usluge rješavanja problema potrošača. Njihovi poslovni modeli zahtijevaju aktivnosti kao što su upravljanje znanjem te kontinuirane edukacije.

3. Platforma/mreža: modeli koji funkcioniraju kao platforme najčešće su mreže i softveri, no to mogu biti i brendovi. Poslovni model eBay-a zahtjeva od poduzeća neprestano razvijanje i održavanje platforme (web stranice eBay.com). Poslovni model Vise ima aktivnosti povezane s platformom transakcija s bankama, potrošačima te trgovcima.

Nakon toga slijedi element- ključni partneri. Ovaj element predstavlja mrežu dobavljača i partnera koji pomažu u ostvarenju rada poslovnog modela. Tvrtke stvaraju suradnje iz više razloga, kao što su optimiziranje poslovnog modela, smanjivanje rizika i stjecanje resursa, a partneri postaju temelj mnogih poslovnih modela. Postoje četiri vrste suradnji:

1. Strateška suradnja među ne-konkurentima
2. Strateška suradnja među konkurentima
3. Zajednički poduzetnički poduhvat
4. Veza kupac-dobavljač s ciljem pouzdanih isporuka.

Moglo bi biti korisno naglasiti razlike u vrstama motivacija za nastajanje partnerskih odnosa. Optimizacija i ekonomija razmjera su najosnovnija vrsta odnosa kupac-dobavljač koja nastaje s ciljem optimiziranja alokacije sredstava i aktivnosti. Ova vrsta odnosa najčešće se razvija da bi se smanjili troškovi te da bi se spojila infrastruktura. Također, cilj ovih zajedničkih aktivnosti je da se smanji potencijalni rizik unutar konkurentskog okruženja. <sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Osterwalder A. ; Pigneur Y. (2010), Business model generation, str 36-37

<sup>21</sup> Osterwalder A. ; Pigneur Y. (2010), Business model generation, str 36-37

Nije neobično da konkurenti surađuju u jednom području dok se u drugim područjima "natječu". Na primjer, Blu-ray je optički disk razvijen od strane vodećih korisnika elektronike, vlasnika osobnih kompjutera te medija. Ta je grupa surađivala u dovođenju Blu-ray tehnologije na tržište, dok su istovremeno članovi konkurenti u pogledu prodaje vlastitih Blu-ray proizvoda. Nakon toga slijedi stjecanje specifičnih resursa i aktivnosti; vrlo mali broj tvrtki posjeduje sve resurse i aktivnosti opisane njihovim poslovnim modelom. Tvrtke radije proširuju vlastite sposobnosti tako što se oslanjaju na druga poduzeća kod razvijanja određenih resursa ili prilikom izvedbe određenih aktivnosti. Takve suradnje nastaju s ciljem stjecanja znanja, licence ili pak pristupa potrošačima. Na primjer, proizvođači mobilnih uređaja mogu kupiti licencu za operativni sustav za njihove uređaje radije nego ga proizvesti samostalno, kao što se i osiguravajuća društva mogu osloniti na brokere kod prodaje njihovih polica, umjesto da razvijaju vlastite prodajne snage.<sup>22</sup>

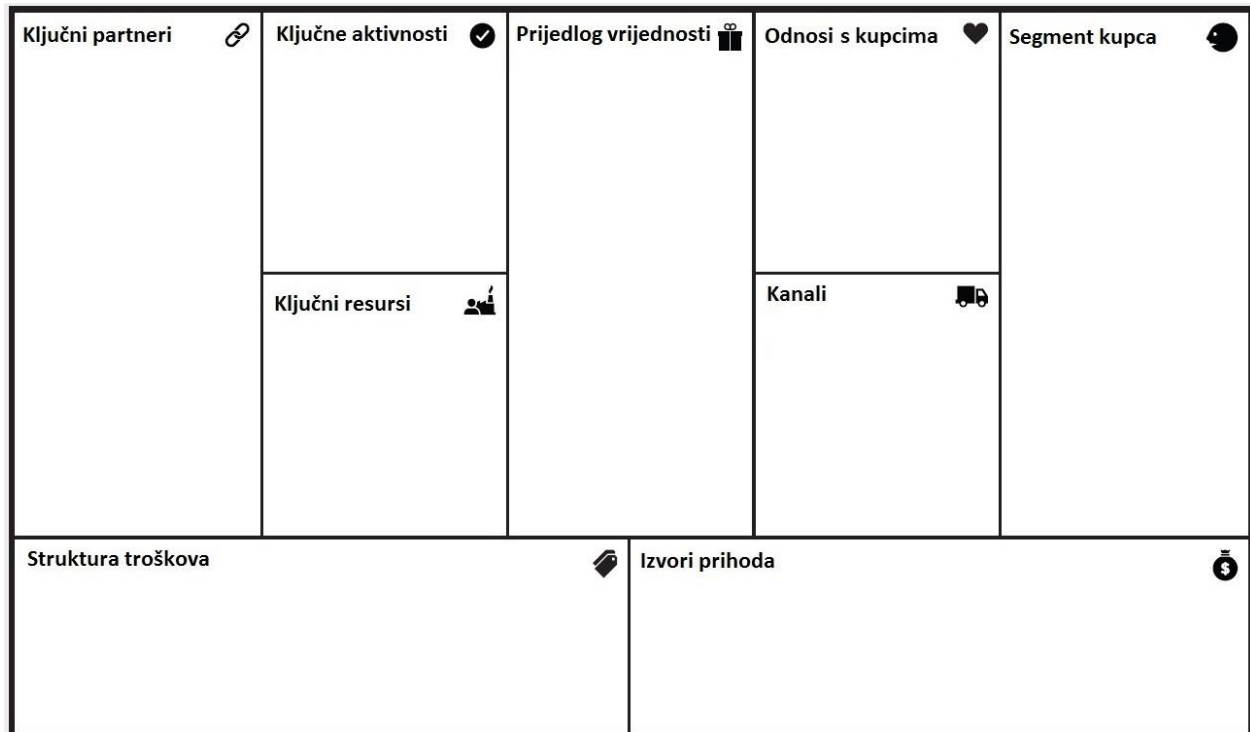
Struktura troškova se odnosi na sve troškove nastale radi upravljanja poslovnim modelom. Pod te troškove spadaju stvaranje i isporuka vrijednosti, održavanje odnosa s kupcima te generiranje prihoda. Takvi troškovi mogu se izračunati vrlo lako nakon što su definirani ključni resursi, aktivnosti te suradnje. Ipak, neki poslovni modeli izgrađeni su isključivo na strukturi niskih troškova, kao što su low-cost aviokompanije. U ovom slučaju najvažnije je da si poduzeće postavi pitanja- koji su najvažniji troškovi unutar našeg poslovnog modela, koji su ključni resursi najskuplji, te koje su ključne aktivnosti najskuplje. Troškovi bi u svakom poslovnom modelu trebali biti minimalni. No struktura niskih troškova važnija je za neke poslovne modele nego za neke druge. Zbog toga valja razdvojiti dvije opće vrste strukture troškova: općeniti troškovi i troškovi stvaranja vrijednosti. Troškovni poslovni modeli baziraju se na minimiziranju troškova gdje je god to moguće. Ovaj pristup ima za cilj stvaranje i održavanje najtanje moguće troškovne strukture, koristeći prijedloge stvaranja onih vrijednosti koji imaju male troškove, maksimiziranje automatizacije te proširivanje vanjske suradnje. Takvi su modeli tipični za low-cost aviokompanije kao što su Ryanair i EasyJet. Poslovni modeli temeljeni na vrijednostima manje se zabrinjavaju s troškovima određenog poslovnog modela te se radije baziraju na stvaranju vrijednosti.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Osterwalder A. ; Pigneur Y. (2010), Business model generation, str 38-39

<sup>23</sup> Osterwalder A. ; Pigneur Y. (2010), Business model generation, str 40-41

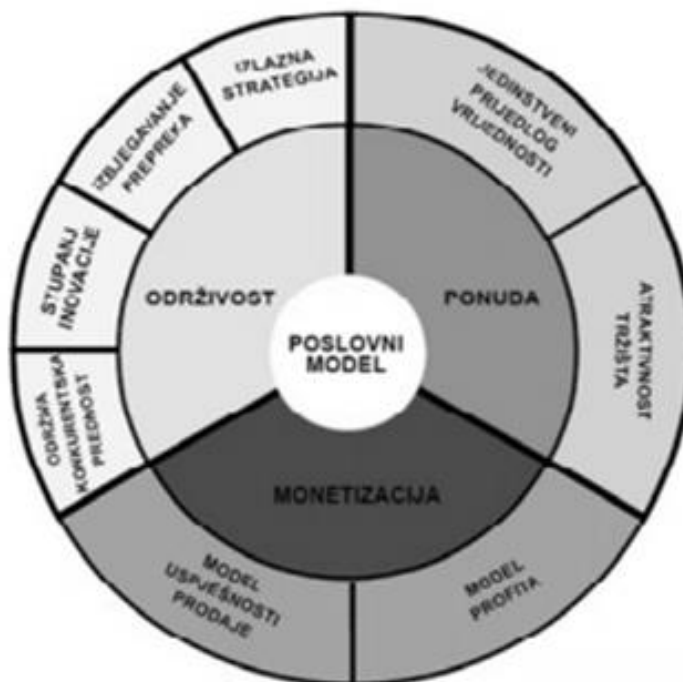
Takvi modeli karakteristični su za luksuzne hotele koji uz svoju prvotnu uslugu nude dodatne usluge koje stvaraju vrijednost kod potrošača. Struktura troškova može imati sljedeće karakteristike: fiksni troškovi, varijabilni troškovi, ekonomija razmjera i ekonomija obujma.<sup>24</sup>



SI 1. Platno poslovnog modela, preuzeto sa [https://www.google.hr/search?q=platno+poslovnog+modela&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=kLuR7H5b3-uh5M%253A%252CGmc0SECw6puFBM%252C\\_&usg=AFrqEzdIQDYuF7ZOEyHbpTzEUBw8\\_S-6WQ&sa=X&ved=2ahUKEwi0g-7Fp5\\_dAhXGblAKHU99ANAQ9QEwAXoECAyQBA#imgrc=kLuR7H5b3-uh5M](https://www.google.hr/search?q=platno+poslovnog+modela&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=kLuR7H5b3-uh5M%253A%252CGmc0SECw6puFBM%252C_&usg=AFrqEzdIQDYuF7ZOEyHbpTzEUBw8_S-6WQ&sa=X&ved=2ahUKEwi0g-7Fp5_dAhXGblAKHU99ANAQ9QEwAXoECAyQBA#imgrc=kLuR7H5b3-uh5M), dostupno 2.9.2018

Na slici 1 vidljiv je shematski prikaz platna poslovnog modela koji je strukturiran na način da su ključni partneri, aktivnosti i resursi s jedne strane, nasuprot odnosa s kupcima, segmenata kupaca i kanala, dok se u sredini nalazi prijedlog vrijednosti, a ispod svega struktura troškova i izvori prihoda.

<sup>24</sup> Osterwalder A. ; Pigneur Y. (2010), Business model generation, str 40-41



Slika 2. Okvir poslovnog modela- Morić Milanović B.; Srhoj S.; Krišto T. (2017), Strateški pristup inoviranju poslovnih modela

Na slici 2. su prikazane tri kategorije elemenata: ponuda, održivost i monetizacija (Muehlhausen, 2012). Te su tri kategorije u skladu s prethodnom analizom različitih pristupa segmentiranju koncepta. Također, Business Model Institute pristup je usklađen s glavnim kategorijama elemenata poslovnog modela: prijedlogom vrijednosti, organizacijskom arhitekturom za stvaranje vrijednosti i profitnom jednadžbom.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Morić Milanović B.; Srhoj S.; Krišto T. (2017), Strateški pristup inoviranju poslovnih modela

### Ključna područja poslovnog modela prema *Business Model Institute*

Ključna područja	Opis
Tržišna atraktivnost	Predstavlja prodaju proizvoda ciljnom segmentu tržišta, je li tržište atraktivno, odnosno ima li velik potencijal za profitabilnost poduzeća.
Jedinstveni prijedlog vrijednosti	Odgovara na pitanja kao što su: Rješava li proizvod nužnu potrebu koju kupci ne mogu zadovoljiti negdje drugdje? Nudi li ponuda znatno više vrijednosti kupcu naspram cijene? Cilja li ponuda nezadovoljeno ili nedovoljno zadovoljeno tržište? Može li se postići leaderska pozicija na tržištu s ovakvim prijedlogom? Postoje li slični prijedlozi vrijednosti od strane (potencijalnih) konkurenata?
Model profita	Odgovara na pitanja kao što su: Koliko je profita moguće steći prodajući proizvod? Koje i kako pojedine proizvodne grupe utječu na profitabilnost? Postoji li cjenovna prednost? Hoće li prihod biti ponavljajući ili jednokratni?
Model uspješnosti prodaje	Odgovara na pitanja kao što su: Može li se prodati proizvod pri definiranoj/određenoj cijeni? Mogu li se kupci privući isključivo marketinškim aktivnostima ili su potrebni snažni prodajni naponi kako bi se plasirao proizvod na tržište? Može li se stvoriti dokazan i ponovljiv prodajni proces?
Održiva konkurentska prednost	Odgovara na pitanja kao što su: Mogu li se ostvariti neke od klasičnih konkurentske prednosti, kao što su: troškovna prednost, diferencijacija ili pristup resursima? Mogu li se održati ili povećati konkurentske prednosti? Ulaze li veliki konkurenti na ciljno tržište? Povećava li se ili, pak, smanjuje pregovaračka moć kupaca i dobavljača?
Stupanj inovacije	Odgovara na pitanje: Koliko je inoviranja potrebno kako bi se postigao održiv poslovni model?
Izbjegavanje prepreka	Potrebno je uzeti u obzir postojanje raznih prepreka koje mogu utjecati na održivost poslovnog modela, kao što su: državna regulacija, hendikep glede lokacije, preveliko oslanjanje na trenutne trendove, razni pravni izazovi i sl.
Izlazna strategija	Odgovara na pitanje: Na koje sve načine poduzetnik može prodati svoj udio u poslovnom pothvatu?

Slika 3. Ključna područja poslovnog modela prema Business Model Institute, Morić Milanović B.; Srhoj S.; et.al (2017), Strateški pristup inoviranju poslovnih modela

Kategorije elemenata poslovnog modela sastoje se od osam elemenata prikazanih na slici 3., a koji služe za analizu poslovnog modela. To su dakle tržišna aktivnost, jedinstveni prijedlog vrijednosti, model profita, model uspješnosti prodaje, održiva konkurentska prednost, stupanj inovacije, izbjegavanje prepreka te izlazna strategija.

Neki autori kao što su Lehmann-Ortega i Musikas (2014) navode samo tri kategorije elemenata. To su prijedlog vrijednosti, organizacijska arhitektura za stvaranje vrijednosti i profitna jednadžba.

Apple-ov iPod je dobar primjer kvalitetnog poslovnog modela. Apple je 2001. godine lansirao ovaj prijenosni media player uređaj koji radi pomoću povezivanja s iTunes softverom. iTunes softver omogućava korisnicima da prebacuju glazbu i ostale sadržaje s iPod-a na računalo ili obrnuto. Softver također omogućava jednostavno povezivanje s Apple-ovim online dućanom tako da korisnici mogu kupovati i skidati sadržaj. Upravo je ta kombinacija uređaja, softvera i online dućana vrlo brzo napravila pomutnju u muzičkoj industriji i dala Apple-u dominantnu poziciju na tržištu. No, Apple nije bio prvi proizvod koji je lansirao prijenosni media player na tržište. Kako je onda postigao takvu dominaciju? Apple je uspjeh postigao pomoću toga što se tvrtka natjecala s boljim poslovnim modelom. S jedne strane, Apple je korisnicima nudio iskustvo glazbe koje je bilo vrlo jednostavno za korištenje i to na način da su napravili kombinaciju moderno dizajniranih iPod uređaja, iTunes softvera te iTunes online dućana. Njihov je prijedlog vrijednosti taj da korisnicima nude iskustvo jednostavnog pretraživanja, kupovanja i uživanja u digitalnoj glazbi. No, da bi postigli taj prijedlog vrijednosti, bilo je nužno da Apple pregovara s velikim rekord kućama s ciljem da bi stvorili najveću glazbenu knjižnicu na svijetu. Rezultat je taj da Apple ostvaruje maksimalan prihod od prodaje iPod uređaja, dok istovremeno koriste integraciju s online dućanom kako bi se zaštitili od konkurencije.<sup>26</sup>

Još jedan dobar zanimljiv primjer poslovnog modela je Google. Ključ Google-ovog poslovnog modela je upravo prijedlog vrijednosti koji osigurava izrazito ciljane reklame na internetu. Pomoću servisa AdWords, oglašivači mogu objaviti reklame i sponzorirane linkove na Google-ovim stranicama za pretraživanje. Reklame su prikazane pored rezultata pretraživanja, a Google osigurava da su prikazane samo reklame povezane s pojmom pretraživanja. Ta je usluga vrlo zanimljiva oglašivačima jer im omogućava prilagodbu svoje online kampanje specifičnim pretraživanjima i demografski ciljanim tržištima. Ipak, model radi jedino ako puno ljudi koristi Google-ov alat za pretraživanje. Što više ljudi koristi Google pretraživač, to više reklama može biti prikazano što automatski znači da je veća vrijednost postignuta za oglašivače. Da bi privukao što više korisnika na određenu web stranicu, Google se koristi i brojnim drugim brzorastućim alatima kao što su Gmail, Google maps, Picasa i slično.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Osterwalder A. ; Pigneur Y. (2010), Business model generation, str 47

<sup>27</sup> Osterwalder A. ; Pigneur Y. (2010), Business model generation, str 80

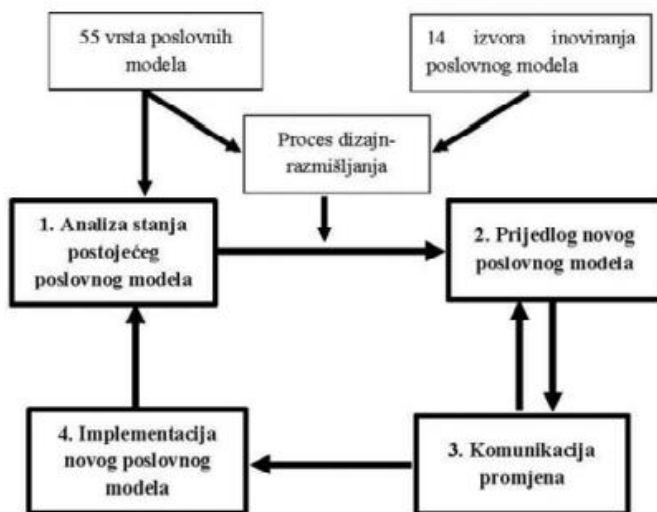


Google ima vrlo poseban model troškova; zarađuje od jednog segmenta kupaca i oglašivača, dok istovremeno subvencionira besplatne ponude drugim segmentima- web surferima i vlasnicima sadržaja. To je u stvari logično jer što je više reklama prikazano web surferima, Google više zarađuje od tih reklama. Zauzvrat, velike zarade od oglašavanja motiviraju sve više vlasnika sadržaja da postanu AdSense partneri. AdSense omogućava trećim stranama da zarade dio Google-ovih prihoda od oglašavanja tako da prikazuju Google oglase na vlastitim web stranicama. Oglašivači ne kupuju prostor za oglašavanje direktno od Google-a. Prvo daju svoju ponudu za ključne riječi povezane s pojmovima pretraživanja ili sa sadržajem na web stranicama trećih strana. Ponude se odvijaju kroz AdWords servis za aukcije na sljedeći način: što je popularnija ključna riječ, to je više oglašivač spreman platiti. Ključni resursi Google-a su njegova platforma za pretraživanje koja pokreće Web pretraživanje (Google.com), oglašavanje (AdWords) i zarađivanje trećih strana (AdSense). Ti su servisi bazirani na algoritmima osiguranima od opsežne IT infrastrukture. Tri ključne aktivnosti Google-a su (1) izgradnja i održavanje infrastrukture pretraživanja, (2) upravljanje trima glavnim servisima, i (3) promoviranje platforme novim korisnicima, vlasnicima sadržaja i oglašivačima.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Osterwalder A. ; Pigneur Y. (2010), Business model generation, str 81

Nakon što je poslovni model detaljnije objašnjen, valja naglasiti i važnost njegovog inoviranja. On se može opisati četirima fazama. To su analiza stanja, prijedlog novog poslovnog modela, komunikacija promjena i implementacija novog poslovnog modela. Morić Milanović, Srhoj, et. al (2017) tvrde: *"Prva faza, tzv. analiza stanja postojećeg poslovnog modela, nužna je kako bi se inicirao daljnji proces inoviranja. Temeljni je cilj ove faze inoviranja poslovnog modela identificirati, pojasniti i artikulirati postojeći poslovni model i logiku vrijednosti tog poslovnog modela. Predlaže se opservacija odnosa postojećeg poslovnog modela i vanjskih čimbenika. Uz analizu postojećeg stanja, potrebno je skicirati čimbenike koji potencijalno ugrožavaju budućnost poslovanja poduzeća, kao i potencijalne prilike za njegov rast. Identifikacija Identifikacija prijetnji i prilika, kao i shvaćanje same industrijske logike također stvara okvir za razumijevanje poslovnih modela konkurencije. Konvencionalni alati za vizualiziranje poslovnih modela, poput platna poslovnog modela (Osterwalder i Pigneur, 2010/2014), trokuta poslovnog modela (Gassmann, Frankenberger i Csik, 2014), okvira poslovnog modela poslovnih škola Harvard Business School (HBS) i Massachusetts Institute of Technology (MIT) (Christensen, Bartman i van Bever, 2016), okvira poslovnog modela Business Model Institute (Muehlhausen, 2012) ili drugih, mogu pomoći u prvoj fazi inoviranja poslovnog modela, dok bi konačan ishod trebao biti identificiranje jednog od 55 vrsta poslovnog modela (vidi prilog), koji najviše odgovaraju poduzeću. "*



Slika 4. Proces inoviranja poslovnog modela; Morić Milanović B.; Srhoj S., et.al (2017)

Kvalitetna informatička tehnologija ključna je za ostvarivanje poslovnih ciljeva i općenito uspjeha poslovanja. No, uz to je vrlo važno imati sposobnost povezati poslovanje sa tehnološkim sustavima na pravi način. Jedan od najboljih načina povezivanja te dvije stavke upravo je korištenje poslovnih modela. Mnogi znanstvenici opisuju poduzeće gledajući ga iz tri perspektive; poslovna perspektiva, perspektiva primjene/zahtjeva te tehnološka perspektiva. Autori Weill i Vitale (2001) preporučaju da se u poslovnu perspektivu doda poslovni model koji bi ju zapravo trebao detaljnije opisivati, te da se nakon toga poveže poslovna perspektiva sa zahtjevima i tehnološkom perspektivom. Kod perspektive zahtjeva/primjene opisuje se portfelj zahtjeva koji su snaga poslovnog modela (npr. aplikacija upravljanja lancem ponude). Također, tu se opisuju informacijski zahtjevi poslovnog modela kao što su profili kupaca, skladišta i slično. Tehnološka perspektiva opisuje tehnološku infrastrukturu koja vodi poslovni model. Još jedan prijedlog kojim se može podići kvaliteta poslovanja na jednu novu razinu, jest spajanje kategorija tehnološke infrastrukture s poslovnim modelom. Tako se može spojiti poslovni model sa komunikacijskim menadžmentom, upravljanjem podacima, IT menadžmentom, sigurnošću, IT arhitekturom, IT istraživanjima, razvijanjem, te edukacijama.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Osterwalder A. ; Pigneur Y. (2010), Business model generation, str 272

## 4. PRIMJENA IDEALNOG POSLOVNOG MODELA NA STVARNOM PRIMJERU

Poslovni model ima mnoge uobičajene odlike, no ipak je svaki poslovni model specifičan, odnosno prilagođen svakom pojedinom poduzeću. Kao što je već spomenuto, posebno je važno raditi na sposobnosti inoviranja poslovnog modela. Za to je svakako potrebna izuzetna kreativnost i sposobnost rješavanja problema na inovativan način. Ipak, to predstavlja veliki izazov s obzirom da sve što ljudi tijekom života nauče, na neki način sputava njihovu kreativnost. Potrebno je svaku situaciju pokušati sagledati iznova, a ne se bazirati na prijašnje spoznaje i iskustva. Za inovacije je potrebno imati i kvalitetne resurse, kao i novu tehnologiju. No ni uz sve to, uspjeh nije garantiran. Tako su neke od najuspješnijih kompanija kao što je npr Apple uspjele bez obzira na to što nisu izumili najnoviju tehnologiju već su primijenile i adaptirale uspješne poslovne modele iz drugih industrija.

U nastavku će biti objašnjen idealni poslovni model te će isti biti primjenjen na stvarnom poduzeću. Poduzeće koje je korišteno kao primjer je tvrtka "I Do weddings" iz Zagreba. I Do weddings je salon vjenčanica te se bavi prodajom i iznajmljivanjem vjenčanica. Uz to, salon nudi i uslugu šivanja vjenčanica i svečanih haljina po mjeri. Poduzeće posluje od 2012. godine te broji dva stalna i jednog zaposlenika koji je zaposlen na pola radnog vremena. U salonu uz sve navedeno, mladenke mogu pronaći i svu dodatnu opremu koja ulazi u mladenkinu vjenčanu odjeću kao što su veo, vjenčane rukavice, krune i ostali ukrasi za kosu te malene haljinice za djeveruše. Poslovnica se nalazi vrlo blizu centra grada, na adresi Petrova 59a, Zagreb. Poduzeće ima svoj poslovni model koji ima određene prednosti i nedostatke, te u nastavku slijedi primjena idealnog modela na navedenom primjeru. Idealni model predstavlja poslovni model koji nema nikakvih ograničenja. Obično, svi poslovni modeli imaju određena ograničenja koja ih sputavaju u tome da budu "idealni". To su npr. tehnološka ograničenja, organizacijska ograničenja i financijska ograničenja.

#### 4.1. Poslovni model bez tehnoloških ograničenja

Prema Moriću Milanoviću, Srhoju, et.al (2016), *"Tehnološka je perspektiva poslovnog modela promatrana putem izgradnje te modeliranja informacijskih sustava, kao i značajnijeg korištenja računalom i Internetom, pri čemu je vođena tehnološkim napretkom te usponom elektroničkog poslovanja (Wirtz, 2010; Timmers, 1998; Hedman i Kalling, 2002; Afuah i Tucci, 2003). Afuah i Tucci (2003) ističu važnost utjecaja Interneta na poslovanje poduzeća. Wirtz (2010) definira koncept poslovnog modela kao prikaz proizvodnje i sustava poticaja za realizaciju proizvodnje u poduzeću, dok Timmers (1998) radi jasnu distinkciju među različitim oblicima poslovnih modela temeljenih na internetskoj povezanosti. Wirtz (2010) opisuje poslovni model kao pojednostavnjeni i integrirani oblik koji objašnjava koji resursi igraju ključnu ulogu u procesu stvaranja vrijednosti i kako unutarnji procesi transformiraju resurse. Međutim, moguće je razdvojiti četiri aspekta poslovnih modela unutar tehnološke perspektive: sadržajni, transakcijski, kontekstualni i mrežni (Wirtz, 2010)."*

Na temelju objašnjenja tehnološke perspektive, moguće je zaključiti da se tehnološki aspekt poslovanja odnosi na informacijski sustav koji se koristi unutar poduzeća, te na općenito korištenje računala i interneta. Danas je nezamislivo voditi posao bez korištenja interneta, te se internet više ne smatra dodanom vrijednosti, već se njegovo korištenje itekako podrazumijeva. Internet itekako olakšava brojne poslovne procese, a danas sve više služi za uspostavljanje odnosa s kupcima i potencijalnim kupcima, što se postiže putem društvenih mreža. Korištenje društvenih mreža predstavlja izuzetno dobar način komuniciranja s korisnicima te omogućava jednostavno prenošenje informacija između poduzetnika i korisnika. Tako npr. poduzetnik može objavljivati sadržaj koji prikazuje i opisuje njihove proizvode te na taj način konstantno može kupce informirati o svojim proizvodima i uslugama. Isto tako, poduzetnici mogu objavljivati sadržaj koji je na bilo koji način povezan s domenom njihovog poslovanja, kako bi korisnicima pružali što veći obujam sadržaja te ih na taj način zainteresirali za praćenje njihovih profila. S druge strane, kupci na ovaj način imaju mogućnost pretraživanja sadržaja od nekog poduzeća te na taj način mogu puno brže i jednostavnije doći do informacije koja ih zanima, a za koju bi inače izgubili puno više vremena kako bi došli do nje. Ipak, uz sve prednosti interneta i računala, postoje određena ograničenja koja usporavaju neke poslovne događaje.

Kod poduzeća "I Do weddings" koje je uzeto kao primjer, korisnici često putem društvenih mreža pronalaze fotografije određenih vjenčanica te na temelju tih fotografija šalju upite za informacije o cijenama, veličini proizvoda i slično. Buduće mladenke koje zapravo predstavljaju ciljano tržište poduzeća mogu puno toga saznati koristeći internet. Da bi saznale osnovne informacije o proizvodu, ne moraju dolaziti u salon već je dovoljno poslati poruku putem neke društvene mreže, čime se štedi puno vremena. Ipak, cjelokupan proces od raspitivanja korisnika, do moguće kupnje, mnogo bi drugačije izgledao kad ne bi postojalo nikakvih tehničkih ograničenja. Tako je na primjer moguće zamisliti sljedeću situaciju koja je vrlo uobičajena u poslovanju poduzeća I Do weddings. Mladenka koja je potencijalni kupac šalje upit o cijeni određene vjenčanice. Nakon što dobiva odgovor te zaključuje da joj je cijena prihvatljiva, mladenka se raspituje o veličini vjenčanice te od zaposlenice dobiva odgovor da je vjenčanica upravo u veličini koja njoj odgovara. Nakon što mladenka saznaje odgovore na dva bitna pitanja te zaključuje da oba elementa (cijena i veličina) odgovaraju njenim željama i mogućnostima, ipak na temelju toga ne može donijeti odluku o kupnji ili najmu. Potrebno je da se mladenka naruči za termin isprobavanja, dođe do salona u dogovorenom terminu i isproba vjenčanicu kako bi mogla uživo zaključiti je li ta vjenčanica ono što njoj odgovara- ne samo preko slike već i uživo, paše li vjenčanica njenoj građi, figuri tijela i slično. Sve to zahtijeva dodatno ulaganje vremena i truda u poslovanju. Također, što mladenka ima duži proces prikupljanja informacija, razmišljanja i istraživanja o potencijalnim opcijama, to je veća vjerojatnost da će vjenčanicu naći u nekom od konkurentskih salona. U idealnom poslovnom modelu, takvog tehnološkog ograničenja ne bi bilo. Moguće je zamisliti situaciju u kojoj mladenka šalje upit o vjenčanici koja joj se sviđa na nekoj fotografiji, te također dobiva odgovor o cijeni i veličini. U ovoj situaciji, kao i u prošloj navedenoj, i jedan i drugi element odgovaraju njezinim željama i mogućnostima. Nakon toga, mladenka šalje svoje mjere (širinu bokova, struka, grudi i slično), te se vjenčanica u potpunosti prilagođava njezinim mjerama ukoliko postoje dijelovi koji se ne podudaraju. Taj dio posla odrađuje krojačica koja je zaposlena u poduzeću, stoga to ne uzrokuje dodatne troškove. Zatim se ta vjenčanica dostavlja mladenki na kućnu adresu, te se na taj način u salonu ne gubi vrijeme na dogovaranje s mladenkom oko termina dolaska, kao ni na sami dolazak mladenke te isprobavanje i proces donošenja odluke. Također, u ovoj situaciji mladenka može donijeti odluku puno brže što znači da vrlo vjerojatno neće nastavljati dalje istraživati i na taj način se smanjuje mogućnost pronalaska druge potencijalne opcije, odnosno odustajanja od prvotne.

Time se može zaključiti sljedeće; kada bi postojala mogućnost da mladenka na temelju fotografije vjenčanice koja joj se sviđa, odmah ili vrlo brzo donese odluku o kupnji ili najmu, poduzeće bi uštedilo puno vremena te bi se osiguralo od situacije u kojoj mladenka nastavlja istraživanje i pronalazi drugo rješenje. Tehnologija itekako pospješuje i ubrzava cjelokupni proces poslovanja, te ono najbitnije, korisnicima omogućava jednostavno dolaženje do informacija. Ipak, tehnologija ni u jednom poslovnom modelu nije idealna te je zbog toga zanimljivo zamisliti ovakav primjer kako bi mogli zaključiti koliko bi poslovanje drugačije funkcioniralo kada u tom aspektu ne bi bilo nikakvih ograničenja.

## 4.2. Poslovni model bez organizacijskih ograničenja

Morić Milanović, Srhoj, et. al (2016) objašnjavaju organizacijsku perspektivu: *"Organizacijska perspektiva poslovnih modela usmjerena je na opis poslovanja poduzeća s fokusom na definiranje poslovnih procesa, pa se u okviru te perspektive definiraju tzv. operativni poslovni modeli. Treacy i Wiersema (1997) definiraju operativni poslovni model kao interakciju operativnih procesa, upravljačkih sustava, organizacijske strukture i korporativne kulture u svrhu ispunjenja strateški zadanih ciljeva. Linder i Cantrell (2000) definiraju operativni poslovni model kao suštinu organizacije poslovanja s ciljem stvaranja vrijednosti za kupce. Stoga, ono što autori navode kao ključno jesu procesi poput onih kako se stvara vrijednosti, kako privući kupce, zaposlenike, investitore te profitabilno dostaviti proizvode i usluge. Unutar organizacijske perspektive Wirtz (2010) razvija okvir poslovnog modela koji promatra kroz organizacijsku prizmu te ga dijeli na tri osnovna dijela: kupce i prijedlog vrijednosti, distribucijske kanale i financije."*



Slika , Okvir poslovnog modela, Izvor: Morić Milanović, Srhoj, et. al (2016) prema Wirtz, B. W. (2010). Business model management

Na slici je prikazan Wirtzov okvir poslovnog modela koji je podijeljen na kupce, distribucijske kanale i financije.

U nastavku će primjena idealnog poslovnog modela biti izvršena u odnosu na organizacijsku strukturu. Organizacijska struktura u poduzeću I Do weddings jest jednostavna, neformalna i fleksibilna. Poduzeće ima 2 stalna zaposlenika- vlasnik/direktor te trgovac, i jednog zaposlenika koji radi na pola radnog vremena- krojačica. Stoga se može zaključiti da poduzeće ne posjeduje puno stručnog osoblja. Za ovakve je organizacijske strukture karakteristično da se većina aktivnosti vrši oko voditelja poslovanja odnosno vlasnika koji kontrolu poslovanja vrši kroz direktan nadzor. Okolina u kojoj se radi je jednostavna i dinamična. Strategija poslovanja se uokviruje kroz vizionarski proces koji je vrlo promjenjiv jer je još uvijek u razvoju, što znači da je fleksibilan u odnosu na detalje. Prednosti ovakve organizacijske strukture su brzo prihvaćanje promjena, kao i snažan osjećaj cilja. Poduzeće je malo, stoga u situacijama u kojima se dogode promjene, ima sposobnost brzog reagiranja i rješavanja problema, što predstavlja uštedu vremena i ostalih troškova. Nedostaci ove organizacijske strukture su osjetljivost zbog veličine te ograničene mogućnosti. Naime, s obzirom da je poduzeće malo, svaki veći neočekivani izdatak predstavlja opasnost.



Poduzeće ne generira velike prihode što znači da neočekivani troškovi mogu biti opasni po poslovanje. To utječe i na ograničene mogućnosti poslovanja; mala poduzeća nažalost teško nalaze resurse za ostvarivanje većih poduhvata. Tu dolazi i do opasnosti od neravnoteže između ideja i stvarnosti, jer ideja može biti vrlo kvalitetna i dobro zamišljena, no u stvarnosti ju može biti teško realizirati. S obzirom na sve navedeno, moguće je zaključiti da iako poduzeće I Do weddings ima kvalitetan proizvod i uslugu, nalazi određene poteškoće u organizacijskom djelovanju. Naime, zaposlenici poduzeća često imaju dobre ideje s kojima bi se mogla dodati dodana vrijednost za kupce, no mala organizacijska struktura im predstavlja ograničenje u izvršavanju te ideje. Recimo da zaposlenica poduzeća koja ima ulogu trgovca, dobije ideju organizirati photo shooting vjenčanica. Te bi se fotografije koristile u svrhu promoviranja proizvoda i poduzeća na društvenim mrežama što bi moglo dovesti do privlačenja korisnika novim i modernim proizvodom. Za photo shooting potrebno je koristiti nove vjenčаницe koje bi predstavljale novu kolekciju. Ukoliko u salonu postoji nekoliko vjenčanica koje su nedavno proizvedene, potrebno je među novu kolekciju dodati još barem 4-5 modela jer nema smisla predstavljati novu kolekciju sa manje od 5 komada vjenčanica. Poduzeće ima samo jednu krojačicu koja je zaposlena na pola radnog vremena i koja većinu vremena koje provodi u salonu prepravlja vjenčаницe koje su već bile iznajmljene odnosno nošene, te ih priprema za iduće mladenke koje su se zabilježile za njihovo nošenje. To znači da je krojačica itekako ograničena s vremenom. Kada bi nastao dogovor da se počnu proizvoditi vjenčаницe za novu kolekciju, krojačica bi s obzirom da raspolaže s malo vremena, izgubila puno više vremena za šivanje tih vjenčanica nego što bi to bilo prihvatljivo. Naime, ako bi se šivanje novih vjenčanica vremenski jako razdužilo, vjenčаницe koje su već prisutne u salonu te koje su se također planirale predstaviti kao nova kolekcija, već bi se mogle iznajmiti ili prodati što automatski znači da to opet ne bi bilo dovoljno komada za predstavljanje kolekcije. Kada ne bi postojalo ovo ograničenje u organizacijskoj strukturi, situacija bi bila puno jednostavnija. Kada bi poduzeće imalo idealni poslovni model, ograničenja ne bi postojala te navedena situacija ne bi predstavljala problem. Situacija idealnog modela se može zamisliti na sljedeći način. Poduzeće ima zaposlenu krojačicu na pola radnog vremena, koja je zadužena za prepravke na vjenčanicama, kao i za njihovu pripremu za mladenke koje su sljedeće na redu za nošenje.

Također, u poduzeću je zaposlena još jedna krojačica na pola radnog vremena. Ova je krojačica zadužena samo za nova šivanja, odnosno proizvodnju potpuno novih vjenčanica. Na taj način svaka krojačica ima svoje zaduženje i ne gubi se vrijeme na poslove koji nisu primarni svakoj od njih. Tako se poduzeće može osigurati od nepridržavanja dogovorenih rokova, jer kad bi jedna krojačica obavljala tekući posao, uz posao proizvodnje novih proizvoda, vrlo bi se lako moglo desiti da vjenčanice koje se trebaju prepraviti ne budu gotove na vrijeme. Bez ograničenja organizacijske strukture, u poduzeću bi se većina ideja mogla izvršiti vrlo brzo nakon predlaganja ideje jer ne bi postojale prepreke koje bi kočile provedbu ideje u djelo. Kada bi se dobre ideje mogle brzo izvršiti, poduzeće ne bi imalo oportunitetni trošak koji trenutno trpi. Izvršenjem kvalitetnih ideja poduzeće bi imalo puno više mogućnosti za privlačenje novih kupaca te samim time mogućnost za generiranje novih i češćih prihoda.

### 4.3. Poslovni model bez financijskih ograničenja

Mala poduzeća posjeduju malo kapitala, što logično predstavlja ograničenje za njihov rast. Često se postavlja pitanje kako malim poduzećima osigurati financijska sredstva koja su im potrebna za rast, a do kojih teško dolaze. Iako mala poduzeća kao što je I Do weddings često izume dobar proizvod ili ponude dobru uslugu, i to predstavlja veliki potencijal, isto toliko predstavlja i rizik. Svi poslovni iskoraci traže ulaganja koja su dugoročna. Tu dolazi do problema za mala poduzeća koja ne posjeduju dovoljno vlastitih sredstava za financiranje kvalitetnih i većih iskoraka. Upravo zbog toga, poduzeće I Do weddings često dolazi u opasnost da propusti veliku prigodu. Najčešća opcija koja se u ovoj situaciji nudi jest posuđivanje kapitala od banaka. Ipak, kod malog poduzeća ova opcija ne predstavlja baš realno rješenje. Moguće je zamisliti situaciju u kojoj poduzeće nema financijsko ograničenje. Recimo da direktor poduzeća koji je ujedno i voditelj poslovanja, uoči dobru priliku na novom tržištu. U zadnje vrijeme sve se više mladenki koje dolaze u salon raspituje o šivanju svećanih odijela za njihove buduće supruge. Direktor uviđa priliku te zaključuje da bi poduzeće moglo dobiti dobar dio ovog tržišta. Naime, mladenke su te koje donose najviše odluka vezano za vjenčanje. Iako je biranje svećanog odijela jedna od rijetkih odluka u kojoj mladoženja aktivno sudjeluje, mladenka tu također igra veliku ulogu.

U trenutku kad ona bira svoju vjenčanicu, te kada je istražila većinu opcija i došla je do sretnog rješenja, često počinje razmišljati o odijelu koje će njen budući suprug nositi na dan vjenčanja. Mladike tada često uviđaju da bi mogle uštediti puno vremena kada bi i vjenčanicu i odijelo odabrale na istom mjestu te se u salonu počinju raspitivati o muškim odijelima. S obzirom da poduzeće I Do weddings trenutno ne nudi opciju šivanja odijela po mjeri, direktor smatra da bi s ponudom ove usluge salon mogao povećati svoj profit. No tu poduzeće dolazi do financijskog ograničenja. Odijela su vrlo zahtjevna za proizvesti te je za šivanje odijela potrebno stručno znanje i veliko iskustvo kako taj proces ne bi bio previše dugotrajan. Traženje stručne osobe zahtijeva puno vremena, ali ono najvažnije, zapošljavanje osobe koja bi bila zadužena isključivo za krojenje odijela, predstavlja novi financijski izdatak za poduzeće. Naime, kad bi se u salonu zaposlila osoba za šivanje odijela, to možda ne bi predstavljalo preveliki izdatak općenito, no na početku sigurno bi. Problem je u tome što je potrebno čim se osoba zaposli početi sa novim izdacima, a u istom tom periodu se prihod još ne ostvaruje ili ga se ostvaruje vrlo malo. Također, ova situacija predstavlja financijski rizik jer poduzeće sa zapošljavanjem nove osobe ulazi u izdatak, a istovremeno nije sigurno da će uspjeti prikupiti dovoljan dio tog novog tržišta kako bi ostvarivalo profit. Recimo da poduzeće nema nikakvih financijskih ograničenja što bi značilo da ima idealan poslovni model. U tom slučaju, kada bi direktor uvidio novu priliku u navedenom primjeru sa uvođenjem usluge šivanja odijela, čim bi razradio plan, mogao bi zaposliti osobu za šivanje odijela. Na taj način zapošljavanje nove osobe ne bi predstavljalo financijsku prepreku u poslovanju te bi poduzeće moglo vrlo brzo proširiti svoje poslovanje na jedno novo tržište i potencijalno početi ostvarivati veći profit.

## 5. PRIMJENA OSTERWALDEROVOG POSLOVNOG MODELA NA PRIMJERU

Na temelju objašnjenih elemenata Osterwalderovog poslovnog modela, u nastavku će isti elementi biti primjenjeni na stvarnom primjeru odnosno na poduzeću I Do weddings.

### 5.1. Segmenti kupaca

Segmenti kupaca predstavljaju skupine ljudi koje su ciljna skupina poduzeća. Kod salona vjenčanica I Do weddings najvažniji i najveći segment su buduće mladenke. Tu skupinu potrebno je podijeliti odnosno rasporediti po grupama. Sve buduće mladenke imaju za cilj naći vjenčanicu koja će baš njima pristajati, opisivati njihov stil i karakter, te biti jedan od najvažnijih elemenata njihovog vjenčanja. No svaka od njih ima različita stajališta, želje i mogućnosti. Prema tome, prema njihovim mogućnostima mladenke je moguće podijeliti na one koje ne mogu ili ne žele puno trošiti na vjenčanicu, te na one koje imaju dobre financijske mogućnosti i spremne su platiti visoku cijenu za svoju vjenčanicu. Kod prve skupine karakteristično je da se usmjeravaju na traženje jednostavnijih vjenčanica, rađenih od laganijih i povoljnijih materijala. Također, ta skupina mladenki nije previše opterećena sa izborom vjenčanice već najčešće odabire ono u čemu se ona najugodnije osjeća bez obzira na očekivanja ljudi koju ju okružuju. Druga skupina mladenki pridaje puno više pažnje odabiru vjenčanice. Za njih traženje savršene haljine za vjenčanje predstavlja cijeli proces koji počinje istraživanjem preko interneta, praćenjem najnovijih vjenčanih trendova, pa sve do konzultiranja sa prijateljicama te odlazaka u razne salone vjenčanicama zajedno sa pratnjama za koje smatraju da će im u tome biti dobra podrška, i da će ih kvalitetno savjetovati. Mlardenke iz te skupine spremne su izdvojiti veći iznos novca za svoju vjenčanicu, te su više opterećene očekivanjima drugih ljudi nego što im je važna njihova vlastita udobnost i osjećaj u samoj vjenčanici. Nakon toga, mladenke je moguće podijeliti na one koje su zainteresirane za najam vjenčanica, te na one kojima u obzir dolazi isključivo kupnja vjenčanice. Većina je mladenki u današnje vrijeme zainteresirana za najam vjenčanice. Te djevojke smatraju da je to puno jednostavnija i prihvatljivija opcija, te je zbog toga sve manje onih koje žele kupiti vjenčanicu. To danas ima sve više smisla jer mladenke žele taj dan izgledati najljepše što mogu, no svjesne su da im nakon toga ta vjenčanica više ne služi ničemu.

Također, to je i cjenovno puno prihvatljivija opcija, stoga većina mladenki smatra da je to puno bolji izbor. Ipak, ima i onih koje se čvrsto drže tradicije te smatraju da zauvijek trebaju čuvati svoju vjenčanicu. To su većinom mladenke koje obično imaju velike sentimentalne povezanosti sa nekim predmetima koje posjeduju, pa tako planiraju i sa svojom vjenčanicom jer će im ona vrlo vjerojatno predstavljati najbolju uspomenu od dana vjenčanja. Ova skupina mladenki često ima i veće financijske mogućnosti jer kupnja uvijek predstavlja dosta veći izdatak od najma. Stoga njima financije ne predstavljaju prepreku koja bi ih mogla spriječiti u njihovoj odluci. Upravo zbog velikih razlika u preferencijama i mogućnostima mladenki, potrebno je ponudu prilagoditi svakoj od tih skupina. Stoga se poduzeće trudi unutar svog oglašavanja ciljati na mladenke koje vole raskoš, paze na tradiciju te su spremne izdvojiti više novaca, no uvijek se pobrinu i za onu drugu skupinu koja više voli jednostavnost, spontanost i možda ne smatra da vjenčаница treba biti veliki izdatak. Na prvu skupinu se cilja putem objava na društvenim mrežama koje govore ne samo o vjenčanicu već i o dodatnim elementima vjenčanja kojima tradicionalne mladenke pridaju puno pažnje, dok su drugoj skupini zanimljivije objave jednostavnijeg tipa koje npr prikazuju vjenčanja na plaži, prirodan izgled mladenki i slično.

## 5.2. Prijedlog vrijednosti

Što se tiče sljedećeg elementa, prijedloga vrijednosti, potrebno se zapitati koju vrijednost poduzeće dostavlja potrošaču i koje njihove probleme rješava. Već je navedeno kako poduzeće mladenkama pruža izbor vjenčаница koje su dostupne za najam ili prodaju, kao i šivanje vjenčаница po mjeri. No upravo to pružaju svi saloni vjenčаница koji postoje u Zagrebu. Stoga je potrebno nekako odvojiti ponudu, odnosno ponuditi neke vrijednosti zbog kojih bi mladenke došle baš u taj salon i baš tamo izabrale svoju vjenčanicu. U poduzeću I Do weddings zaposlenice se trude sa mladenkama uspostaviti kvalitetan prijateljski odnos, te im je cilj postići to da se svaka mladenka poželi vratiti u salon jer se tamo osjećala ugodno i prirodno. Stoga je običaj da zaposlenice mladenkama i njihovim pratnjama prilikom dolaska ponude kavu ili sok, kako bi mladenka i njezine prijateljice/rodbina bili što opušteniji te kako bi dobili dojam da se nalaze u okruženju gdje se mogu osjećati kao kod kuće. Također, kako bi se stvorila dodana vrijednost poduzeće mora biti inovativno. To je u ovom poslu vrlo teško jer je konkurencija velika i ponude su vrlo slične.

No zaposlenice salona I Do weddings došle su na ideju da počnu kupcima nuditi najam svečanih haljina. Naime, u salonu se uz vjenčanice mogu pronaći i svečane haljine koje su najčešće namijenjene kumama, majkama ili sestrama mladenki koje često dolaze u salone kao njihova pratnja u odabiru vjenčanice. Stoga se često desi da i ta skupina u salonu iskoristi priliku potražiti nešto i za sebe. Najam svečanih haljina većinom nije moguća opcija u salonima vjenčanica iz razloga što svečane haljine nisu izdržljive kao vjenčanice te ih zbog toga nema smisla nuditi više puta za nošenje. Ipak, zaposlenice I Do weddings salona uvidjele su priliku u ovome te su odlučile kupcima ponuditi najam svih svečanih haljina osim onih koje su rađene od izrazito osjetljivih materijala i za koje znaju da se ne bi mogle iskoristiti više puta. Ova opcija mnogim je djevojkama i ženama vrlo privlačna, jer se svečane haljine također najčešće oblače jednom, a ponekad su vrlo skupocjene. Na taj način salon je stvorio novu bazu kupaca koja će ovdje pronaći nešto što u drugim salonima ne može.

### 5.3. Kanali

Vežano za kanale kroz koje poduzeće komunicira s potrošačima, potrebno je odlučiti kroz koje kanale će poduzeće doći do potrošača. Poduzeće I Do weddings do svojih potrošača većinom dolazi putem vlastitih kanala. Naime, glavni kanal preko kojeg se dolazi do potrošača jest vlastito prodajno mjesto salona. Ovaj kanal igra ključnu ulogu, jer bez obzira na sve ostale kanale, prodajni prostor je uvijek konačni kanal kroz koji svaki potencijalni kupac mora proći. Poduzeće je osim toga ostvarilo suradnju sa nekoliko svadbenih dvorana te na taj način također dolaze do određenog broja potrošača. Naime, dogovor je takav da voditelj svadbene dvorane s kojom je ostvaren dogovor, svojim potencijalnim mladencima preporuča I Do weddings kao dobar izbor za pronalazak vjenčanice, jer je voditelju sale u interesu da pomogne mladencima u svakom pogledu te im na neki način uštedi vrijeme traženja. U toj situaciji mladenci osjećaju zahvalnost prema tom voditelju, što njemu itekako ide u korist s obzirom da upravo to predstavlja dodanu vrijednost. Na taj način salon i svadbena dvorana ostvarili su zajednički kanal koji i jednima i drugima itekako povećava broj potencijalnih, a na kraju i stvarnih kupaca. Od vlastitih kanala salon koristi i web stranicu na kojoj mladenke mogu pronaći sve vjenčanice koje su dostupne u salonu. Ovaj kanal jako je važan jer svaka mladenka prije dolaska u salon voli istražiti njegovu ponudu te se na taj način pripremiti na dolazak u salon i na to što može očekivati.

Iako je web stranica dobar kanal preko kojeg poduzeće privlači potrošače, još uvijek se preko njega ne može ostvariti kupnja. Vjerojatno bi bilo poželjno mladenkama ponuditi mogućnost kupnje ili najma preko web stranice jer je takva prodaja sve popularnija, no ipak je za ovaj posao to zasad nemoguće. Tomu je tako iz razloga što su vjenčanice vrlo specifičan proizvod koji zahtijeva isprobavanje i prilagođavanje vjenčanice svakoj pojedinoj mladenki, tako da bi bilo vrlo teško razraditi strategiju pomoću koje bi web prodaja mogla dobro funkcionirati u ovom slučaju.

U nastavku su objašnjene faze kanala na primjeru poduzeća I Do weddings:

1. Svijest o proizvodima kod mladenki se postiže najviše putem oglašavanja. Poduzeće ulaže u kvalitetno vođenje društvenih mreža koje su danas obavezan kanal dolaska do potrošača
2. Na Facebook kanalu postoji opcija da svaka mladenka nakon svog iskustva ostavi komentar/ocjenu na pruženu uslugu i proizvod. Zaposlenice salona često potiču mladenke da ostave svoje komentare jer pozitivni komentari mogu izuzetno dobro utjecati na nove potencijalne kupce
3. Kupnja odnosno najam se ostvaruje u trenutku kada mladenka odabire svoju vjenčanicu i ista ta vjenčanica se prilikom plaćanja akontacije rezervira za mladenkin datum vjenčanja
4. Vrijednost se pruža putem brige o mladenkinim željama i mogućnostima, odnosno prilagođavanjem usluge svakoj pojedinoj mladenki i njezinim preferencijama
5. Nakon prodaje odnos se pokušava zadržati kroz dodatnu ponudu koja postoji u salonu kao što su svečane haljine koje svakoj mladenki mogu zatrebati u budućnosti, kao i svečana odijela

## 5.4. Odnosi s kupcima

Sljedeći element su odnosi s kupcima. On predstavlja vrstu odnosa koju poduzeće ostvaruje sa potrošačima. Poduzeće I Do weddings trudi se sa svakom svojom mladenkom ostvariti kvalitetan i dugoročan odnos. Naime, mladenke su potrošači u ovom slučaju samo jednom, a to je na dan njihovog vjenčanja. Ipak, kao što je već navedeno, poduzeće može zadržati odnos s njima kroz dodatnu ponudu u kojoj mladenke mogu pronaći nešto za sebe i nakon vjenčanja. Također, zaposlenice se trude ostaviti što bolji dojam na svaku mladenku te imaju za cilj uz kvalitetan proizvod mladenkama pružiti i kvalitetnu uslugu. Na taj način mladenke će vrlo vjerojatno salon preporučiti dalje svojim prijateljicama koje još nisu udane te je to dobar način dolaska do novih kupaca. Odnos s mladenkama vrlo se dobro ostvaruje kroz interakcije mladenki i zaposlenica salona. Te interakcije najčešće su upravo na mjestu prodaje, no one se održavaju i putem e-maila, mobilnih poziva i dopisivanja preko društvenih mreža. Zaposlenice se trude mladenkama dati do znanja da su za njih stalno dostupne i da ih u bilo kojem trenutku mogu tražiti za pomoć ili savjet. Jednom kada mladenke to znaju, jača se taj odnos koji iako profesionalan, često postaje i prijateljski. Tim putem osigurava se kvalitetan odnos koji je ponekad ključan za ostvarivanje kupnje i zadržavanje potrošača.

## 5.5. Izvori prihoda

Kod izvora prihoda potrebno je odgovoriti na pitanje za koje vrijednosti su pojedini potrošači spremni potrošiti novac. Recimo, jedna od vrijednosti koju poduzeće I Do weddings nudi mladenkama jest prvo nošenje vjenčanice. Mladenkama koje se odluče za prvo nošenje vjenčanice, odnosno ukoliko se određena vjenčanica od uvoznika naruči isključivo za njih, poduzeće naplati to prvo nošenje kao određenu vrijednost. Postoje mladenke koje unatoč tome što vjenčanicu ne kupuju, imaju želju biti te koje će ju prve nositi. To se smatra jednom od vrijednosti koju mladenke mogu dobiti ako su spremne za nju platiti. Iznos cijene prvog nošenja vjenčanice veći je od cijene najma, a manji od cijene prodaje. Poduzeće je procijenilo da postoji određeni postotak mladenki koji je spreman platiti prvo nošenje vjenčanice te je stoga uvelo ovu opciju u svoju ponudu. Što se tiče novčanih tokova, poduzeće I Do weddings svoje prihode najčešće ostvaruje putem više stalnih uplata.



To je tako iz razloga što se prilikom najma vjenčanica prvo uplaćuje određena akontacija koja najčešće iznosi 30% ukupnog iznosa najma. Ostatak se plaća prilikom preuzimanja vjenčanica, dakle u tjednu vjenčanja. Stoga prihod nije transakcijski, odnosno izvršava se kroz nekoliko uplata. Prihodi se generiraju putem prodaje odnosno najma vjenčanica i svečanih haljina. Također, prihodi se generiraju putem tzv. naknade za korištenje. Naime, u salonu se prilikom dolaska na termin isprobavanje vjenčanica plaća 70 kn što je cijena usluge koja se pruža prilikom isprobavanja koje traje sat vremena do sat i pol. U slučaju dogovora o najmu ili kupnji, tih 70 kn se odbija od ukupnog iznosa vjenčanice. Na kraju, prihod se generira i putem oglašavanja što predstavlja jedan od prihoda na koje poduzeće u zadnje vrijeme stavlja sve veći naglasak.

## 5.6. Ključni resursi

Jedan od ključnih resursa salona I Do weddings su kvalitetni i moderni materijali koji vjenčanicu čine izdržljivima i lijepima te koji privlače buduće mladenke. Materijali od kojih se proizvode vjenčanicu sastavni su dio vjenčanice te su oni ključni za poslovanje sa vjenčanicama. No najvažniji resurs najvažniji resurs poduzeća su ljudi. Za svako dizajniranje vjenčanice potrebna je osoba koja prvo osmišlja kroj i model haljine, te ga nakon toga provodi u djelo. Za to su potrebna stručna znanja i vještine koje može imati samo fizička osoba. Također, ljudi su ti koji u salonu vrše prodaju, što znači da bez njih ne bi bilo ni prodaje. Taj resurs ne bi bio potreban jedino u slučaju isključivo web prodaje koja zasad još nije opcija koju bi salon uveo. Od materijalnih resursa tu su još zgrada u kojoj se nalazi salon te strojevi potrebni za šivanje vjenčanica. Od intelektualnog vlasništva poduzeće ima ime brenda, vlastiti dizajn i znanje. To su resursi koje je teško razviti, no jednom kad su uspješno razvijeni, smatraju se dodanom vrijednosti poduzeća, stoga su oni vrlo važna komponenta poslovnog modela.

Podjela ključnih aktivnosti za poduzeće I Do weddings prikazana je u nastavku:

1. Proizvodnja: dizajniranje, osmišljavanje i proizvodnja vjenčanica, svečanih haljina i odijela
2. Rješavanje problema: zaposlenice mladenkama pomažu u cjelokupnom procesu donošenja odluke o kupnji. Pružaju im savjete, nude izbor među brojnim opcijama, daju im do znanja da su im dostupne i preko dodatnih komunikacijskih kanala. Te aktivnosti uključuju smišljanje rješenja koja su prilagođena individualnim potrebama potrošača
3. Platforma/mreža: za uspješno poslovanje potrebno je često razvijati i održavati web stranicu, jer ona u današnje vrijeme predstavlja vrlo bitan kanal za potrošače. Ipak, poduzeću I Do weddings ona nije ne spada u jednu od ključnih aktivnosti jer se preko nje ne vrši prodaja već je ona namijenjena za informiranje i privlačenje potrošača

### 5.7. Ključni partneri

Što se tiče ključnih partnera, kod poduzeća I Do weddings postoji vrsta suradnje koja se naziva strateška suradnja među ne-konkurentima. Kao što je prije navedeno, to je suradnja sa nekoliko svadbenih dvorana. Od te suradnje obje strane imaju određene koristi te im to služi kao dobar način za privlačenje odnosno zadržavanje kupaca. Motivacija za nastajanje tog partnerskih odnosa je obuhvaćanje većeg dijela tržišta što se puno lakše postiže putem partnerstva nego samostalno. S obzirom da poduzeće trenutno osim toga nema drugih partnerskih odnosa, bilo bi dobro da u skoroj budućnosti počne razmišljati o još nekim potencijalnim partnerima kako bi mogli proširiti svijest o brandu te doseći veći postotak tržišta. Posebno bi bilo dobro razmotriti stratešku suradnju među konkurentima jer u svijetu vjenčanica na području Zagreba postoji velika konkurencija što znači da bi se u nekim segmentima to moglo vrlo kvalitetno iskoristiti.

## 5.8. Struktura troškova

Vezano za strukturu troškova u poduzeću I Do weddings, potrebno je da si poduzeće postavi pitanje koji su to najvažniji troškovi unutar njihovog poslovnog modela, koji su im ključni resursi i ključne aktivnosti najskuplje. Najskuplji ključni resursi u ovom su primjeru svakako ljudi. Oni predstavljaju jedan od najvažnijih resursa, no i onaj koji predstavlja najveći trošak. Što se tiče ključnih aktivnosti, proizvodnja predstavlja najveći trošak. To je proces u kojem je potrebno podmiriti trošak rada, trošak materijala i indirektno troškove, što ukupno iznosi najviše od svih aktivnosti koje poduzeće provodi. Većina troškova u poduzeću odnosi se na općenite troškove koji su sastavni dio strukture troškova i to su najčešći troškovi, dok su ostatak troškovi stvaranja vrijednosti koji nisu toliko česti ali su svakako vrlo potrebni za poslovanje.

## 6. ZAKLJUČAK

Na temelju cjelokupnog teorijskog istraživanja, ali i primjene Osterwalderove metode dizajna usluga na stvarnom poduzeću, definitivno se može zaključiti kolika je važnost dobro isplaniranih modela dizajna usluga. Naime, bez obzira na kvalitetu usluge, poslovni je model ključna odrednica uspješnosti poslovanja. Upravo on definira način na koji poduzeće isporučuje vrijednost kupcima. Da bi se model dizajna usluga mogao lakše razumijeti, u radu je opisan kroz devet elemenata koji se mogu rasporediti na četiri područja; kupci, ponuda, infrastruktura te financijska sposobnost. Moguće je donijeti zaključak kako su poslovni modeli sredstva pomoću kojih se lakše i bolje razumije prava svrha poslovanja. Svako poduzeće koje ima visoke dugoročne ciljeve, trebalo bi imati razvijen dobar poslovni model koji objašnjava stvaranje vrijednosti poslovanja. Još jedan ključan razlog razvijanja poslovnog modela jest bolje razumijevanje suštine poslovanja koje u konačnici služi interesno-utjecajnim skupinama kao zaštita od neadekvatnih ulaganja. Iako su metode dizajna usluga već neko vrijeme poznate, svijest o njima još uvijek nije dovoljno raširena. Upravo zbog toga potrebno je što više govoriti o ovoj temi u svim sferama poslovanja, kako se ne bi izbjeglo razvijanje tako važnog segmenta poslovanja.

## 7. LITERATURA

1. Evenson S.; Holmlid S., et al, Bringing design to services science
2. Catalanotto D, Service design is like marriage- nobody understands it but everyone does it
3. Osterwalder A. ; Pigneur Y. (2010), Business model generation
4. Morić Milanović B.; Srhoj S, et al T. (2017), Strateški pristup inoviranju poslovnih modela
5. Morić Milovanović, B.; Srhoj, S, et al. (2016). Poslovni modeli kao konceptijski okvir pristupa dizajnu poslovanja suvremenih poduzeća