

# Primjena metode "Platno poslovnog modela" za definiranje novih poslovnih modela

---

**Trifunović, Goran**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:457311>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-21**



*Repository / Repozitorij:*

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



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE  
VARAŽDIN**

**Goran Trifunović**

**Primjena metode "Platno poslovnog  
modela" za definiranje novih poslovnih  
modela**

**DIPLOMSKI RAD**

**Varaždin, 2022.**

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

**Goran Trifunović**

**Matični broj: 0016118010**

**Studij: Organizacija Poslovnih Sustava**

**Primjena metode "Platno poslovnog modela" za definiranje novih  
poslovnih modela**

**DIPLOMSKI RAD**

**Mentor/Mentorica:**

Izv. prof. dr. sc. Martina Tomičić Furjan

**Varaždin, lipanj, 2023.**

Goran Trifunović

### **Izjava o izvornosti**

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

*Autor/Autorica potvrdio/potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

## **Sažetak**

U ovom radu obraditi će se tema digitalne transformacije. Prvo će se objasniti pojam digitalne transformacije, kako ona utječe na promjene u poslovnom svijetu i svakodnevnom životu normalnog čovjeka, koje su odlike tvrtki koje se koriste digitalnom transformacijom, koje su faze digitalne transformacije, te na koje prepreke se nailazi u samom procesu digitalne transformacije. Digitalna transformacija je noviji pojam koji se sve više koristi i pridaje važnosti u zadnjih desetak godina. Tema je relevantna sa novijim tehnologijama. Fokus rada ipak bit će digitalna transformacija kod manjih i mikro poduzeća. U radu će se na kraju opisati poduzeće Enter Koprivnica za koje će se predložiti više rješenja za digitalnu transformaciju poslovanja.

**Ključne riječi:** Digitalna transformacija, Industry 4.0, poduzetnički inkubatori, poduzetničke potporne institucije, Platno-Poslovnog modela

# Sadržaj

Sadržaj .....	iii
1. Uvod .....	1
2. Metode i tehnike rada .....	2
3. Razrada teme .....	3
3.1. Digitalna transformacija.....	3
3.2. Industy 4.0 .....	8
3.3. Digitalne vještine i digitalna pismenost.....	12
4. Digitalna tranzicija u Hrvatskoj .....	14
4.1. Kakvo je mišljenje Hrvatskih poduzetnika?.....	16
5. Osterwalderov Platno Poslovnog Modela.....	19
5.1. Izvedivost.....	20
5.1.1. Ključni partneri .....	20
5.1.2. Ključne aktivnosti .....	21
5.1.3. Ključni resursi.....	22
5.2. Poželjnost .....	23
5.2.1. Segment kupaca .....	23
5.2.2. Odnosi s kupcima.....	24
5.2.3. Kanali .....	26
5.2.4. Prijedlog vrijednosti .....	26
5.3. Održivost.....	28
5.3.1. Struktura troškova .....	28
5.3.2. Izvori prihoda.....	29
5.4. Zaključne misli o modelu .....	31
6. Poduzetnički inkubator .....	32
6.1. Enter Koprivnica.....	33
6.2. Enter Koprivnica AS IS stanje .....	35
6.3. Enter Koprivnica – TO-BE stanje – platforma za digitalizaciju poslovanja .....	39
6.4. Enter Koprivnica – TO-BE stanje – pristup financiranju .....	42
6.5. Enter Koprivnica – TO-BE stanje – nova usluga.....	44
6.6. Enter Koprivnica – TO-BE stanje – sinteza .....	45
6.7. Enter Koprivnica – zaključak .....	47
7. Zaključak .....	48
Popis literature .....	50
Popis slika .....	53
Popis tablica .....	54



# 1. Uvod

Digitalne tehnologije, razvoj mrežnih protokola i novih načina oglašavanja dovele su do velikih promjena u svijetu. Dok je u 20. stoljeću glavna tema bila kako povećati efikasnost i efektivnost proizvodnje, učiniti lance nabave što povoljnijim i dostaviti proizvode do kupca u što kraćem vremenu po najpovoljnijoj cijeni, u 21. stoljeću sve se je promijenilo. Dostupnost digitalnih sadržaja, razvoj pametnih telefona, internetskih tehnologija i sve veće prisutnosti društvenih mreža dovelo je do sve veće osviještenosti kupaca. Kupcima više nije dovoljno da je proizvod jeftin i zadovoljava osnovne minimalne uvjete, već im je potrebno da proizvodi zadovoljavaju i posebne potrebe kupaca te pružaju dodanu vrijednost. Hrana bez glutena, umjetnih bojila, pojačivača okusa i palminog ulja je sve traženija zbog dijetalnih i zdravstvenih briga koje kupci imaju. Kupci također više nisu zadovoljni sa samo onime što im je dostupno u njihovoj neposrednoj blizini, već traže nove proizvode koji im prije nisu ni bili dostupni.

Utemeljena poduzeća moraju tražiti nove načine kako pružiti vrijednost kupcima, a nova poduzeća pronalaze nove i kreativne načine na koje da pruže vrijednost kupcima. Među pogođenim granama ovih promjena nalazi se IT industrija, koja u zadnjih 30 godina kontinuirano raste. Najveća poduzeća danas su upravo ona iz IT industrije, kao što su Microsoft i Apple. Razlog tome je globalizacija. Svijet je više nego ikada povezan i prosječni građanin ima veći pristup informacijama nego li je to ikada u povijesti bilo moguće. Upravo ti trendovi pružaju i izazov u modernom dobu, kako se razlikovati od konkurencije, koju vrijednost pružiti kupcima i kako dosegnuti kupce pitanja su na koja poduzeća moraju stalno odgovarati.

Razvojem društvenih mreža i digitalnih tehnologija došlo je i do promjene kako kupci pronalaze poduzeća. Poduzeća moraju puno više ulagati u marketing zbog velike konkurencije, a i samo reklamiranje nije više efikasno kao u 20. stoljeću, gdje su reklame preko televizije ili radio stanica bile mnogo učinkovitije.

U digitalnom dobu, vrijednosti koje poduzeće pruža je ključ opstanka! Jedan od alata koji poduzeća i poduzetnici imaju za određivanje vrijednosti koje pružaju je Osterwalderov Platno-Poslovnog modela. Kroz ovaj model, poduzeća i investitori mogu vidjeti ključne čimbenike poslovnog modela sa fokusom na vrijednosti koje poduzeće pruža. U ovom radu ispitati će se Osterwalderov Platno-Poslovnog modela na primjeru poduzeća Enter Koprivnica d.o.o., koje upravlja inkubatorima u gradu Koprivnici.



## **2. Metode i tehnike rada**

Za potrebe ovog rada korišteni su materijali dostupni na internetu, kroz Google pretrage, Google Znalac pretrage i druge internetske izvore. Za izradu Platno-Poslovnog modela korišten je alat Adobe XD.

## 3. Razrada teme

Digitalna transformacija je pojam koji se pojavljuje u neposrednoj prošlosti, a šire primjene se vide tek u prethodnom desetljeću. Naime, sami pojam se koristi u znanstvenim radovima koji datiraju iz 2002. godine, perioda kada je postalo jasno da se ne radi u poslovanju samo o digitalizaciji poslovanja, već je potrebno promjene poslovanja razmatrati u drugačijem kontekstu. Digitalizacija poslovanja ne podrazumijeva u svojoj definiciji korijenite promjene poslovnog modela organizacije, dok s druge strane, digitalna transformacija je zasnovana na promjeni poslovnog modela organizacije koja je potaknuta korištenjem novih digitalnih tehnologija. Promjena nije laka i drukčije utjecaje ima ovisno o veličini poduzeća, njegovom tržišnom položaju, konkurentnosti, a najviše i samom granom industrije kojom se bavi, tako recimo, radnici Čistoće teže proživljavaju promjene u poslovnom planu nego radnici Microsofta i Googlea koji sav životni vijek se bave digitalnim tehnologijama.

Također će se trebati razmotriti aspekti koji utječu na lošu transformaciju poslovanja, otpor zaposlenika, financijski aspekti, menadžeri ne skloni riziku, vodstvo koje nema viziju itd.

U ovom radu uglavnom će se pričati o malim i srednjim poduzećima (MSP). Postoje značajne razlike kod MSP-ova i velikih poduzeća u procesu digitalne transformacije, tako da ih nije korektno svrstati sve u istu „košaru“. Mala i srednja poduzeća znatno su fleksibilnija i troškovi promjene poslovnog plana su im znatno manji nego kod velikih poduzeća, dok velika poduzeća imaju sredstva i ljudske potencijale kojima je moguće lakše obaviti uspješnu digitalnu transformaciju. U ovom slučaju i sam predmet digitalne transformacije je malo poduzeće, odnosno inkubator.

### 3.1. Digitalna transformacija

Usprkos tome što se digitalna transformacija istražuje i razmatra već zadnjih dvadesetak godina, ne postoji utemeljena, dogovorena definicija za digitalnu transformaciju, već svaki autor navodi svoju definiciju digitalne transformacije. [1] U ovom radu prvo će se navesti definicija digitalne transformacije koja će služiti kao orijentir za daljnje razmatranje.

Definicija digitalne transformacije koja će se koristiti u ovom radu glasi: Digitalna transformacija je korištenje **novih digitalnih tehnologija** kao što su društvene mreže, mobilne tehnologije, analitike, ili embedded uređaji koje omogućuju znatna poboljšanja u poslovanju uključujući bolje korisničko iskustvo, **nove poslovne modele** i racionalizaciju operacija. [1]

Neke od stvari koje se primjećuju iz same definicije digitalne transformacije su da ona podrazumijeva izradu novog poslovnog modela i korištenje novih digitalnih tehnologija.

Definicija digitalnih tehnologija je također malo nečista. One se u svim definicijama digitalne transformacije podrazumijevaju kao nove tehnologije koje su u široj uporabi trenutno ili pružaju priliku u nedalekoj budućnosti. U njih spadaju: virtualna stvarnost, proširena stvarnost, blockchain, kripto valute, AI, robotika, cloud, neuralne mreže i dr. Uglavnom, rijetko kad su „tehnologije“ u definiciji digitalne transformacije jasno razjašnjene. [1]

Iako je dana definicija digitalne transformacije, potrebno je naglasiti da je sami postupak i značenje još uvijek dosta nejasno mnogim menadžerima, pa tako i sami postupak digitalne transformacije se razlikuje u svakoj tvrtki. [2] Proces digitalne transformacije se je ubrzao u zadnjim godinama, pogotovo pojavom COVID-19 virusa, koji je natjerao poduzeća da se prilagode novoj situaciji u rekordno kratkom roku. Menadžeri zbog toga digitalnu transformaciju mogu vidjeti kao prijetnju i priliku. [2] Važno je da poduzeća razumiju da se u procesu digitalne transformacije radi o dugotrajnoj investiciji, te da se ne smije pristupati sa kratkoročnim ciljevima u planu, već se mora sagledati bliža budućnost, odnosno kako ostvariti strateške ciljeve poduzeća.

Jedna od najčešćih greški koja se javlja kod menadžera (pogotovo u Hrvatskoj), je ta da se digitalna transformacija poistovjećuje sa digitalizacijom. Tako korištenje CRM ili ERP alata se poistovjećuje sa digitalnom transformacijom, što nije točno, to je više „organizacijska transformacija potpomognuta digitalnom tehnologijom“, a digitalna transformacija podrazumijeva mnogo dublje strukturne promjene u poduzeću. [2]. Također, kao što je prethodno navedeno u definiciji digitalne transformacije, taj postupak zahtjeva i izradu novog poslovnog modela, te je time puno zahtjevniji postupak od digitalizacije poduzeća i zahtijeva puno veće promjene u poduzeću. [2].

Ako se ipak baci pogled u trenutne industrijske „divove“ u svijetu, mnogi od njih su novija poduzeća koja su ušla u tržište kao disruptori ili imaju bliski kontakt sa novijim digitalnim tehnologijama. Recimo, Amazon i Alibaba, dva najveća poduzeća kad se priča o online trgovini su zauzeli tržište u zadnja dva desetljeća. [3] Njihov uspon na tržištu ipak ostavlja razorni trag na starije trgovine, koje se nisu uspjele prilagoditi novom dobu prodaje i marketinga. Tako u SAD-u, brojni bivši trgovački lanci su se zatvorili, a prazne prodavaonice služe kao trag drukčijeg doba, u kojemu su bili drukčiji pokretači tržišne nadmoći.

Isto vrijedi i za Hrvatsku, na koju je loša tranzicija i poslijeratna privatizacija ostavila brojna poduzeća u nepopravljivom stanju, a stotine tisuća ljudi bez svog posla. Promjena tržišta, vlasti i samih vlasnika je kobno utjecala na brojna lokalna poduzeća, koja su ili rasprodana, ili dovedena do bankrota, više puta zbog nevoljnosti izvršnih direktora i vlasnika na promjene i prilagodbe novom tržištu, a nekad i samoj pohlepi koja nije dozvoljavala nikakva ulaganja u

modernizaciju poduzeća. Zato je potrebno da osobe koje donose odluke razumiju kada je potrebno donijeti promjene u poduzeću.

Pokretači digitalne transformacije mogu biti brojni, ali tri najveća pokretača u zadnjih dvadeset godina su uglavnom sljedeći: [3]

1. Digitalne tehnologije
2. Promjena u konkurenciji i razvoj manjih firmi u globalne gigante
3. Promjena u ponašanju kupaca

Za 2. već je prethodno naveden primjer upravo takvog pokretača u Alibaba i Amazonu. Oni su redefinirali kako se trguje preko online trgovine, a time i natjerali konkurenciju da se drže u koraku sa njima. Ta promjena najviše je uvjetovana mogućnostima koje se otvaraju razvojem Worldwide Weba i same FinTech industrije, u kojoj je plaćanje karticom online postalo lakše nego prije, a najvažnije od svega, sigurnije nego ikada.

U 2017. godini ostvareno je \$2.3 bilijuna prometa kroz eCommerce, dok je 2022. ostvareno \$5.7 bilijuna. [3] U pet godina, ovo tržište je poraslo za više od sto posto, što je dijelom utjecaj COVID-19 virusa, ali također i dostupnosti šireg asortimana proizvoda i usluga preko interneta. Svakako, navike kupaca isto utječu na tu granu, tako da i mnoga djeca koja su rođena 2000.+ imaju veću naviku kupovine preko interneta.

Promjene u konkurenciji mogu se najbolje vidjeti po S&P 500 Indeks-u, po kojem su 2008. godine pet najvrjednijih poduzeća bili Exxon, GE, Microsoft, Gazprom i Citigroup. [3] U 2018. S&P 500 najvrjednijih pet poduzeća su Apple, Alphabet, Microsoft, Amazon i Facebook. Digitalna poduzeća su pokazala da imaju najviše prostora za razvoj na tržištu i zato je njihova evaluacija tako velika. Mnoge industrije sve više prihvaćaju digitalna rješenja za svoje svakodnevne poslove. Jedna od inicijativa Europske Unije u zadnjih šest godina je tzv. „*Digital Europe Programme*“, niz projekata kojima je cilj digitalna tranzicija EU članica, uvođenje digitalnih tehnologija kod poduzeća, građana i javnih uprava, te smanjenje emisija štetnih plinova i loših učinaka industrije i čovjeka na okoliš. [4].

Promjene u ponašanju kupaca se najviše vidi kroz medije koji se konzumiraju. U 20. stoljeću, televizija, radio, letci, novine, i reklamni posterii su bili glavni način oglašavanja za poduzeća. U 21. stoljeću, pogotovo od 2010-ih nadalje, sa razvojem pametnih telefona, te tendencije se mijenjaju. Mlađa populacije nije više zainteresirana za televiziju ili slušanje radija, čitanje novina, letaka itd., već više vremena provode na društvenim mrežama i internetu. Tako su i poduzeća uočila da je potrebno drukčije pristupiti prodaji i marketingu. Reklame se danas vrše preko Google Ads-a, Youtube videa, TikToka, mobilnih aplikacija, digitalnih letaka itd. Mnoga poduzeća koja se bave prodajom imaju i svoje programe lojalnosti, praćene aplikacijom preko koje korisnici mogu preuzeti kupone s popustima ili vidjeti nove letke za sljedeći tjedan. Sve

su to promjene kojima se mnoga poduzeća nisu mogla prilagoditi, ili su ih omalovažili (Netflix i Blockbuster), a važna su za opstanak poduzeća u digitalnom dobu.

Digitalna transformacija po svojoj naravi je multidisciplinarna, ona se događa u različitim industrijama i različite utjecaje ima na svaku od njih. Promjene nisu iste u financijskoj, građevinskoj, medicinskoj i IT industriji, ali postoje neki elementi digitalne transformacije koji su zajednički u svima. Tako se definiraju tri etape digitalne transformacije: digitacija, digitalizacija i digitalna transformacija. [3]

**Digitacija** ili kodiranje analognih informacija u digitalni oblik, takav da računalo može raditi sa njima. Proces konverzije analognih informacija u digitalne informacije. Digitacija uglavnom digitalizira interne i eksterne dokumentacijske procese, ali nema utjecaja na aktivnosti koje donose vrijednost poduzeće. Ovaj postupak je manje naravi, i primjeri toga se mogu vidjeti u digitalnim anketama, digitalnim formularima za naručivanje, korištenje digitalnih aplikacija za interne financijske postupke itd. Nema utjecaja na poslovni plan poduzeća [3]

**Digitalizacija** opisuje korištenje digitalnih tehnologija kako bi se ostvarile promjene u postojećim poslovnim procesima poduzeća. Ovakve promjene zahtijevaju neke organizacijske promjene u strukturi i načinu komuniciranja sa klijentima i u tome je najveća razlika digitalizacije i digitacije. Digitalizacija također otvara nove kanale kojima poduzeće može komunicirati sa svojim klijentima/korisnicima koristeći se digitalnim tehnologijama. Ovaj postupak optimizira postojeće procese, stvara nove kanale komunikacije sa klijentima/korisnicima te tako poboljšava i zadovoljstvo klijenata/korisnika, kojima se pruža bolja podrška odnosno korisničko iskustvo. Digitalizacija također pruža i uštede na nekim procesima koje mogu biti troškovne, vremenske ili ljudske. [3]

**Digitalna transformacija** opisuje promjenu koja se odnosi na cijelo poduzeće i koja rezultira novim poslovnim modelom poduzeća. Poslovni model definira kako poduzeće stvara i dostavlja vrijednost svojim klijentima te pretvara stvorenu vrijednost u financijsku dobit. Digitalna transformacija predstavlja novi poslovni model implementacijom nove poslovne logike. Iz toga se može vidjeti da je to postupak veći od digitalizacije, prvenstveno u opsegu promjena, a naposljetku i u samoj prirodi promjena. Mnogi postojeći procesi i način poslovanja se mijenjaju, uklanjaju ili dodaju na novi poslovni model. U digitalnoj transformaciji, digitalne tehnologije se koriste transformativno, tako da one potiču promjene u poslovnoj logici poduzeća. One se koriste za otvaranje novih kanala nabave, stvaranje novih vrijednosti i prednosti nad konkurencijom. Zato se digitalna transformacija kao rezultat implementacije digitalnih tehnologija povezuje sa strateškim promjenama u poslovnom planu poduzeća. [3]

Digitalna transformacija je od iznimne važnosti za već postojeća poduzeća koja su na tržištu, pošto je tržište podložno promjenama, ona se moraju prilagođavati i držati u korak sa

konkurencijom i promjenama u ponašanju svojih klijenata da bi zadržali svoj status na tržištu i/ili dobili prednost nad ostatkom konkurencije.

U [4], kada se priča o digitalnoj transformaciji, raspravlja se o digitalnoj transformaciji na tri razine ovisno o elementu dizajna, pa se tako navode: razvoj softwarea, razvoj procesa, razvoj vrijednosti.

Za svaki od elemenata navode se tehnike kojom se ostvaruju i metode kojima se koriste za razvoj. Tako kod razvoja softwarea, tehnike razvoja su ERM i UML modeliranje, kod razvoja procesa BPMN i EPC, dok kod razvoja vrijednosti se kao tehnika navodi Business Model Canvas (BMC). [4]

Za razvoj procesa i software postoje već utemeljene metodologije kojima se mogu razvijati i koje su u primjeni, dok kod kreiranja vrijednosti ne postoje metodologije koje su šire prihvaćene, no to ne znači da nema pokušaja razvijanja metodologija. Slično kao i u doba prije nego što je UML postao de facto način modeliranja procesa, dijagrama aktivnosti i slučaja korištenja, slično tome trenutno postoje razne metode za provođenje digitalne transformacije koje su primijenjene ili izvađene iz postojećih slučaja korištenja, ali nisu široko prihvaćeni kao standardi. U sljedećoj tablici iz [4], prikazane su metodi i tehnike digitalne transformacije na tri razine prethodno spomenute.

Tablica 1: Tri razine metoda i tehnika digitalne transformacije [4]

Element dizajna	Tehnika	Metoda
Software (IS)	Entity reallionship modeling	Waterfall, iterativni model
	Unified modeling language	Scrum, Kanban, agile
Procesi i strukture	BPMN	BPM
	EPC	Business Engineering (BE)
		Six sigma
Vrijednosti	Business model canvas(BMC)	Design thinking
		Business model innovation

Također, ovaj model se može povezati i sa prethodno navedenim koracima digitalne transformacije, tj. digitacijom, digitalizacijom i digitalnom transformacijom. Digitacija se prvo pojavljuje oko 1960-ih godina prošlog stoljeća, gdje se razvojem računala omogućuje digitacija nekih analognih podataka. Taj period dovodi do razvoja prvih softwarea i informacijskih sustava, iako ograničenih u primjeni. Oko 1980-ih godina, pojavljuju se računala većih

sposobnosti, razvijenijeg software i tako mnogo korisnijih u svakodnevnom radu čovjeka, gdje se neki postupci sada mogu olakšati primjenom računala. Tako su računala, odnosno digitalne tehnologije postale i okosnica u razvoju novih procesa i promjene organizacijskih struktura u organizacijama, gdje su se otvorile nove pozicije vezane uz digitalne tehnologije. Razvoj vrijednosti je modernija potreba tvrtki i organizacija, gdje tržište primjenom digitalnih tehnologija u svakodnevnom životu postaje zasićeno i potrošači imaju širi spektar izbora kod odabira proizvoda. [4] Organizacije se moraju istaknuti u tržištu, naći nešto što ih razlikuje od drugih i pružiti novu vrijednost kupcu. Informiranost kupaca raste, pa tako i potreba da proizvođači i trgovine daju dodatnu vrijednost kupcu. Programi lojalnosti, 2+1 gratis, dodatni popusti, korištenje aplikacije, besplatni periodi korištenja, poklon za uzimanje usluge, organizacije rade sve što mogu da bi privukli kupce i klijente, te pružili dodatnu vrijednost.

U prošlosti, mnogo je češće bilo slučaj da će poduzeća koristiti druge eksterne suradnike za unaprjeđivanje svojih potencijala. Tako su recimo, konzultantske tvrtke radile na organizacijskim, strateškim aspektima poduzeća, dok su za razvoj softwarea koristili tvrtke koje su specijalizirane za izradu softwarea. Sada, to nije moguće raditi tako sekvencijalno, jer je korištenje novih digitalnih tehnoloških otkrića postalo okosnica kompetitivne prednosti na tržištu. Zato mnoga poduzeća sada zapošljavaju svoje ljude na mjestima koje su prije outsource-ali drugim specijaliziranim tvrtkama. Digitalna transformacija je proces koji traje, pa je potrebno i postaviti dobro okruženje za njeno provođenje. Također, puno je manje specijaliziranih rješenja koja se koriste za samo određene organizacije, a puno više digitalnih servisa i platformi koji se uzimaju na zahtjev i prekrajaju za potrebe organizacije koja ih kupuje. [4]

## **3.2. Industry 4.0**

Jedan od pojava koji se koristi za opis tih novih pristupa i digitalnih tehnologija je Industry 4.0, naziv koji se je usvojio u Njemačkom parlamentu i službeno prihvaćen od njihovog ministarstva obrazovanja. Samo ime podsjeća na verzioniranja softwarea, što daje znaka o kakvoj se industrijskoj revoluciji radi – digitalnoj. Razvoj tehnologije uvjetuje promjenama u industriji, pa je razvoj parnog stroja uvjetovao prvoj industrijskoj revoluciji, revoluciji koja je mehanizirala proizvodnju. Druga industrijska revolucija uvjetovana je razvojem električne energije, što je dovelo do prvih većih tvornica masovne proizvodnje (Henry Ford). Treća industrijska revolucija koristi elektroniku i informatičke tehnologije u svrhu automatizacije proizvodnje. Razvojem digitalnih tehnologija u oblaku i pametnih sustava, događa se opet pomak u industriji. Vizija buduće proizvodnje sadrži modularne i efikasne proizvodne sustave koje karakteriziraju scenariji u kojima proizvodi upravljaju svojim proizvodnim procesom. [5]

#### Karakteristike i pokretači Industry 4.0:

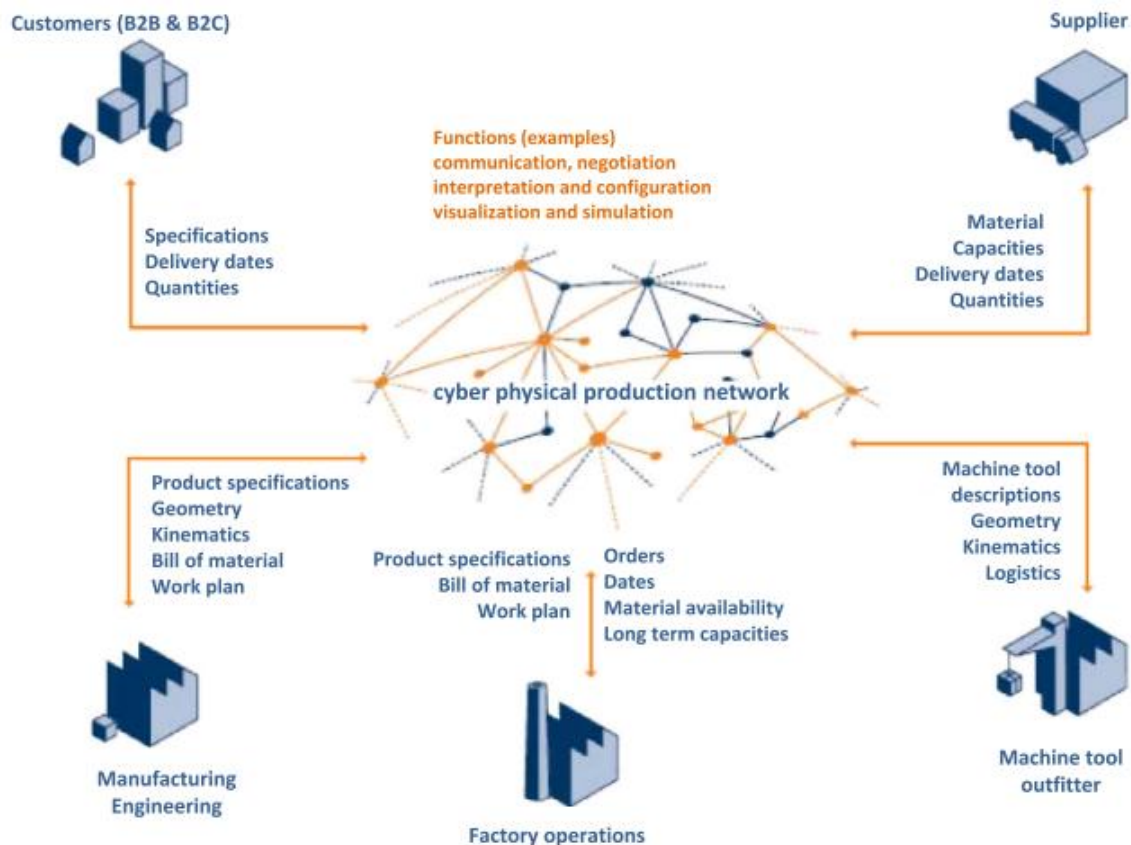
- Kraći ciklusi razvoja -> vrijeme razvoja i inovacije se moraju skratiti, kraće vrijeme razvoja i inovacije predstavlja važan čimbenik uspjeha poduzeća
- Individualizacija na zahtjev -> potrebe za individualizacijom proizvoda rastu, kupci imaju više moći i želje za individualiziranim proizvodima
- Fleksibilnost -> zbog novih zahtjeva kupaca i tržišta, fleksibilnost je važna za proizvodnju, individualizaciju i isporuku proizvoda
- Decentralizacija -> organizacijska hijerarhija se smanjuje, odluke se donose brže i na svim razinama organizacije
- Efikasno korištenje resursa -> nestašica resursa, cijene proizvodnje i socio-ekonomski uvjeti dovode do većeg fokusa na ekološko i održivo korištenje resursa
- Dodatna mehanizacija i automatizacija -> „autonomne“ proizvodne jedinice, više pomagala kod fizičkih poslova, multifunkcionalna automatizirana rješenja
- Digitalizacija i umrežavanje -> uređaji komuniciraju jedni s drugima i razvijaju se uređaji za ostvarivanje virtualne i proširene stvarnosti, što omogućuje digitalizaciju okruženja
- Minijaturizacija -> uređaji postaju sve manji. Dok su kompjuteri prije zahtijevali više prostora, sada postoje pametni uređaji koji su puno manji, a puno jači.

Pojam Industry 4.0 kolektivno se odnosi na razne koncepte koji se trenutno koriste, ali ih nije moguće klasificirati. Ti koncepti su sljedeći:

- Pametna tvornica – Proizvodnja je u potpunosti opremljena sensorima, dionicima i autonomnim sustavima.
- Cyber-fizički sustavi – Spoj fizičkog i digitalnog sloja, rezultira sustavima čija se fizička i digitalna reprezentacija ne mogu razjasniti.
- Samo-organizacija – Proizvodni pogoni se decentraliziraju, što dovodi do dekompozicije klasične proizvodne hijerarhije i rezultira decentraliziranim samo-organiziranim sustavima
- Novi sustavi u logistici – Nabava i distribucija postepeno se individualiziraju, povezani procesi će se koristiti kroz različite kanale
- Novi sustavi u razvoju proizvoda i usluga – proizvodi i usluge se individualiziraju za potrebe kupca/korisnika
- Prilagođavanje potrebama čovjeka – Proizvodni sustavi se razvijaju da bi zadovoljili potrebe čovjeka, a ne obratno
- Korporativna društvena odgovornost – Održivost i učinkovito iskorištavanje resursa postaju sve važniji čimbenici dizajna proizvodnih procesa, a oni su također i čimbenici uspješnih proizvoda



Slika ispod prikazuje posljedice ekstenzivne integracije koncepta *Industry 4.0* u lanac nabave.



Slika 1: Integracije Industry 4.0 u lanac nabave

Industry 4.0 opisuje različite, uglavnom vođene IT-em, promjene u proizvodnim sustavima. Te promjene utječu i na organizaciju poslovanja, a ne samo na tehnološku stranu proizvodnje. Kao rezultat toga, više pažnje se posvećuje na usluge koje se pružaju, a ne samo na proizvod. [5]

U [6], autori pokušavaju pronaći ključne sastojke za utvrđivanje *Industry 4.0* spremnosti poduzeća, i rezultat tog istraživanja je model sa šest ključnih elemenata za razmatranje. Tih šest elemenata su:

1. Uključenost i predanost vrhovnog menadžmenta – Uključenost i predanost višeg menadžmenta ključna je za fokusiranje resursa prema uspješnoj implementaciji *Industry 4.0*. Njihov utjecaj i spremnost za promjene će biti ključni u motiviranju zaposlenika u novoj inicijativi te uništavanja otpora kod zaposlenika.
2. Prilagodljivost zaposlenika *Industry 4.0* – Potrebno je razviti pametne modele za predviđanje prilagodljivosti zaposlenika tokom implementacije *Industry 4.0*
3. Pametni proizvodi i usluge – Integracija proizvoda i usluga sa ostalim elementima organizacije omogućuje praćenje, samo-reguliranje i optimizaciju resursa. Ponuda proizvoda i usluga u organizacijama trebala bi biti inovativno dizajnirana da bi se

korisniku mogao prodati integrirani proizvod i ponuda usluge koja daje vrijednost u uporabi. Načela upravljanja uslugama trebaju se integrirati sa *Industry 4.0* za krojenje usluga koje mogu zadovoljiti rastuća očekivanja kupaca.

4. Digitacija lanca nabave – Kroz cijeli lanac nabave, potrebno je ugraditi više autonomnih i automatskih dijelova koji mogu iskoristiti nove tehnologije i međusobno surađivati u upravljanju lancem nabave.
5. Razina digitacije organizacije – Razina integracije cyber-fizičkih imovina unutar organizacije je ključna uspješnosti implementacije *Industry 4.0*. Automatizirano upravljanje podacima će dovesti do boljih modela za donošenje odluka unutar organizacije, također integracijom fizičke imovine sa digitalnim sustavima, organizacija će bolje koristiti svoje resurse. Informacijski sustavi u organizaciji bi trebali biti kompatibilni i podržavati organizacijske procese, što bi dovelo do bolje implementacije tehnologija *Industry 4.0*
6. Spremnost organizacijske strategije - Organizacijska strategija za implementaciju *Industry 4.0*, osim tehničkih aspekata implementacije, mora uvažavati predviđene promjene u: organizaciji i okruženju, organizaciji i društvu, organizaciji i lancu vrijednosti, organizaciji i ljudima. Potrebna je strategija implementacije tehnologije. Implementacijom *Industry 4.0* tehnologija, mnogi elementi organizacije će se promijeniti kao što su: misija, vizija, kratkoročni i dugoročni ciljevi, KPI-i, SWOT analiza itd.



Slika 2: Model Industry 4.0 spremnosti organizacije [6]

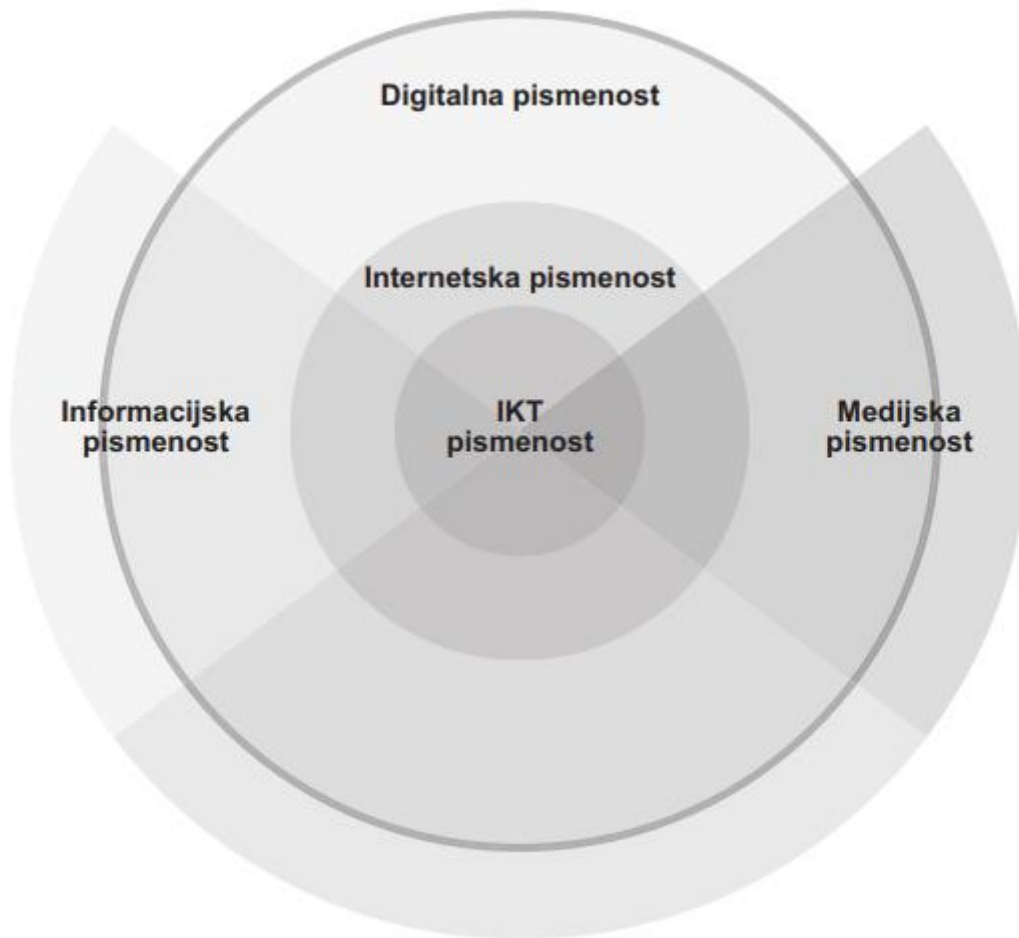
### 3.3. Digitalne vještine i digitalna pismenost

Od kada su se računala razvila za širu upotrebu, osnutak interneta i razvoj digitalnih tehnologija, digitalne vještine su postale nužnost kod zaposlenika. Tehnologija je u središtu svega i mijenja svijet. Poduzeća zahtijevaju sve naprednije digitalne vještine od svojih zaposlenika od kojih se očekuje da se drže u korak sa novim tehnologijama i inovacijama. Digitalne vještine definiraju se kao sposobnost pronalaženja, procjenjivanja, korištenja, dijeljenja i stvaranja sadržaja koristeći digitalne uređaje, kao što su pametni telefoni i računala. [7]

OECD opet definira digitalne vještine kao „vještine i sposobnosti koje će mladi ljudi morati imati kako bi bili učinkoviti radnici i građani u društvu znanja 21. stoljeća“. [8]

Digitalne vještine odnose se više na tehničke aspekte digitalnih tehnologija, više fokusirane na znanje, dok digitalna pismenost podrazumijeva razumijevanje digitalnih tehnologija, njihovog korištenja i posljedica. Npr. digitalne vještine su istraživanje aplikacija, preuzimanje slika, pronalaženje načina da se te slike koriste, dok digitalna pismenost govori kako i kada te aplikacije koristiti i kako izabrati prikladan sadržaj. Digitalna pismenost uključuje i poznavanje autorskih prava, važnost pravilnog korištenja sadržaja sa interneta, citiranja i pronalaženja pouzdanih izvora informacija na internetu. [9] Jedan pokazatelj digitalne pismenosti koji se traži na fakultetima je pisanje završnog/diplomskog rada, u kojem se traži da studenti pronađu, koriste i naprave novi sadržaj korištenjem digitalnih tehnologija.

*„Temeljne digitalne vještine uključuju osnovnu pismenost, računanje, znanje s računalnim aplikacijama, MS Office, korištenje web-preglednicima, uporabu proračunskih tablica ili procesora e-pošte“ [8]*



Slika 3: Različiti oblici digitalne pismenosti [8]

Digitalna kompetencija je sastavni dio digitalnih vještina. Kroz njih pobliže opisujemo digitalne vještine i što ih sačinjava. Informacijska pismenost i medijska pismenost su slični pojmovi, iako totalno različite namjene. Informacijska pismenost se odnosi na pronalaženje, organiziranje i obradu informacija dok medijska pismenost se više odnosi na tumačenje, uporabu i stvaranje medija za vlastitu korist i sudjelovanje. [8] Digitalne vještine je teže definirati, one se odnose na osnovnu pismenost, korištenje digitalnih alata, aplikacija, računanje, korištenje web-preglednika, korištenje alata za slanje elektroničke pošte i mnoge druge. One se ne stječu cjelovito kroz formalno obrazovanje, već se uče i od vršnjaka, svakodnevnih aktivnosti, medija, televizije, alata kojima se koristi u svakodnevnom životu (mobitela, društvenih mreža, računala). [8]

U jednom istraživanju američkih poslodavaca, 40% njih se izjasnilo da njihovi novi zaposlenici imaju vještine koje su im potrebne za uspjeh nakon završenog studija. [8] Ova brojka se vrlo vjerojatno još smanjila, ali također ovisi i o industriji o kojoj se radi. Recimo, za rad programera i arheologa, drukčija su znanja potrebna. Programerima se alati mijenjaju skoro svake dvije godine, tako da je stalno potrebno učiti i držati se u korak sa novim tehnologijama, dok

arheolozima najveća prednost stvara njihovo znanje i postojeće iskustvo, a alati im se puno rjeđe mijenjaju, pa ne trebaju promijeniti svake dvije godine način na koji iskopavaju nova nalazišta.

Suradnja akademske zajednice i industrije je ključna u osiguravanju da se vještine budućnosti i teorijsko znanje potrebno za zaposlenje nađu na obrazovnom planu obrazovnih ustanova. [8]

## 4. Digitalna tranzicija u Hrvatskoj

U Hrvatskoj, suradnja između akademske zajednice i industrije nije jaka, naprotiv obrazovanje ne pruža dovoljne vještine da bi studenti odmah po završetku fakultetskog obrazovanja glatko prešli u poziciju novog zaposlenika, mnogo toga ovisi više o samo angažmanu i poduzeću koje je poslodavac u obrazovanju svojih novih zaposlenika i onboarding-u koji je predviđen za nove zaposlenike. Zato se vidi da mnoge firme investiraju u obrazovne programe za studente tzv. „academy“ programe u kojima novi zaposlenici prolaze kroz mjesec dana obrazovanja o poslovima koji ih čekaju po zaposlenju u poduzeću. No ipak takvi programi iziskuju ulaganja koje manja poduzeća ne mogu priuštiti, pa se takvi programi najčešće pojavljuju u brzorastućim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj.

Ove tvrdnje mogu se potvrditi i u izvješću *Global Innovation Indeks (GII)* za 2022. godinu u kojoj u Hrvatskoj, nastavlja se isti problemi kao i u prethodnim godinama. GIJ je izvještaj koji godišnje podnosi Svjetska organizacija za intelektualno vlasništvo (World Intellectual Property Organization – WIPO). Cilj izvještaja je izmjeriti inovacijske sposobnosti više od 130 zemalja širom svijeta i usporediti ih međusobno rangiranjem po više od 80 mjernih elemenata. Mjere se zahtjevi za nove patente, lakoća osnivanja poduzeća, podrška državnih tijela poslovnom sektoru, suradnje između različitih sektora, kreativni inputi i outputi, izvoz multimedijalnih usluga itd. GIJ služi kao dobar alat za predstavljanje strateških snaga i slabosti država koje se nalaze u izvješću. [10]

Prema GIJ 2022., sljedeća područja su dana kao slabosti Hrvatske naspram drugih država u ovom izvješću ili naspram država u svom rangu primanja (visokom): [11]

- Učinkovitost vlade
- Regulatorna kvaliteta
- Vladavina zakona
- Poslovno okruženje
- Politika poslovanja
- Poduzetnička politika i kultura

- Istraživanje i razvoj
- Generalna infrastruktura
- Financiranje startup-a i scaleup-a
- Investitori rizičnog kapitala
- Poduzeća koja nude formalno osposobljavanje
- Inovacijske veze
- Potrošnja na softver
- Vrijednost globalnih brandova

U izvješću, nažalost nalazi se više nedostataka nego dobrih stvari za reći o Hrvatskoj. Inače, u Europi od 39 država koje su promatrane u izvješću, Hrvatska se nalazi na 27. mjestu. [11] Ako je gledati ključne slabosti, već se duže vrijeme u medijima i industriji zna za slabu suradnju između inovacijskih čimbenika, točnije industrije i obrazovnih institucija. Obrazovne reforme postale su godišnja pojava, stalno je potrebno mijenjati obrazovni program. Za jednu generaciju nije bilo informatike do 7. razreda, za drugu generaciju informatika se pojavljuje od 1. razreda. Iako, zadnje reforme sve više se svode na uvođenje više praktičnih predmeta u škole, učenje poduzetništva i informatike od ranih razreda osnovne škole. Koliko je to dobro vidjeti će se sa vremenom kada se obrazuju djeca po tom programu.

Problem koji muči poduzetnike u Hrvatskoj već duže vrijeme je teškoća uspostavljanja novih poduzeća. Papirologije je previše, predugo treba da se svi papiri srede, a stalno se javlja i ona krilatica FT1P (Fali ti još 1 papir), koja ne djeluje samo na domaće poduzetnike, već odvraća i strane investitore, tako otežavajući put do početnog kapitala za startup i scaleup poduzeća. Još kad se tu doda i sveprisutnost politike, odnosno (ne)vladavine zakona, stvara se vrlo loša slika o poduzetničkoj klimi u Hrvatskoj. Opće je poznato da pripadnost stranci olakšava put do zaposlenja, dobivanja javnih natječaja, fondova i drugih povlastica koje proizlaze iz državnih institucija.

Uvođenje Eura u 2023. godini je jedno od rješenja kojim se pokušavaju riješiti problemi vezani uz manjak investitora rizičnog kapitala. Uvođenje Eura, Hrvatska bi se trebala „dodatno ekonomski i društveno integrirati s najrazvijenijim krugom zemalja u svijetu, osiguravajući tako snažniji okvir za daljnji gospodarski razvoj Hrvatske“ i „biti otpornija na krize i privlačnija za investicije i poslovanje“ [12]. Svakako, samo uvođenje Eura i ulazak u Šengen zonu bi moglo dovesti do znatnih pomaka u poduzetništvu Hrvatske, ali također, ovim potezom su još više smanjene i prepreke za ulazak stranih brandova na Hrvatsko tržište, tako da je potrebno uložiti više napora u podupiranje domaćih poduzetnika i osiguravanje sredstava izvan fondova Europske Unije.

Prema *Digital Economy and Society Indeks* (DESI) izvješću, u „Plan za oporavak i otpornost“ Hrvatske ulazi 146 ulaganja i 76 reformi u iznosu od 6,3 milijarde eura, 40.3% namijenjenih za zelenu tranziciju i 20.4% za digitalnu tranziciju. Plan digitalne tranzicije obuhvaća digitalizaciju

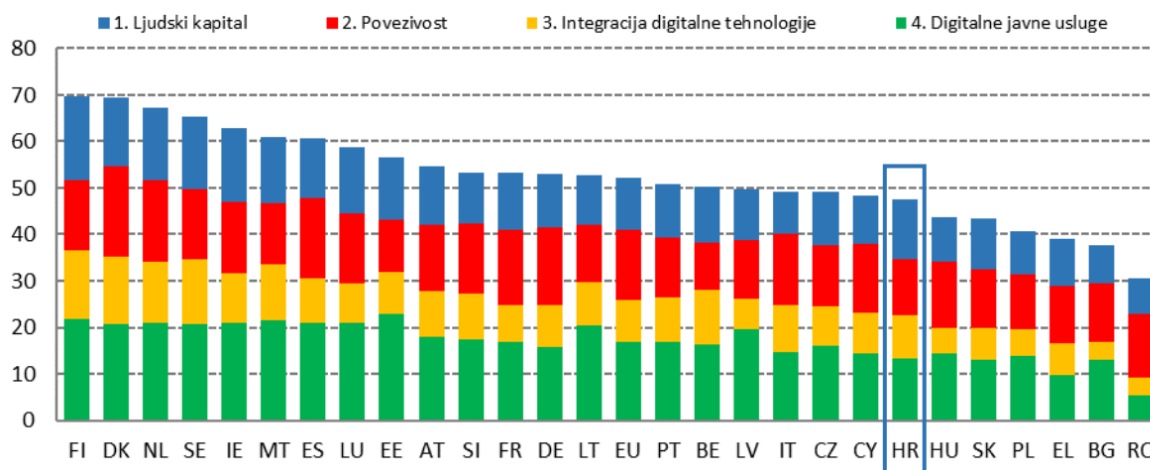
javne uprave, digitalizaciju visokog obrazovanja i ulaganja u digitalnu infrastrukturu u ruralnim područjima. [13] U Hrvatskoj, ruralna područja čine 97.5% teritorija na kojem živi 78.9% stanovništva, a prema DESI izvješću, Hrvatska spada u jednu od država sa najskupljim širokopoljnim internetom. [14] Između ostalog, plan oporavka i otpornosti još predviđa otvaranje novih 21,000 radnih mjesta uz rast bruto domaćeg proizvoda od 1.9-2.9% do 2026. godine – odnosno do trajanja financiranja plana. [13]

Ipak, postoji jedna grana industrije koja je dosta privlačna investitorima izvan Hrvatske, a to je IKT i fin-tech industrija. Aircash, Infobip, Photomath su samo neki od pozitivnih priča iz tih dviju industrijskih sektora koji godinama konstantno raste. [15]

IT industrija već godinama se razvija u Hrvatskoj. Od nešto više od četiri tisuće IT poduzeća koja su poslovala u 2017. godini, taj broj se je popeo na skoro sedam tisuća IT poduzeća u 2022. godini. Broj zaposlenih u IT industriji u 2021. godini bio je oko 40 tisuća zaposlenih što je oko 3,9% zaposlenog stanovništva, a izvoz ovog sektora čini 6,3% cijelog izvoza Republike Hrvatske. Plaće u ovom sektoru su nadprosječne i bilježe stalni rast, tobože, inflacija ne pomaže u ovom pogledu. [16]

## **4.1. Kakvo je mišljenje Hrvatskih poduzetnika?**

Prethodno u radu opisane su digitalne vještine, zašto su bitne, kakve postoje, kako ih karakterizirati i koliko je važno da industrija i obrazovne institucije surađuju u promicanju vještina budućnosti. U istraživanju Instituta društvenih znanosti Ivo Pilar, „Kvalitativni uvid u obilježja digitalnog poduzeća, sadržaj i stanje procesa digitalne transformacije u Hrvatskoj“ u kojemu su ispitanicima fokusne grupe postavljeni skup pitanja kojima autor istraživanja ispituje njihove stavove o digitalnom poduzeću i digitalnoj transformaciji u Hrvatskoj. [17] Iz GII izvješća vidjelo se koje slabosti sputavaju inovacijske kapacitete Hrvatske, a iz DESI izvješća moglo se saznati kako se uspoređuje Hrvatska sa ostalim članicama EU komparativno kroz više različitih elemenata mjerenja. Sada kroz ovo istraživanje može se vidjeti jesu li ispitanici svjesni tih problema i kakvo je njihovo mišljenje na specifične probleme u digitalnoj tranziciji države. Prema DESI izvješću 2022. godine, Hrvatska je rangirana 21. od 27 članica Europske Unije. [14]



Slika 4: Rangiranje država po DESI izvješću 2022. godine [14]

Ispitanici smatraju da je svako poduzeće digitalno, u većoj ili manjoj mjeri, a da su karakteristike digitalnog poduzeća zastupljen u svim poduzećima, samo ovisi kako ih koje poduzeće koristi. Također, smatraju da je „digitalizacija neizbježan proces koji se prihvaća na temelju intuitivnog razumijevanja duha vremena“ i da je „digitalizacija poduzeća pozitivno korelirana sa zrelošću poduzeća“. [17]

Ispitanici razlikuju i moderna poduzeća koja se pokušavaju digitalizirati od pravog digitalnog poduzeća. Naime, pravo digitalno poduzeće nastalo je i svoje poslovanje temelji na prodaji i korištenju digitalnih tehnologija i usluga, dok moderno poduzeća pokušavaju digitalizirati svoje postojeće poslovne procese uvođenjem digitalnih tehnologija, što je znatno skuplje. Zaposlenici su uglavnom inženjeri, digitalna poduzeća su apolitična i nastaju tamo gdje su porezni uvjeti najbolji. Neki od prijedloga u istraživanju koje su ispitanici dali za stimuliranje rasta digitalnih poduzeća: snižavanje doprinosa na visoke plaće, ukidanje duplog oporezivanja i snižavanje stope oporezive dobiti. [17]

U istraživanju, ispitanici navode dva tipa barijera koji se odnose na poslovanje njihovih poduzeća u Hrvatskoj: strukturne i konkurentske. Strukturne barijere odnose se na indiferentnost digitalnoj transformaciji, slabom ulaganju u istraživanje i razvoj spram drugih članica EU i zapostavljenost digitalizacije institucija. Kao konkurentske barijere navode izostanak nacionalne platforme digitalizacije, nepostojanje digitalnih hubova (U Hrvatskoj 0, u Italiji preko 500), prethodno navedeni doprinosi na plaće i porezi. [17]

Također kao barijere u društvu koje su slabije vidljive, već su više simbol društva i kulture navode da manjak povjerenja u sebe spram stranaca i teška prilagodba promjenama jedna od kočnica digitalizaciji. [17]

Hrvatska u privatnom sektoru ipak ostvaruje uspjehe slične drugim državama koje su nastale raspadom SSR-a, ali nema perspektive za budući razvoj digitalnih poduzeća i inovacija. Većina poduzeća koja se osnuju u Hrvatskoj svoje proizvode izvoze i konkuriraju na globalnom tržištu,



a ne na lokalnom. Financiraju se iz vanjskih izvora (investitori, američki fondovi, anđeli), što ukazuje na manjak financijske potpore novim poduzećima (koji je znatna slabost države po GII izvješću). Trenutno, financiranje i uspjeh digitalnih poduzeća ovisi o snalažljivosti njihovih vlasnika, koliko investicija uspiju prikupiti izvana, bez oslanjanja na lokalnu upravu i koliko svoje proizvode uspiju prodati izvan granica države.[17] Prema izvješću DESI, vidi se ipak da država ulaže u digitalizaciju javne uprave i dostupnost širokopojasnog Interneta u ruralnim područjima [14], što je pozitivan znak za razvoj digitalnih poduzeća izvan urbanih središta. U konačnici, ipak je potrebno više potpore za nova digitalna poduzeća, trenutno se ne ulaže dovoljno da bi se poduzeća mogla razviti u globalne konkurente.

## 5. Osterwalderov Platno Poslovnog Modela

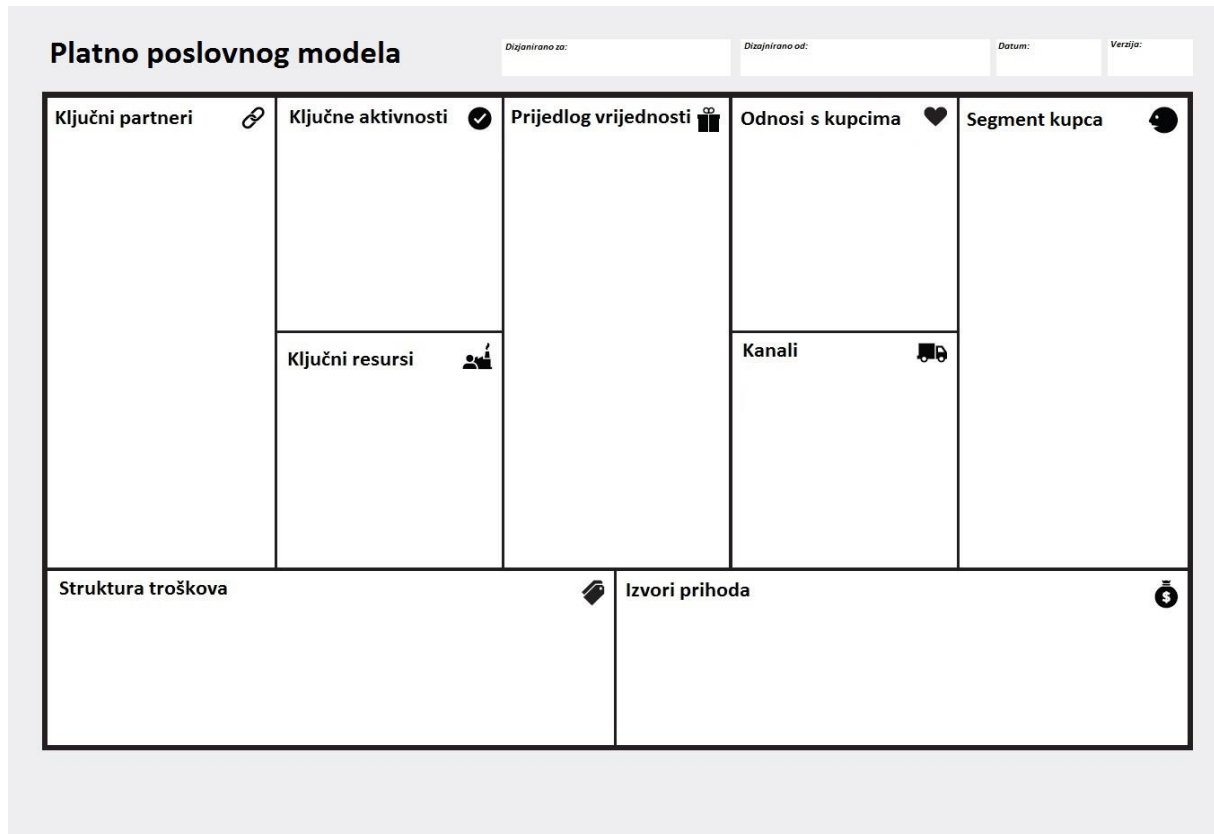
Tema ovog rada je digitalna transformacija pomoću Platno-Poslovnog Modela, a pošto se je već dosta objasnilo o digitalnoj transformaciji, sada je potrebno i opisati Platno-Poslovnog Modela, njegove gradine elemente i kako se on koristi.

Platno poslovno modela predložak je za strateško upravljanje koji pomaže poduzećima da opišu, dizajniraju i analiziraju svoje poslovne modele. Izumio ga je Alex Osterwalder u svom doktorskom radu. Model izgleda kao dijagram koji opisuje razne vrijednosti koje sačinjavaju promatranu organizaciju, njenu infrastrukturu, tržište i financije. Cilj modela je da pomogne poduzećima da usklade svoje aktivnosti kroz ilustraciju njihovog poslovanja. [18]

Model sadrži devet gradivnih blokova koji se promatraju i pružaju odgovore na sljedeća pitanja: [19]

- Je li to poželjno? Poželjnost
- Da li to možemo dostaviti? Izvedivost
- Koliko to vrijedi za nas? Održivost

Kada je model ispunjen, on bi trebao pružiti jasnu sliku o korisnosti novog modela. Model se može koristiti na novim poduzećima, kako bi prikazali korisnost svog posla sebi i investitorima, a također i kod postojećih poduzeća, uz malo prilagodbe ovisno o veličini i sadržaju poslovanja.



Slika 5: Osterwalder Platno-Poslovnog modela (Slika preuzeta sa: <https://plaviured.hr/testirajte-svoju-ideju-uz-pomoc-poslovnog-platna/>)

U nastavku će se objasniti svaki od gradivnih elemenata ovog modela tako što će se proći kroz kategorije modela koje su navedene prethodno: izvedivost, poželjnost i održivost.

## 5.1. Izvedivost

Izvedivost modela sastoji se od tri bloka, a to su:

1. Ključni partneri
2. Ključne aktivnosti
3. Ključni resursi

### 5.1.1. Ključni partneri

Ključna partnerstva opisuju mrežu dobavljača i partnera koji su nužni za poslovni model.[20]

Pitanja na koja moramo odgovoriti kod razmišljanja o ključnim partnerima:[20]

- Tko su naši ključni partneri?
- Tko su naši dobavljači?
- Koji su to ključni resursi koje dobivamo od svojih partnera?
- Koje ključne aktivnosti naši partneri rade za nas?

Mnogi su razlozi za sklapanje partnerskih ugovora i oni čine okosnicu mnogih poslovnih modela. Smanjivanje rizika, dobavljanje resursa i optimizacija poslovnih modela su najčešći razlozi sklapanja partnerskih ugovora između poduzeća. [20]

Korisno je razmotriti tri razloga za sklapanje partnerstva: [20]

1. Optimizacija i ekonomija razmjera - Nije logično da poduzeće posjeduje sve resurse ili obavlja sve aktivnosti samostalno. Ova partnerstva se stvaraju da bi se smanjili troškovi i često uključuje primjenu outsourcing-a ili dijeljenja infrastrukture.
2. Smanjenje rizika i nesigurnosti - Partnerstva koja smanjuju rizik u kompetitivnom okruženju. Često je slučaj da poduzeća koja se natječu sklope partnerstva međusobno sa svrhom smanjenja rizika i nesigurnosti, surađuju na projektima, a na drugu ruku se opet natječu jedni protiv drugih na drugim tržištima.
3. Dobavljanje određenih aktivnosti ili resursa Kao što je navedeno, malo poduzeća zapravo posjeduje svoje resurse ili obavlja sve aktivnosti samostalno. Naprotiv, mnoge svoje resurse i aktivnosti dobavljaju od drugih poduzeća koja su specijalizirana za proizvodnju i radnju istih. Sklapaju se sa svrhom dobavljanja licenci, novog znanja ili

pristupa kupcima. Primjer je recimo aplikacije i prodaja istih, ako poduzeće razvije novu aplikaciju, vrlo rijetko će ju sami prodavati na svojoj web stranici, već bi radije to prebaciti na Google Play, Appstore ili slične platforme.

### 5.1.2. Ključne aktivnosti

Ključne aktivnosti opisuje najvažnije aktivnosti koje poduzeće mora odraditi da bi poslovni model bio funkcionalan. [21]

Pitanja na koja moramo odgovoriti kod razmišljanja o ključnim aktivnostima:[21]

- Koje ključne aktivnosti su nužne za naše prijedloge vrijednosti?
- Koji su naši kanali distribucije?
- Odnosi sa kupcima?
- Koji su nam izvori prihoda?

Svaki poslovni model zahtijeva obavljanje ključnih aktivnosti. To su aktivnosti koje moramo odraditi da bi bili uspješni. Kao i ključni resursi, oni su potrebni da bi pružili prijedlog vrijednosti, dosegli tržišta, održali odnose sa kupcima i zaradili prihode. Ovisno o vrsti poduzeća, ključne aktivnosti su različite za svako poduzeće. Za elektrane ključne aktivnosti su one vezane uz proizvodnju i slanje električne struje, za softverske tvrtke, to je razvoj softvera, za farmacije, prodaja i distribucija lijekova itd. [21]

Svaki poslovni model zahtijeva obavljanje ključnih aktivnosti. To su aktivnosti koje moramo odraditi da bi bili uspješni. Kao i ključni resursi, oni su potrebni da bi pružili prijedlog vrijednosti, dosegli tržišta, održali odnose sa kupcima i zaradili prihode. Ovisno o vrsti poduzeća, ključne aktivnosti su različite za svako poduzeće. Za elektrane ključne aktivnosti su one vezane uz proizvodnju i slanje električne struje, za softverske tvrtke, to je razvoj softvera, za farmacije, prodaja i distribucija lijekova itd. [21]

Ključne aktivnosti mogu se podijeliti na: [21]

1. Proizvodnja - Odnosi se na proizvodnju, dizajniranju i dostavu proizvoda u velikim količinama i/ili visoke kvalitete. Ovo je dominantna aktivnost kod proizvodnih poduzeća.
2. Rješavanje problema - Pronalaženje novih rješenja za specifične probleme kupaca. Rješavanje problema je dominantna aktivnost u uslužnim organizacijama, bolnicama, konzultantskim tvrtkama, javnim ustanovama itd. Poslovni modeli kod takvih organizacija uglavnom zahtijevaju i aktivnosti za upravljanje znanjem i kontinuiranog usavršavanja.
3. Platforma/mreža - Poslovni modeli zasnovani na platformi kao ključnom resursu ovise o ključnim aktivnostima vezano uz platforme ili mreže. Ključne aktivnosti u ovoj kategoriji odnose se na upravljanje platformom, pružanju usluga, i promoviranjem platforme. Npr. platforma za

prodaju igrica Steam, proizvođača softvera košta određeni postotak provizije od svake jedinice prodane, ali pruža veći doseg kupcima koji proizvođaču nije moguće ostvariti. Također, same usluge na platformi skrojene su za potrebe kupca i proizvođača.

### 5.1.3. Ključni resursi

Ključni resursi opisuju najvažnije resurse koji su potrebni da bi poslovni model funkcionirao. [22]

Pitanja na koja treba razmisliti kod traženja ključnih resursa organizacije: [22]

- Koje ključne resurse moramo imati za naše propozicije vrijednosti?
- Distribucijski kanali?
- Odnosi s kupcima?
- Izvori prihoda?

Svaki poslovni model zahtijeva resurse. Ti resursi pomažu poduzeću ili organizaciji da dosegne tržišta, održava odnose sa kupcima, pruži propoziciju vrijednosti i služi kao izvor prihoda. Potrebni ključni resursi razlikuju se ovisno o poslovnom modelu. Ključni resursi mogu biti fizički, financijski, intelektualni ili ljudski. Također, oni mogu biti u vlasništvu poduzeća, posuđeni ili dobiveni kroz ključne partnere. [22]

Kao što je navedeno, sljedeći su tipovi ključnih resursa: [22]

1. Fizički - Fizičko vlasništvo kao što su pogoni za proizvodnju, zgrade, strojevi, POS sustavi, distribucijski kanali, vozila i sustavi.
2. Intelektualni - Intelektualno vlasništvo su resursi koje je vrlo teško za razviti, ali pružaju veliku vrijednost ako su uspješno razvijeni. Pod te resurse se brand, patenti, autorska prava, partnerstva, licence. Nike, Puma, Stihl i automobilska industrija su samo neki primjeri poduzeća koja se oslanjaju na vrijednost branda. Microsoft, Google, Salesforce, Infobip, softverske kompanije oslanjaju se više na patente i licence.
3. Ljudski - Svako poduzeće zahtijeva ljudske resurse, ali u nekim poslovnim modelima to je više naglašenije. Npr. u poduzećima gdje je oslonac prednosti istraživanje i razvoj novih proizvoda, ili u softverskim tvrtkama, profili ljudskih resursa su od ključne važnosti za poduzeće.
4. Financijski - Neki poslovni modeli zahtijevaju financijska sredstva i/ili financijska jamstva, kao što su gotovina, kreditne linije ili fond dioničkih opcija za zapošljavanje ključnih zaposlenika

## 5.2. Poželjnost

Poželjnost modela se sastoji od četiri bloka, a to su:

1. Segment kupaca
2. Odnosi s kupcima
3. Kanali
4. Prijedlog vrijednosti

### 5.2.1. Segment kupaca

Segmenti kupaca su različite grupe ljudi ili organizacija koje pokušavamo dosegnuti i poslužiti. Neki od njih nisu izvor prihoda, ali su nužni za poslovni model da funkcionira.[23]

Pitanja koja se moraju postaviti kod određivanja segmenata kupaca: [23]

- Za koga stvaramo vrijednost?
- Tko su naši najvažniji kupci, klijenti ili korisnici?

Kupci su u srži poslovnog model. Bez kupaca poduzeće ne može dugo opstati. Da bi bolje zadovoljili kupce potrebno ih je razdvojiti u segmente kojima bi opisali grupe kupaca koje imaju slične potrebe, ponašanje, poslove koje je potrebno obaviti, ili slične atribute. Važno je da poduzeća i organizacije svjesno odaberu svoj segment kupaca koji će usluživati i dobro istraži njihove karakteristike kako bi ih bolje uslužili. [23]

Segmenti kupaca mogu se podijeliti na sljedeće:[23]

1. Masovno tržište - Poslovni modeli usmjereni na masovna tržišta ne razlikuju različite segmente kupaca. Prijedlozi vrijednosti, kanali distribucije i odnosi s kupcima usredotočeni su na jednu veliku skupinu kupaca s uglavnom sličnim potrebama i problemima.
2. Tržišna niša - Poslovni modeli usmjereni na tržišne niše služe specifičnim, specijaliziranim segmentima kupaca. Prijedlozi vrijednosti, kanali distribucije i odnosi s kupcima skrojeni su prema specifičnim zahtjevima tržišne niše. Takvi se poslovni modeli često nalaze u odnosima dobavljača i kupca. Na primjer, mnogi proizvođači auto dijelova uvelike ovise o kupnji od velikih proizvođača automobila.
3. Segmentirano - Neki poslovni modeli razlikuju tržišne segmente s nešto drugačijim potrebama i problemima. Na primjer, maloprodajni ogranak banke kao što je Credit Suisse može razlikovati veliku skupinu klijenata, od kojih svaki posjeduje imovinu do 100.000 USD, i manju skupinu imućnih klijenata, čija neto vrijednost premašuje 500.000 USD. Oba segmenta imaju slične, ali različite potrebe i probleme. To ima

implikacije na ostale sastavne dijelove poslovnog modela Credit Suisse, kao što su ponuda vrijednosti, kanali distribucije, odnosi s klijentima i tokovi prihoda.

4. Diversificirano - Organizacija s raznolikim poslovnim modelom kupaca opslužuje dva nepovezana segmenta kupaca s vrlo različitim potrebama i problemima. Na primjer, 2006. godine Amazon.com odlučio je diversificirati svoje maloprodajno poslovanje prodajom usluga "računalstva u oblaku": online prostora za pohranu i korištenja poslužitelja na zahtjev. Tako je počeo opskrbljivati potpuno drugačiji segment kupaca — web tvrtke — s potpuno drugačijom vrijednosnom ponudom. Strateško obrazloženje iza ove diversifikacije može se pronaći u snažnoj IT infrastrukturi Amazon.com-a, koju mogu dijeliti njegove maloprodajne prodajne operacije i nova jedinica usluge računalstva u oblaku.
5. Višestране platforme (ili višestрана tržišta) - Neke organizacije opslužuju dva ili više međusobno ovisnih korisničkih segmenata. Tvrtka koja se bavi izdavanjem kreditnih kartica, na primjer, treba veliku bazu vlasnika kreditnih kartica i veliku bazu trgovaca koji prihvaćaju te kreditne kartice. Slično tome, tvrtka koja nudi besplatne novine treba veliku bazu čitatelja kako bi privukla oglašivače. S druge strane, trebaju i oglašivači koji će financirati proizvodnju i distribuciju. Oba su segmenta potrebna da bi poslovni model funkcionirao.

### **5.2.2.Odnosi s kupcima**

Opisuje vrste odnosa koje poduzeće uspostavlja sa određenim segmentima kupaca.[24]

Pitanja koja treba postaviti:[24]

- Kakve vrste odnosa sa kupcima su očekivani da se uspostave i održavaju u segmentima kupaca?
- Koje smo uspostavili?
- Koliko nas koštaju?
- Kako se ti odnosi uklapaju u naš poslovni model?

Poduzeće mora razjasniti kakve odnose želi uspostaviti sa svojim kupcima, ti odnosi se uspostavljaju kroz različite kanale. Vrste odnosa mogu biti automatizirani, personalizirani, transakcijski, dugoročni odnosi itd. Također, mora se znati što se želi postići, da li je cilj pridobiti nove kupce, zadržati stare ili povećati prodaju. Način pristupa odnosima s kupcima duboko utječe zadovoljstvo kupaca. [24]

Mogu se razlikovati nekoliko vrsta odnosa sa kupcima, koji mogu međusobno postojati u određenom segmentu kupaca: [24]

1. Transakcijski - Nema pravog odnosa između kupca i poduzeća, poduzeće posluje samo na transakcijskoj osnovi sa kupcem.
2. Dugoročni - Uspostava dugoročnog odnosa između kupca i poduzeća, poduzeće komunicira sa kupcem na stalnoj osnovi.
3. Osobna asistencija - Zasnovano na ljudskoj interakciji, kupac može komunicirati sa zastupnikom poduzeća za vrijeme i nakon prodajnog procesa. Može biti na fizičkoj lokaciji, kroz pozivne centre, email dopise ili kroz web stranicu i druge kanale.
4. Posvećena osobna pomoć - Za svakog kupca je dodijeljen posvećeni predstavnik prodaje iz poduzeća. Predstavlja najintimniji i najdublji odnos sa kupcima koji se razvija i produbljuje što je duže održan. Privatno bankarstvo i police osiguranja su primjer ovakvog pristupa odnosima s kupcima.
5. Samoposluga - U ovom obliku, poduzeće ne uspostavlja izravne odnose sa kupcima, već pruža kupcima načine da se sami posluže.
6. Automatizirane usluge - Način odnosa sa kupcima tipa samoposluge, samo više sofisticirano sa automatiziranim procesima. Automatizirane usluge mogu prepoznati karakteristike individualnih kupaca i pružiti više informacija vezane uz narudžbe i transakcije. Primjeri su preporuke na Netflix-u, Google reklame, Amazon preporučeni artikli uz neku narudžbu
7. Zajednice - Poduzeća sve više koriste korisničke zajednice da bi se bolje povezali sa svojim kupcima i osnažili vezu između članova zajednice. Zajednice su većinom online zajednice, tipa foruma, gdje korisnici mogu razmjenjivati znanje i rješavati problemima na koje naiđu sa proizvodima. To također pomaže poduzeću da bolje razumije potrebe svojih korisnika i brže predstavi nove proizvode ili izmjene starih. Mnoga poduzeća koja proizvode softver stavljaju veliki značaj na korisnički feedback, tako da je praćenje foruma i mišljenja raznih članova njihove zajednice ključno u postavljanju smjera razvoja novih verzija proizvoda.
8. Zajedničko stvaranje - Neke tvrtke angažiraju kupce da im pomognu u dizajnu novih i inovativnih proizvoda. Drugi, kao što je YouTube, Nebula, CuriosityStream, TikTok pozivaju kupce na stvaranje sadržaja za javnu upotrebu.
9. Troškovi prebacivanja - Troškovi promjene pokazuju koliko je lako ili koliko teško kupcu prijeći na drugu alternativu. Na primjer, kada klijent pružatelja usluga pohrane podataka pohranjuje sve svoje podatke u zaštićenom formatu, moglo bi mu biti teško prijeći na alternativnog pružatelja usluga.



### 5.2.3. Kanali

Kanali opisuju kako poduzeće doseže svoje segmente kupaca i kako im dostavlja svoju propoziciju vrijednosti. [25]

Pitanja: [25]

- Kroz koje kanale bi naši segmenti kupaca htjeli da ih se dosegne?
- Kako ih trenutno dosežemo?
- Kako su integrirani naši kanali i koji su najbolji?
- Koji su kanali najisplativiji?

Komunikacijski, distribucijski i prodajni kanali čine sučelje tvrtke s kupcima. Kanali su dodirne točke korisnika koje igraju važnu ulogu u korisničkom iskustvu. Kanali imaju nekoliko funkcija, uključujući: [25]

- Podizanje svijesti među kupcima o proizvodima i uslugama tvrtke
- Pomaganje klijentima u procjeni ponude vrijednosti tvrtke
- Omogućavanje kupcima kupnje određenih proizvoda i usluga
- Isporuka ponude vrijednosti kupcima

Da bi dostavili prijedlog vrijednosti kupcima na tržištu, potrebno je pronaći pravu kombinaciju kanala kojima se klijenti žele dosegnuti. Klijente se može dosegnuti putem vlastitih kanala, partnerskih kanala ili kombinacijom vlastitih i partnerskih kanala: [25]

1. Vlastiti kanali - Kanali u vlasništvu mogu biti interna prodajna snaga ili web stranica ili maloprodajne trgovine u vlasništvu ili pod upravom organizacije. Kanali u vlasništvu imaju veće marže, ali mogu biti skupi za postavljanje i rad.
2. Partnerski kanali - Partnerski kanali su neizravni i obuhvaćaju cijeli niz opcija, poput veleprodajne distribucije, maloprodaje ili web stranica u vlasništvu partnera. Partnerski kanali dovode do nižih marži, ali omogućuju organizaciji da proširi svoj doseg i iskoristi prednost prednosti partnera.

### 5.2.4. Prijedlog vrijednosti

Prijedlog vrijednosti opisuje skup usluga ili proizvoda koji stvaraju vrijednost za određeni segment kupaca. [26]

Pitanja koja treba postaviti kod određivanja prijedloga vrijednosti: [26]

- Koju vrijednost donosimo kupcu?

- Koji problem rješavamo za kupca?
- Koji posao pomažemo kupcu da obavi?
- Koje potrebe kupaca zadovoljavamo?
- Koji skup usluga ili proizvoda nudimo pojedinom segmentu kupaca?

Prijedlog vrijednosti čine glavni razlog zašto kupci odabiru baš to poduzeće umjesto nekog drugog. One za kupca rješavaju neki problem ili zadovoljavaju neku njegovu potrebu. Sastoje se od skupa proizvoda ili usluga koje su smisljeno napravljene da zadovolje zahtijeva pojedinih segmenata kupaca. Ukratko, to je skup beneficija koje nudimo nekom kupcu koje druga poduzeća ne nude. Neki od prijedloga vrijednosti mogu biti inovativni i disruptivni, dok drugi mogu biti slični već postojećim ponudama na tržištu uz dodatne karakteristike i atribute. [26] Što čini vrijednost kupcu može biti različito za pojedine segmente kupaca. To mogu biti kvantitativne vrijednosti (brzina usluge, jeftiniji proizvod, jeftiniji paket usluga) ili kvalitativne (brand, dizajn, kvaliteta proizvoda, garantirana kvaliteta usluge). Neki od tipova vrijednosti koje poduzeće može pružiti kupcu su sljedeći: [26]

1. Novina - Neki prijedlozi vrijednosti mogu zadovoljavati potpuno novi skup potreba koje kupci nisu niti imali prethodno jer one nisu ni postojale. To je češće povezano sa tehnologijom. Otkriće parnog stroja promijenilo je svijet i dovelo do znatnih razvoja u industrijskoj proizvodnji. Netflix je promijenio kako se posuđuju filmovi, serije i ostali medijski sadržaji.
2. Performanse - Poboľšane performanse su jedan od najčešćih načina stvaranja vrijednosti. Proizvođači dijelova za računala sa razvojem mikročipova i sve boljim i bržim procesorima, grafičkim karticama i radnom memorijom stvaraju dodatnu vrijednost svojim kupcima. Isti slučaj za automobilsku industriju i elektrifikaciju svih elemenata u automobilima, koji su učinili automobile mnogo ugodnijim, sigurnijim i lakšim za korištenje, ali su uveli puno više bolnih točaka u slučaju kvarova i sudara.
3. Prilagođavanje - Krojenje proizvoda i usluga po potrebama segmenata kupaca. Trend kojem kupci u modernom dobu daju sve veću važnost, a poduzećima dozvoljava da zadovolje specifične potrebe svojih kupaca uz primjenu ekonomije veličine. Posebni natpisi na majicama i slikovnice za roditelje i djecu su primjer prilagođenih proizvoda za potrebe kupaca.
4. Odrađivanje posla - Vrijednost koja se stvara jednostavno izvršavanjem poslova koji su potrebni za kupce. Primjer je Rolls-Royce koji održava motore avio-tvrtki, a kao naknadu avio-tvrtke Rolls-Royce-u plaćaju određeni iznos za svaki sat koji motor provede u pogonu.
5. Dizajn - Teško je ocijeniti elemente koji se mjere kod dizajna, ali oni su pogotovo primjenjivi kod odjeće i obuće, no pojavljuju se u svim granama industrije. Kod opreme

za računalo, svatko ima različito mišljenje kakva mu tipkovnica više odgovara, bijela, crna, sa RGB svjetlima ili bez, mehanička itd.

6. Brand/status - Vrijednost koja proizlazi iz pokazivanja i korištenja određenih marki. Rolex je poznat po satovima i nošenje jednog znak je bogatstva.
7. Cijena - Pružanje slične vrijednosti koje zadovoljavaju potrebe segmenata kupaca kao i konkurencija, ali po nižoj cijeni. Nije lagano postići sličnu vrijednost za nižu cijenu, pa tako i poslovni modeli koji se oslanjaju na cijenu kao propoziciju vrijednosti moraju svoje poslovne modele prilagoditi. Najčešće, niža cijena se postiže ekonomijom veličine.
8. Smanjenje troška – Smanjivanje troškova kod kupaca je vrlo efikasan način stvaranja vrijednosti. Infobip svoju vrijednost stvara time što je povezan sa velikim brojem mobilnih mrežnih operatera, kod kojih Infobip-ovi korisnici mogu kroz par klikova na njihovoj platformi otvoriti novi broj.
9. Smanjenje rizika - Vrijednost koju kupci ostvaruju kad smanjuju rizik na kupljenu uslugu ili proizvod. Police osiguranja za automobile smanjuju rizik vezan uz popravke i kvarove automobile nakon kupnje.
10. Pristupačnost - Omogućavanje pristupa uslugama ili proizvodima koji kupcima prethodno nisu bili omogućeni. Primjerice, LAQO osiguranje u Hrvatskoj je prvo potpuno digitalno osiguranje koje je omogućilo različiti način pristupa osiguranju od standardnog ugovaranja police osiguranja, bez ikakve papirologije.
11. Lakoća korištenja - Vrijednost je stvorena i ako poduzeće uspije olakšati kupcima da lakše koriste kupljene proizvode ili usluge. Primjerice, Google račun se može koristiti kod raznih web stranica koje nisu direktno vezane sa Google-om, a korisnicima olakšava postupak registracije i prijave.

## **5.3. Održivost**

Održivost modela opisuje se kroz dva bloka na modela, a to su:

1. Struktura troškova
2. Izvori prihoda

Ovaj dio poslovnog modela može se lagano iščitati iz ostalih dijelova poslovnog modela, ako su dobro popunjeni.

### **5.3.1.Struktura troškova**

Struktura troškova opisuje sve troškove poslovnog modela [27]

Pitanja kod određivanja strukture troškova: [27]

- Koji su najvažniji troškovi poslovnog modela?
- Koji od ključnih resursa su najskuplji?
- Koje su ključne aktivnosti najskuplje?

Ovaj dio modela opisuje najvažnije troškove koji se pojavljuju u poslovnom modelu. Ako su dobro definirani ključni resursi, partneri i aktivnosti, onda će i strukturu troškova biti lagano definirati. [27]

Strukture troškova mogu biti različite ovisno o fokusu poslovnog modela - neki poslovni modeli svoju vrijednost nalaze u malim troškovima, kao što su budžet avio-kompanije, dok drugi svoju vrijednost vide u brandu što podrazumijeva veće troškove proizvodnje i marketinga. Zato strukture troškova mogu biti: [27]

- Vođene cijenom - cilj je smanjenje troškova gdje god moguće. Struktura troškova je dosta uska, oslanja se na automatizaciju procesa, outsourcing i korištenje prijedloga vrijednosti niske cijene.
- Vođene vrijednošću - neki poslovni modeli su manje zabrinuti troškovima poslovnog modela, već su više usredotočeni na stvaranje vrijednosti. Luksuzni hoteli su usredotočeni na pružanje iznimne usluge, kvalitetnu ponudu hrane i piće te pružanje ostalih usluga nevezanih sa osnovnom uslugom noćenja.

Strukture troškova mogu imati sljedeće atribute: [27]

- Ekonomija veličine - troškovna prednost koju poduzeće ostvaruje proširenjem svojih izlaznih kapaciteta.
- Ekonomija opsega - prednost koju poduzeće stječe zbog većeg opsega poslovanja
- Fiksni trošak - troškovi koji ostaju isti usprkos količini proizvoda ili usluga proizvedenih. Primjerice plaće, najamnine i postrojenja.
- Varijabilni trošak - troškovi koji su promjenjivi ovisno o količini proizvoda ili usluga proizvedenih. Cijena goriva predstavlja jedan od najčešćih varijabilnih troškova. Također, varijabilni troškovi se mogu pojaviti i u plaćama zaposlenika, kao bonusi za količinu odrađenog posla tokom mjeseca.

### **5.3.2. Izvori prihoda**

Izvori prihoda prikazuju načina na koje poduzeće ostvaruje prihode iz svojih segmenata kupaca. [28]

Pitanja kod određivanja izvora prihoda: [28]

- Za koju vrijednost su kupci spremni platiti?

- Kako bi kupci htjeli plaćati?
- Koliko svaki izvor prihoda doprinosi ukupnim prihodima u smislu postotka ukupnog iznosa?

Prethodno je spomenuto da kupci se nalaze u središtu svakog poslovnog modela, a pronalaženje vrijednosti za koju oni žele platiti je ključno za izvedivost modela. Nije nužno da svi izvori prihoda imaju iste mehanizme naplaćivanja. Negdje je prikladnije naplaćivati pomoću pretplate, a drugdje se može oslanjati na jednokratnu kupnju. [28]

Postoji više načina od kojih se može generirati izvor prihoda: [28]

- Prodaja imovine – Jedan od najprepoznatijih načina stvaranja izvora prihoda je prodaja vlasničkih prava na materijalna dobra. Knjižare prodaju uredski i nastavni pribor i materijal, pekare prodaju kruh, peciva, kolače, sendviče i ostale proizvode, Lidl prodaje razni asortiman svakojakih proizvoda.
- Naknada za korištenje – Prihod proizlazi iz korištenja neke usluge. Telekomunikacijski operateri naplaćuju tarife od određene mjere koja nakon što se prekorači određena jedinica potrošnje uračunata u tarifi naplaćuje dodatno po jedinici potrošenoj iznad ograničenja.
- Naknada za pretplatu – Jedan od najpopularnijih izvora prihoda koji prodaje kontinuirani pristup nekoj. Predstavlja stalni i sigurni izvor prihoda. Najpoznatiji je primjer Netflix, sa mjesečnom pretplatom koja dozvoljava korisnicima pristup mnogim filmovima, crticiima i tv serijama. Popularno je i kod softverskih alata, online igara i rješenja u oblaku.
- Pozajmljivanje/iznajmljivanje/uzimanje u zakup - Ovaj izvor prihoda nastaje privremenim dodjeljivanjem ekskluzivnih prava korištenja određene imovine na određeno razdoblje u zamjenu za naknadu. Za onoga tko daje u najam, to predstavlja stalni izvor prihoda, dok za onoga koji posuđuje, to predstavlja manje troškova vlasništva pošto posuđuje na određeno vrijeme. Najčešći primjer toga su automobili, koje turisti često iznajmljuju dok borave u državi.
- Licenciranje - Ovaj tok prihoda generira se davanjem dopuštenja korisnicima za korištenje zaštićenog intelektualnog vlasništva u zamjenu za naknade za licenciranje. Ovaj izvor prihoda je okosnica mnogih IT firmi u svijetu, koje kupuju licence za korištenje skupa alata određenog poduzeća u svrhu stvaranja prihoda za sebe. Primjerice, Poslovna Inteligencija je IBM-ov Platinum partner za područje stare Jugoslavije, za razne softverske alate. IBM-u je to izvor stalnog prihoda od licence i edukacije zaposlenika, a za Poslovnu Inteligenciju to je izvor kompetitivne prednosti na tržištu, uz pristup već razvijenim alatima koje ne moraju održavati.

- Brokerske naknade – Naknade koje proizlaze iz usluga posredovanja između dvije ili više strana. Najbolji primjer su banke i kreditne kartice, gdje postotak ukupnog iznosa računa plaćenog karticom odlazi banci iz koje je ta kartica. Također, u sektoru nekretnina, agenti koji posreduju između prodavača i kupca zarade određeni iznos od ukupne cijene nekretnine.
- Oglašavanje – Ovaj izvor prihoda proizlazi iz oglašavanja nekog proizvoda, usluge ili branda. Sportski klubovi prodavaju mjesta na svojim sportskim opremama za sponzore. U nogometu, poznata je bitka za oglašavanje koja se bazira na brand-u patika koje nogometaši nose.

## 5.4. Zaključne misli o modelu

Osterwalderov Platno-Poslovnog modela je iznimno koristan alat za procjenu prvobitnog ili trenutnog stanja poduzeća. Model je baziran na konkretnim činjenicama o poslovanju poduzeća, nema brojeva poslovanja kao što su bilance, računi dobiti i gubitka, ali i dalje daje dobru sliku o troškovima i izvorima prihoda poduzeća. Izvrstan je za start-up poduzeća u procjeni svog poslovnog modela, za prodaju poslovnog modela investitorima ili za uviđanje mjesta za poboljšanje ili preinaku poslovnog modela. Devet gradivnih blokova koje ga sačinjavaju dovoljno su dobre i primjenjive na velikom broju poduzeća. Postoje ipak neka poduzeća za koje je ovaj model malo promijenjen, pogotovo za neprofitne organizacije.

Važno je ipak da se model iskreno i potpuno ispuni, objektivno. Evaluacija izvedivosti poslovnog modela može biti zasnovana na stvarnim podacima i činjenicama, ali često i nije moguće realno procijeniti uspješnost poslovnog modela kada poduzeće stvara novu vrijednost za novi segment kupaca ili postojeći segment kupaca. Ipak, model pomaže u procjeni čimbenika poslovnog modela i donošenju odluke o pokretanju posla ili investiranja u isti posao. Dalje u radu objasniti će se više o poduzetničkim inkubatorima, slijedno sa opisom poduzeća Enter Koprivnica i izradom Osterwalderovog Platno-Poslovnog modela za poduzeće.

## 6. Poduzetnički inkubator

Poduzetnički početci nisu jednostavni. Ni u „zlatnom“ dobu za poduzetništvo, otvaranje poduzeća i kretanje u poduzetničke vode je vrlo teško. Glavni problemi sa kojima se poduzetnici početnici susretnu u svojim prvim mjesecima su razni, ali i često isti bez obzira na tip poduzeća. Ti problemi su: cijena najma poslovnog prostora, pristup tržištu, nedovoljna edukacija, rješavanje administrativnih obveza i knjigovodstva, nedovoljno umrežavanje, nedostatak financijskih sredstava i dr. Još je veći problem kada svijetom vlada recesijska kriza, banke propadaju, tržište kapitala je nikad nesigurnije i mnoge velike firme režu troškove na ljudskim resursima. Upravo u takvom ozračju je i započela ideja o poduzetničkim inkubatorima. Poduzetnički inkubatori su jedan od oblika poduzetničke potporne institucije, oni su namijenjeni poduzetnicima početnicima i inovatorima, a cilj im je kroz pružanje usluge poslovne potpore kao što je povoljniji najam poslovnog prostora, najam opreme i olakšani pristup financiranju omogućiti rast novoosnovanim poduzećima u svojim najkritičnijim fazama razvoja. [29]

Glavne prednosti koje pružaju poduzetnički inkubatori svojim stanarima su:

- Povoljniji najam poslovnog prostora – mnogi inkubatori imaju plan kojima poduzeća stanari prvu godinu ne plaćaju najam (ili plaćaju po znatno povoljnijoj cijeni) za poslovni prostor. Najamnina raste svakom godinom koju poduzeće provede u poduzetničkom inkubatoru sve dok ne dođe do sto posto vrijednosti najma, gdje poduzeće može ostati u inkubatoru i plaćati punu najamninu (koja je i često povoljnija) ili pronaći poslovni prostor izvan inkubatora
- Mentorstvo – inkubatori surađuju sa obrazovnim institucijama, lokalnim jedinicama samouprave i industrijom da bi organizirali radionice, seminare, prezentacije, treninge i edukacije za stanare inkubatora. Stanari imaju pravo iskazati interes za teme koje žele u budućnosti i inkubatori pomažu da ih ostvare.
- Pristup financiranju – inkubatori pomažu svojim stanarima u rješavanju papirologije i prijave za natječaje. Poduzetnici početnici nisu uvijek upoznati sa mogućnostima koje imaju, no mogu se obratiti zaposlenicima inkubatora da ih usmjere na prave natječaje i pomognu im u ispunjavanju natječajne dokumentacije.
- Umrežavanje – u istom inkubatoru se nalaze desetci poduzeća, često sličnih grana industrije. Poduzetnički inkubatori su odlična mjesta za upoznavanje i sklapanje prijateljstava, poslovnih ugovora, a i u nekim slučajevima stvaranje novih poduzeća ujedinjavanjem nekolicine malih poduzeća. Poduzetnički inkubatori sadrže prostorije kao što su kuhinje, terase, zone za odmaranje upravo sa svrhom umrežavanja poduzetnika stanara.

U Hrvatskoj, u jedinstvenom registru poduzetničkih inkubatora nalazi se 40 poduzetničkih inkubatora, od kojih najveći broj je u Gradu Zagrebu, Istarskoj i Osječko baranjskoj županiji, [29] dok se u ostalim županijama može pronaći nekoliko inkubatora, primjerice u Virovitičko-Podravskoj županiji se nalazi po jedan inkubator u svakom od četiri grada županije – Virovitici, Slatini, Orahovici i Pitomači.

Osnivači poduzetničkih inkubatora su uglavnom jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave, a na nekim mjestima to su i sveučilišta ili privatna poduzeća. [29] Vlasnici i suvlasnici su uglavnom isti oni koji su i osnovali inkubator, npr. Enter Koprivnica je u potpunosti u vlasništvu Grada Koprivnice, dok je Tehnološki Park Varaždin u vlasništvu Grada Varaždina i Fakulteta Organizacije i Informatike.

U Hrvatskoj, prema istraživanju provedenom na grupi direktora i zaposlenika poduzetničkih inkubatora, kao glavne ciljeve inkubatora naveli su: stvoriti uspješno poduzeće, otvaranje radnih mjesta, povećati broj stanara koji napuštaju inkubator i gospodarski razvoj. Ipak, inkubatori bi trebali kao posebni cilj imati i financijsku samo održivost inkubatora. [29]

U [30], autori su napravili istraživanje na stanarima inkubatora, o njihovom zadovoljstvu uslugama, koje usluge inkubatora najviše koriste i koje im najviše trebaju. Usluge koje se navode kao najviše korištene su zakup prostora, mentorske usluge, konzultantske usluge i edukacija. Kao vrstu pomoći koja im je najpotrebnija navode konzultantsku, financijsku i tehničku pomoć. [30]

## 6.1. Enter Koprivnica

Enter Koprivnica d.o.o. je tvrtka pod kojom posluju poduzetnički inkubatori grada Koprivnice. Poduzetnički inkubatori nalaze se na dvije lokacije unutar grada Koprivnice: [31]

- Dravska ulica 17 (poslovna zona Dravska)
- Inkubator kreativnih industrija - Trg Žarka Dolinara 18 (Kampus Koprivnica)

Kao poduzetnička potporna institucija, njihova glavna djelatnost je pomaganje poduzećima u svojim počecima kroz pružanje niza usluga prijeko potrebnih poduzetnicima početnicima. [31]

Te usluge su:

- Iznajmljivanje poslovnog prostora
- Mentorstvo
- Organizacija edukacijskih radionica
- Pomoć kod prijavljivanja na projekte za dobivanje financijskih sredstava
- Iznajmljivanje opreme i strojeva
- Umrežavanje sa drugim poduzetnicima, obrazovnim institucijama i lokalnom zajednicom



Inkubator kreativnih industrija namijenjen je za poduzeća koja djeluju u sektoru IT-a i kreativnih industrija dok je Poduzetnički inkubator Dravska dostupan poduzetnicima koji djeluju u ostalim industrijama. Prostori za najam dostupni poduzećima:[32]

- Enter Universe - "coworking" prostorija, idealna za održavanje prezentacija, promocija, tribina, konferencija, sa 100 sjedala na 250 metara kvadratnih prostora i svom potrebnom opremom
- Enter Business - manja dvorana za sastanke, opremljeno projektorom i projekcijskim platnom
- Kick ass with Enter - manja dvorana za sastanke, sa ovalnim stolom, širokopojasnom kamerom, širokopojasnim mikrofonom i 4k TV-om, idealno za održavanje sastanka i telekonferencija preko Skypea
- Enter escape - natkrivena terasa površine 170 metara kvadratnih sa 50 sjedećih mjesta idealna je za održavanje izložbi i predavanja
- Enter magic - prostorija opremljena 3D printerom i softverom potrebnim za izradu 3D modela

Drugi najvažniji posao Enter Koprivnica je priprema dokumentacije za prijavu na EU fondove te ostale dokumentacije koja je potrebna poduzetnicima kao što su poslovni planovi, investicijske studije, dokumentacija za samozapošljavanje, dokumentaciju za ishođenje kredita i sl.[31]

Stanari također mogu unajmiti opremu koja se nalazi u poduzetničkim inkubatorima, točnije u inkubatoru kreativnih industrija mogu iznajmiti 3D printer, hologramsku projekciju, opremu za VR (Engl. Virtual Reality), foto i video opremu, računalnu opremu sa softverskim licencama i servere. U inkubatoru Dravska mogu se iznajmiti stroj za lasersko graviranje, stroj za pakiranje, mali viličar i projektor. [32]

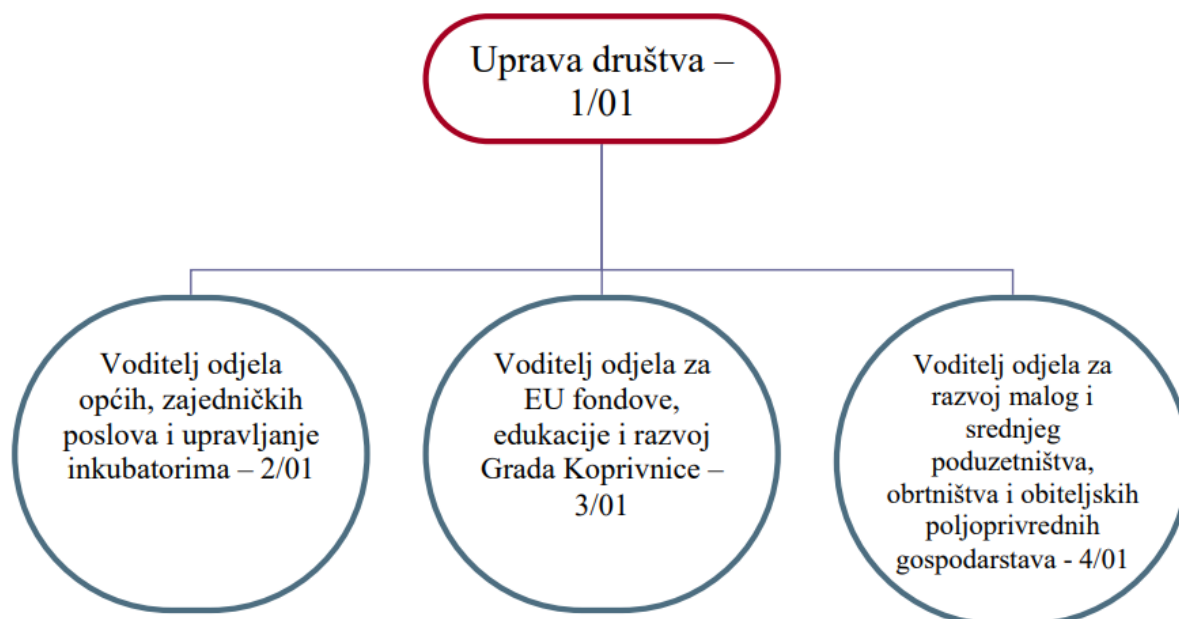
Druge usluge koje se nude su pomoć pri pristupu financiranju, od pronalaženja pravih natječaja pa do ispunjavanja dokumentacije za stanara i organizacija treninga, edukacija, te stručnih predavanja za stanare. [31]

Ostale pogodnosti koje pruža Enter poduzetnicima čine: besplatno korištenje dvorane za sastanke, besplatni pristup internetu, registracija sjedišta poduzeća na adresu Poduzetničkog Inkubatora, najam poštanskog sandučića, korištenje zajedničkih prostorija za rad, korištenje stručne pomoći u razvoju poduzetničke ideje, mentorske usluge prilikom pokretanja poslovanja te za vrijeme boravka u inkubatoru, najam strojeva za rad, laser, stroja za pakiranje, visoko podiznog viličara, ručnog viličara i 3D printer. [31]

**Vizija** poduzeća: Postati najbolja poduzetničko potporna institucija u regiji koja surađuje s uspješnim inozemnim institucijama i nudi napredne poslovne usluge startup poduzećima i postojećim poduzetnicima. [31]

**Misija:** Informiranje, poticanje razvoja i zadovoljavanje potreba poduzetnika. [31]

## OSNOVNA HIJERARHIJA ORGANIZACIJE



Slika 6: Hijerarhijska struktura Enter Koprivnica d.o.o.

## 6.2. Enter Koprivnica AS IS stanje

Sljedeće je prikazano slika poslovnog modela Enter Koprivnica d.o.o. kako trenutno izgleda.



Slika 7: Enter Koprivnica AS-IS stanje Platno-Poslovnog modela

**Ključni resursi:**

Ljudski - stručni suradnici specijalizirani za područje pružene vrijednosti

Fizički - opremljeni poslovni prostori za iznajmljivanje poduzećima stanarima, opremljene sale za sastanke, učionice, kuhinja, zajednički prostori za druženje, strojevi i oprema za iznajmljivanje

Gledajući ključne usluge koje Enter Koprivnica pruža, najvažnije od kojih su najam prostora i opreme te mentorstvo i pomoć kod pristupa financiranju, najvažniji resursi poduzeća su stručni zaposlenici, opremljeni poslovni prostori, oprema i strojevi.

**Ključne aktivnosti:**

Najam poslovnog prostora

Konzultantske usluge stanarima

Programi potpore

Najam opreme

Poduzetnici početnici u poduzetničkom inkubatoru ostvaruju povoljniji najam poslovnog prostora, prva godina najma im je besplatna. Najam prostora i opreme ujedno predstavljaju i najvažnije izvore prihoda za poduzeće. Drugi izvor prihoda su projekti sufinancirani od EU i drugih fondova. Enter Koprivnica u svako doba ima po nekoliko aktivnih projekata koji su orijentirani na temu poduzetničkog i gospodarskog rasta grada Koprivnice i okolice. Stanarima također pomažu da se prijave za projekte kojima bi financirali svoje nove pothvate i ideje.

Cijene najma prostora nakon prve besplatne godine najma su sljedeće: za drugu godinu boravka plaća se 1,99 € + PDV (15,00 kn)/m<sup>2</sup>, za treću godinu boravka u inkubatoru naplaćuje se 3,98 € + PDV (30,00 kn)/m<sup>2</sup>, za četvrtu godinu cijena najma je 5,31 € + PDV (40,00)/m<sup>2</sup>, a za petu godinu 6,64 +PDV (50,00 kn)/m<sup>2</sup>. Period inkubacije traje 4 godine, tako da je od pete godine boravka u inkubatoru cijena najma po tržišnoj cijeni.

Enter odrađuje još nekoliko aktivnosti za stanare i poduzetnike, kao što su izrada poslovnih planova, investicijskih studija, dokumentacije za prijavu na projekte EU fondova, kreditne dokumentacije i dr. usluge.

**Ključni partneri:**

Lokalne jedinice samouprave

Edukacijske ustanove

Poduzetničke potporne institucije

Državna upravna tijela.

Industrijski partneri

Na web stranici od Enter Koprivnica d.o.o. može se pronaći popis partnera sa kojima surađuju među kojima su: HAMAG BICRO, Step RI, Tehnološki Park Varaždin, Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske Unije, Ministarstvo gospodarstva i obrta, Tehnološki inovacijski centar Međimurje, Poduzetnički inkubator BIOS, Sveučilište Sjever, Grad Koprivnica i Grad Kapošvar. Kao poduzetnička potporna institucija, Enter služi i kao doticajna točka između industrije, obrazovnih ustanova i istraživačkih instituta. Prethodno u radu, navedeno je kao jedan od elemenata koji koči inovacije u Republici Hrvatskoj manjak suradnje između industrije i obrazovnih ustanova. Poduzetnički inkubatori često služe upravo tome, spajanju industrije i visokoobrazovnih ustanova te komercijalizaciji istraživanja.

### **Kanali:**

Mrežne stranice

Društvene mreže

Vlastiti kanali koriste se za doseganje budućih i trenutnih stanara. Na području Koprivnice i bliže okolice Enter je jedina opcija poduzetničke potporne institucije ako se želi započeti poduzeće. Imaju web stranicu, Facebook, Twitter i Instagram društvene mreže preko kojih objavljuju novosti, natječaje, projekte i druge objave vezane uz poduzetništvo, svoje stanare ili grad Koprivnicu.

### **Odnosi s kupcima:**

Dugoročni, personalizirani odnosi s kupcem. Enter komunicira sa poduzećima stanarima i surađuje na projektima, administraciji i najmu prostora. Odnosi su vrlo bliski sa poduzetnicima početnicima, gledajući da sami postupak prihvata poduzetnika u poduzetnički inkubator zahtijeva pregled poslovne ideje i poduzetnika od zaposlenika Enter Koprivnica. Poduzetnici blisko surađuju sa zaposlenicima inkubatora, koji im pomažu u izradi dokumentacije, promoviranju i realizaciji svojih ideja, sređivanju računovodstvenih poslova itd. Enter je u ovom slučaju kao investitor koji je iznimno uključen u ideju i posao svoje investicije.

### **Segmenti kupaca:**

Start up poduzeća

Scale up poduzeća

Vanjska poduzeća

Ciljano tržište sačinjava se od poduzetnika početnika, već postojećih poduzeća ili obrtnika. Start-up poduzeća su poduzeća koja su novoosnovana, nemaju već utemeljeno tržište i potrebna im je bilo kakva pomoć za ostvarenje uspjeha. Povoljni najam prostora, opreme i manjih dvorana za sastanke su odlični za tek osnovana poduzeća da uštede na troškovima u svojem najkritičnijem periodu poslovanja. Za start-up poduzeća provodi se postupak inkubacije. Scale-up poduzeća su poduzeća koja već posluju, ali svoje poslovanje žele proširiti, recimo započeti prodaju svojih proizvoda izvan Republike Hrvatske. Takvim poduzećima je često potrebno dodatne tehnološke i financijske pomoći, kao što su najam strojeva i opreme, pristup financiranju na inozemnom tržištu i savjetovanje oko trgovanja izvan granica RH. Za scale-up poduzeća provodi se postupak akceleracije. Vanjska poduzeća su ona poduzeća kojima nije potreban poslovni prostor, ali su im potrebne sale za sastanke, manje dvorane, oprema ili druge usluge poduzetničkog inkubatora. To su poduzeća koje mogu raditi od doma, a potrebno je za samo neke prigode imati prostor za službene sastanke, okupljanja, konferencije i slično.

#### **Vrijednosti:**

Pružanje poslovnog prostora po povoljnim cijenama svim stanarima

Savjetovanje, konzultantske usluge.

Pomoć stanarima pri pristupu financiranju.

Organizacija edukativnih radionica

Kao poduzetnička potporna institucija, Enter svoju vrijednost nalazi upravo u tome – u potpori poduzetnicima. Najam poslovnog prostora nije jeftin, često ga je teško platiti manjim poduzetnicima ili poduzetnicima početnicima, a Enter pruža uslugu povoljnog najma poslovnog prostora koji je prvu godinu stanovanja besplatan. Čak i kada se gleda puna cijena najma, to nije veliki iznos koji bi inače poduzetnik platio drugdje. Enter okuplja poduzeća i poduzetnike koji su u svojim mlađim danima poslovanja, to su poduzeća koja još nisu uspostavljena, nemaju sigurno tržište, niti siguran izvor prihoda. Enter pruža usluge savjetovanja svojim stanarima, upućuje ih na prave natječaje za njih i radi sa poduzetnicima na projektima, edukacijama i treninzima u svrhu ostvarivanja poslovnog uspjeha za poduzetnika stanara. Stanari u poduzetničkom inkubatoru također mogu zatražiti pomoć kod administrativnih ili računovodstvenih poslova, pomoći kod poslovnih planova, izrade investicijskih studija, kreditnih dokumenata, dokumentacije za EU fondove i sl.

#### **Struktura troškova:**

Mjesečne režije – mjesečne režije za struju, plin, vodu, komunalije i ostale nužne usluge

Plaće zaposlenicima – u Enter je zaposleno 11 zaposlenika

Troškovi čišćenja – čišćenje ne odrađuje Enter već se iznajmljuje od drugog poduzeća koje nudi uslugu čišćenja

Troškovi opreme i licenci – soba sa 3D printerom i softverom, konferencijske sale, troškovi licenci za softver, gaming rig, televizor, itd.

#### **Izvori prihoda:**

Davanje poslovnih prostora u zakup

Najam opreme

Konzultantske i administrativne usluge stanarima

Provođenje projekata

Glavni izvor prihoda za Enter proizlazi iz usluge iznajmljivanja poslovnog prostora poduzetnicima. Drugi izvori prihoda su najam opreme stanarima, konzultantske i administrativne usluge koje nude stanarima te provođenje projekata sufinanciranih od EU ili drugih država (kao npr. SAD).

Prema javno dostupnim financijskim izvještajima, Enter Koprivnica je 2021. poslovala sa dobitkom i ostvarila je 5,5% neto marže dobitka. Kao i sva ostala poduzeća u RH, predstojeća godina je bila iznimno izazovna za Enter, gledajući da su marže dobiti u ovakvom poslovnom modelu dosta male, a porast režija je bio iznimno visok, uz rast inflacije i drugih nužnih resursa, samoodrživo poslovanje je teško. Predviđeni neto prihod nakon oporezivanja prema planu rada za 2023. godinu iznosi 149 Eura. Najveći razlog maloj predviđenoj neto dobiti za 2023. godinu proizlazi iz porasta cijene troškova režija.

### **6.3. Enter Koprivnica – TO-BE stanje – platforma za digitalizaciju poslovanja**

Nakon što se vidjelo trenutno stanje poduzeća Enter Koprivnica d.o.o., može se pogledati i kako to poboljšati.

Ovo je interno rješenje za stanare inkubatora i zaposlenike. Česti problem im je da zbog obujma poslova koji odrađuju nije lagano pratiti kako stoje sa projektima ili uplatama stanara. Ovo bi bilo aplikacija za praćenje projekata, stanara u inkubatorima, događaja (radionice, treninzi, predavanja itd.) i mentorstva, savjetovanja ili slično. Trebalo bi služiti kao jedinstveno rješenje za jednostavniju komunikaciju i administraciju zaposlenicima i stanarima inkubatora. Što sve obuhvaća ovo rješenje, koji su elementi?

Ukratko, digitalizacija poslovanja inkubatora tako što bi se pružila digitalna platforma na korištenje zaposlenicima i stanarima inkubatora. Kroz digitalnu platformu, može se pratiti stanje projekata, spremiti dokumenti vezani za projekt, preuzeti, ispisati, kopirati i slične funkcije. Također, kod administracije je često potreban potpis, tako da usluga digitalnog potpisivanja je također jedna od uključenih pogodnosti.

Kroz aplikaciju stanari mogu neke svoje elemente poslovanja prebaciti na platformu. Mogu uplaćivati stanarinu, koristiti mail usluge, prenositi dokumente do određene veličine kapaciteta i komunicirati sa Enter timom i drugim stanarima kroz aplikaciju. Cilj aplikacije nije preseljenje svog poslovanja na nju, već olakšavanja odrađivanja svakodnevnih poslova, što znači da je glavni cilj aplikacije korisnost, lakoća korištenja, organiziranost svih podataka i modularnost. Stanari mogu koristiti jednu ili više usluga aplikacije. Npr. plaćanje stanarine kroz aplikaciju, korištenje email usluga, ali ne i korištenje prostora za pohranu i upravljanje podacima. Na stanarima je izbor koje funkcionalnosti žele.

Ključne specifikacije:

- Administracija podataka: Upravljanje podacima je jedan od izazova sa kojima se susreće svako poduzeće. Najčešće organiziranost i preglednost podataka ovisi o onima koji njima upravljaju. Nije rijetko slučaj da direktor poduzeća ne zna gdje mu se što nalazi, jer je odgovornost za svoje financijske dokumente, knjige ulaznih i izlaznih računa prebacio sve na računovođu. Zato je potrebno pružiti organizirani način upravljanja podacima. U aplikaciji moguće je jasno razvrstati po kategorijama određene dokumente, uređivanje istih, potpisivanje dokumenata, ispis i slanje dokumenata poštom. Svaki dokument je moguće urediti i vratiti na bivše stanje (verzioranje).
- Email usluge: Kroz aplikaciju pruženo je i sučelje za pretinac email pošte. Svrha pružanja ove usluge je da bude potpora drugim uslugama.
- Plaćanje stanarine: Stanari će kroz aplikaciju imati mogućnost direktno vidjeti do kada im je datum uplate računa i iznosa stanarine. Zaposlenici kroz aplikaciju mogu imati uvid u plaćene račune.
- Planiranje događaja: Događaji mogu biti razni: edukacije, treninzi, predavanja, konferencije. Zaposlenici mogu postaviti sve informacije o događaju na aplikaciju kroz koju će se sami događaj prikazati na kalendaru i biti vidljiv svim stanarima.
- Rezerviranje termina i dvorana: U istom smislu kako i događaji se moraju najaviti i kako su vidljivi na kalendaru, potrebno je također i osigurati prostor za održavanje događaja. Aplikacija će sadržavati tlocrt poduzetničkih inkubatora u kojima će se vidjeti za određeno vrijeme zauzetost prostorija.

- Modularnost: Stanari ne moraju koristiti sve funkcionalnosti platforme i mogu izabrane samo koristiti uz podesivi dashboard na kojem si mogu organizirati sučelje na način koji njima najviše odgovara.
- Automatizacija: Mogućnost automatizacije određenih aktivnosti, npr. unošenjem novog događaja u kalendar, obavijesti stanare mail porukom ili obavijesti kroz sustav o novom događaju.

Kako bi utjecalo na trenutni poslovni model?

Aplikaciju bi svakako koristio tim zaposlenika Enter Koprivnica d.o.o., a aplikaciju bi nudili svojim stanarima kao PaaS po povoljnim cijenama. Osim stanarima, platforma se može ponuditi i ostalim poduzetnicima izvan Enter Koprivnica. Za stanare u inkubatoru, ovo rješenje može služiti kao početni korak digitalizacije poslovanja, bitno je samo prilagoditi ga potrebama stanara.

Usluge koje bi oni mogli koristiti su:

- Administracija podataka
- Email usluge
- Planiranje događaja
- Rezervacija termina i dvorana

Platforma ne bi išla na otvoreno tržište, već bi se nudila isključivo poduzetnicima koji su bazirani u Koprivnici i okolici. Razlog tome je što je rješenje temeljeno na potrebama Enter Koprivnica i poduzetnika koji su bazirani u Koprivnici, uključuje funkcionalnosti koje su specifične za inkubatore te zato nije moguće proširiti na veći broj korisnika.

Prednosti:

- Sve je na jednom mjestu
- Rezervacija termina i dvorana je olakšano
- Pregledno sučelje osigurava lakše praćenje uplata stanara
- Lakše planiranje događaja i slanje obavijesti
- Prihod od najma platforme
- Verzioniranje dokumenata
- Podatkovno skladište

Nedostaci:

- Troškovi održavanja servera



- Mogući manjak interesa od stanara za takvo rješenje
- Troškovi izrade aplikacije

Individualno rješenje za svaku od ovih značajki već postoji na tržištu, no ne postoji rješenje koje objedinjuje sve te opcije, zato je potrebno posebno skrojeno rješenje za potrebe ovakvog modela.

<p><b>Ključni partneri</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lokalne jedinice samouprave</li> <li>■ Edukacijske ustanove</li> <li>■ Poduzetničke potpome institucije</li> <li>■ Državna upravna tijela</li> <li>■ Industrijski partneri</li> </ul>	<p><b>Ključne aktivnosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Najam poslovnog prostora</li> <li>■ Konzultantske usluge i mentorstvo</li> <li>■ Programi potpore</li> <li>■ Najam opreme</li> <li>■ Održavanje platforme</li> </ul> <p><b>Ključni resursi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ljudski - stručni zaposlenici</li> <li>■ Fizički - prostor, oprema</li> </ul>	<p><b>Prijedlog vrijednosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Najam poslovnog prostora i opreme po povoljnim cijenama</li> <li>■ Savjetovanje, mentorstvo, konzultantske usluge za stanare</li> <li>■ Pomoć stanarima kod pristupa financiranju</li> <li>■ Organiziranje edukativnih radionica</li> <li>■ Pružanje platforme za digitalizaciju poslovanja</li> </ul>	<p><b>Odnosi sa kupcima</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dugoročni, personalizirani odnos s stanarima</li> </ul> <p><b>Kanali</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mrežne stranice</li> <li>■ Društvene mreže</li> <li>■ Vlastiti kanali</li> </ul>	<p><b>Segmenti kupaca</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Start-up poduzeća</li> <li>■ Scale-up poduzeća</li> <li>■ Vanjska poduzeća</li> </ul>
<p><b>Struktura troškova</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mjesečne rezije</li> <li>■ Plaće zaposlenicima</li> <li>■ Troškovi čišćenja</li> <li>■ Troškovi opreme, licenci i usluga</li> <li>■ Troškovi održavanja platforme</li> </ul>		<p><b>Izvori prihoda</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pružanje poslovnih prostora u najam</li> <li>■ Konzultantske i administrativne usluge</li> <li>■ Provođenje projekata</li> <li>■ Najam opreme</li> <li>■ Najam platforme za digitalizaciju poslovanja</li> </ul>		

Slika 8: Enter Koprivnica – TO-BE stanje [autorski rad]

Poslovni model se ne mijenja značajno, no pruža se dodatni izvor prihoda i troškova za poduzeće, a također i prednost u privlačenju novih stanara inkubatoru.

## 6.4. Enter Koprivnica – TO-BE stanje – pristup financiranju

Ovo rješenje namijenjeno je više za rješavanje problema financiranja poduzeća tako da bi se svi podaci mogli pružiti na jednoj lokaciji investitorima.

Koji je najčešći problem kad se pristupa nekom poduzeću ili pokušava doći do financija potrebnih za realizacije ideja? Najčešće se financiranje vrši preko natječaja – poduzeća se prijavljuju sa svom nužnom papirologijom i ako su sretni, dobiju iznos koji su očekivali, ako ne, nastave dalje na druge natječaje. Koji je problem sa ovim pristupom? Ne može svaki poduzetnik znati na koje natječaje se može prijaviti i koji natječaji su im trenutno otvoreni. Ovaj prijedlog trebao bi olakšati pristup financiranju za poduzetnike i osigurati marginalni izvor dobiti za Enter Koprivnica.

Sa druge strane, koji su problemi kod financiranja poduzeća o kojima se malo zna, koja su mlada i nemaju utemeljeno tržište, kako znati jesu li ta poduzeća pravi kandidati za investitore? Često je i problem da financijski pokazatelji nisu iskreni, ne daju točnu sliku o stanju poduzeća, mijenjani ili podešavani su da izgledaju „ljepše“. Ovo rješenje trebalo bi potaknuti privatne investitore da ulažu u mlađa poduzeća sa znanjem da sve informacije koje dobiju o poduzeću su točne, ažurne i korisne.

Jedan od problema u Hrvatskoj je i taj da je manjak ulagača rizičnog kapitala. Ulagачi mogu pružiti podršku kroz financiranje, tehnološku potporu ili menadžersko iskustvo, ovisno o ugovoru sklopljenim sa poduzećem o ulozi ulagača. Mali je broj ulaganja za rizični kapital, ali svake godine sve je više novih poduzeća otvoreno, što znači da je potražnja za financiranjem sve veća.

Ovo rješenje inspirirano je tržištem nekretnina, gdje su u SAD-u se pojavile tvrtke koje su pružale nekretnine za prodaju zasnovane na algoritmima, AI-u i digitalnim tehnologijama. Nekretnine su prodavane preko aplikacije, na kojoj su sve informacije o kući prikazane, zajedno sa vizualnim prikazima kuće (slike, video snimci, karta). Kroz aplikaciju je određena i cijena nekretnine, a uklonjena je potreba za posrednikom u prodaji nekretnine (agencije i agenti), što je omogućilo jednostavnu kupovinu nekretnine.

Isto tako, rješenje je zamišljeno kao aplikacija koja će sadržavati sve informacije o poduzećima u inkubatoru, zajedno sa ključnim opisima poslovanja, što uključuje i financijska izvješća za relevantne periode, revidirana izvješća (ako primjenjivo) i jasno naglašene čimbenike poslovanja poduzeća za zainteresirane investitore.

Kakav utjecaj to ima na poslovni model Enter Koprivnica?

Upravljanje aplikacijom, nadzor i potvrda podataka o stanarima inkubatora, upravljanje pristupnih prava pojedinaca (stanara i vanjskih investitora) i posredovanje u sklapanju ugovora su nove aktivnosti koje tim Enter Koprivnica bi trebao raditi za potrebu nove aplikacije. Također, kako je navedeno prethodno, Enter Koprivnica trebao bi objavljivati i moguće natječaje za financiranje.

Prednosti:

- Stanarima olakšan put do financiranja
- Podaci o poslovnim činjenicama poduzeća su relevantni
- Točnost podataka
- Ubrzan proces investiranja
- Lakše pronalaženje natječaja za financiranje

Nedostaci:

- Održavanje aplikacije
- Potvrda podataka i upravljanje aplikacijom

## 6.5. Enter Koprivnica – TO-BE stanje – nova usluga

Treći primjer se temelji na jednostavnoj ideji koja je zasnovana na problemu koji se javlja u Hrvatskoj već više godina, a to je taj da je osnivanje poduzeća proces koji je dosta otežan, dugotrajan i često naporan za poduzetnike. Ovaj primjer uključuje da Enter Koprivnica počne pružati uslugu osnivanja novog poduzeća za poduzetnika. Jedna od prednosti ovoga je da ne mora biti poduzetnik sa novom idejom ili proizvodom koji bi trebao ovakvu uslugu, već ponekad bi moglo zatrebati obrazovnim i istraživačkim institucijama.

Praktično, ovaj model je najzahtjevniji i podrazumijeva radikalniju promjenu u radnim aktivnostima zaposlenika Enter Koprivnica. Osnivanje poduzeća prešlo bi u uslugu koju nudi Enter, koju bi naplaćivali poduzetniku, poduzetnik surađuje sa Enter-om u dostavljanju točnih informacija, dokumenata i papirologije koje Enter obrađuje i dalje šalje na nužne institucije. To bi bio vođeni postupak osnivanja poduzeća u kojemu ujedno poduzetnici dobiju i stručno mišljenje zaposlenika Enter Koprivnica o njihovoj poslovnoj ideji. Ujedno, ako poduzeće zadovoljava uvjete i osnivač izrazi želju, moguće je poduzetnika primiti u postupak inkubacije u jednom od inkubatora kojima upravlja Enter.

Drugi primjer gdje bi ova usluga bila korisna je ako netko iz edukacijskih ustanova želi osnovati poduzeće koje bi služilo u obrazovne svrhe studentima, da se pruži podrška takvim zahtjevima ili slična poduzeća koja su namijenjena više za potrebe prakse u edukaciji ili sličnim koristima. Još jedni od korisnika kojima bi ova usluga bila korisna je stranim poduzetnicima, koji nisu u potpunosti upoznati sa postupcima koje trebaju podnijeti u otvaranju poduzeća u RH.

Kako bi utjecalo ovo rješenje na poslovni model?

Gledajući da je to nova usluga, potrebno je da, uz pružanje informacija o potrebnim dokumentima, potrebnim financijama i uplati početnog kapitala, Enter obavlja registraciju poduzeća u tuđe ime. Ova usluga se dodatno naplaćuje, tako da pružala bi i novi izvor prihoda, ali ne bi nužno mijenjalo ostatak poslovnog modela.

Prednosti:

- Novi izvor prihoda
- Veća umreženost
- Novi stanari u inkubatoru

Nedostaci:

- Moguća preopterećenost zaposlenika
- Pravni okviri koji bi kočili realizaciju usluge

Idealno rješenje bi bilo da u suradnji sa Gradom Koprivnica, Enter pruža ovu uslugu poduzetnicima i dogovori se o pravilnim postupcima i procedurama kod primjene nove usluge.

## **6.6. Enter Koprivnica – TO-BE stanje – sinteza**

Opisom prethodnih tri prijedloga rješenja, koja su vođena zaključcima iznesenim u prethodnom dijelu rada vezano uz nedostatke koji kočje inovativnost Hrvatske spram ostalih država svijeta, donesena su tri prijedloga digitalne transformacije poduzeća koja samostalno postižu određene rezultate, no nisu značajno velike promjene u svakodnevnom poslu poduzeća. Upravo zato, četvrti prijedlog rješenja biti će sinteza prethodnih prijedloga u svrhu stvaranja rješenja koje bi radikalnije promijenilo postojeći poslovni model poduzeća.

Glavne značajke koje se prenose sa prethodna tri rješenja koje će se koristiti u ovom prijedlogu rješenja su:

1. Rješenje je digitalna platforma
2. Dozvoljava korištenje mail usluga, administraciju podataka, plaćanje stanarine i komunikaciju između stanara i Enter tima
3. Pruža se sučelje za goste koji mogu vidjeti detaljnije informacije o poduzećima u inkubatorima uz glavne financijske rezultate
4. Kontrola pristupa
5. Kroz digitalnu platformu, poduzeća se mogu prijaviti za boravak u inkubatoru

Ujedinjeno rješenje pružati će različito sučelje za tri skupine korisnika:

1. Enter Tim
2. Stanare inkubatora
3. Investitore

Razine pristupa platformi u istom su poretku od najviše razine pristupa koju ima Enter tim, do najniže koju imaju investitori. Sve značajke koje su se pojavljivale u rješenju za digitalizaciju poslovanja su prisutne i u ovom rješenju, uz dodane mogućnosti za investitore. Investitori su grupa korisnika kojima Enter tim upravlja i kontrolira pristup platformi. Ti korisnici moraju imati određenu pozadinu (vlasnici tvrtke, portfolio menadžeri, investicijski stručnjaci, vanjski

investitori, ovlaštene bankari za investicijske fondove itd.). Njima su dostupni financijski dokumenti o poduzećima stanarima uz poslovne modele koje poduzeća predlažu Enter timu pri natječaju za dobivanje smještaja u inkubatoru. Zbog povjerljivosti ovih informacija, pristup njima mora biti kontroliran.

Također jedna od olakotnih okolnosti oko digitalne platforme je i ta da kod raspisivanja novog natječaja za raspodjelu poslovnih prostora u inkubatorima, prijavu na natječaj će se vršiti kroz platformu. Potencijalni kandidati pružiti će sve potrebne informacije kako budu navedeni na natječaju. Dokumenti će se moći prenijeti kroz platformu, prvi krug natječaja bi bio čitanje dokumentacije i poslovne ideje, a drugi krug natječaja bi se odnosio na razgovor sa poduzetnicima koji uđu u uži krug selekcije.

Kroz platformu se može vidjeti koje je poduzeće u kojem prostoru kroz tlocrt inkubatora u vlasništvu Enter Koprivnica. Enter Tim može vidjeti bilješke o plaćenim stanarinama, ako su rađene izvan platforme, može se ručno dodati zapis i priložiti dokument uplate.

Prednosti:

- Olakšani administrativni poslovi
- Pružanje rješenja na uslugu stanarima za digitalizaciju poslovanja
- Plaćanje stanarine kroz platformu
- Rezervacija dvorana i organiziranje događaja
- Umrežavanje i dijeljenje znanja
- Lakši put do investicije
- Olakšan postupak raspisivanja natječaja za podjelu poslovnih prostora

Nedostaci:

- Troškovi izrade aplikacije
- Troškovi održavanja

Poslovni model predviđenog rješenja je isti kao i poslovni model za platforme za digitalizaciju poslovanja. Ovdje se javlja i problem za Platno-Poslovnim modelom, gdje rješenje može biti drugačije, ali nije moguće prikazati na sažeti način kroz Platno-Poslovni model.

## 6.7. Enter Koprivnica – zaključak

Kroz prethodne primjere prikazani su neki od smjerova na koje se može poslovni model mijenjati, točnije, kroz izradu nove aplikacije, digitalne platforme i uvođenje nove usluge prikazani su načini na koji se poslovni model može promijeniti.

Ipak, ovi primjeri dobro su prikazali i problem kod Platno-Poslovnog modela, a to je sažetost. Model je iznimno dobar u sažetom prikazu poslovanja kroz opisivanje ključnih čimbenika poslovanja. To ga čini odličnim za investitore i potencijalne poslovne partnere da se ukratko upoznaju sa poslovanjem poduzeća. Ipak, detalji rada poduzeća i problemi s kojima se susreće nisu mogući da se prikažu na modelu. Na primjeru digitalne platforme koja je predložena kao rješenje za Enter Koprivnica d.o.o., poslovni model ne može prikazati uštedu na vremenu zaposlenika od korištenja platforme.

Još jedan problem kod digitalne transformacije su i ograničenja koja Enter Koprivnica ima. Prvo ograničenje je lokacija: grad Koprivnica. Kod razvoja novog poslovnog modela ne može se računati na širu publiku od grada Koprivnice i okolice. Drugo ograničenje je u poslovima koje odrađuje: najam prostora, najam opreme, organizacija radionica, edukacija i treninga, mentorstvo itd. Pošto se radi o poslovnom inkubatoru, najam prostora vrši se po povoljnim cijenama u već predviđenim objektima, što ne pruža veliki izvor prihoda ali je nužna usluga potpore poduzetnicima početnicima. Umrežavanje je naglasak poduzetničkih inkubatora, pa se zato poslovni prostori iznajmljuju na jednoj fizičkoj lokaciji, a ne kao agencije za nekretnine koje mogu imati razne lokacije u svojim knjigama na drukčijim adresama. Treće ograničenje je u vlasničkoj strukturi: grad Koprivnica je vlasnik poduzeća i sufinancira većinu aktivnosti poduzeća. Bez sufinanciranja od grada Koprivnice i provođenja projekata, Enter ne bi mogao pružati tako povoljne poslovne prostore i plaćati režije za dva inkubatora koja posjeduju. Ova ograničenja su inherentna poduzetničkim inkubatorima i njih se ne može riješiti u bližoj budućnosti, pa se zato ni poslovni model poduzeća ne može mijenjati u većoj mjeri. Osnovni poslovi i vrijednosti će ostati isti, samo je pitanje što se može nadodati na njih i kako ostvariti financijsku samostalnost.

## 7. Zaključak

Digitalna transformacija radikalan je postupak u kojemu poduzeće mijenja svoj postojeći poslovni model kroz korištenje novih digitalnih tehnologija. Postupak je rizičan, što je veće poduzeće, troškovi digitalne transformacije su veći. Posljedice neuspješne digitalne transformacije često su kobni za poduzeća i mnoga nisu spremna riskirati, a i ona koja su uspješna moraju se nositi sa troškovima digitalne transformacije. Mala i mikro poduzeća puno se lakše nose sa promjenama u poslovnom okruženju, puno su fleksibilnija, prilagodljiva i manji su troškovi promjena u poduzeću. Upravo zato uspješna poduzeća današnjice nisu stara i počeli su kao start-up-i.

U Hrvatskoj, poduzetnička klima nije razvijena kao u razvijenijim zemljama svijeta. Teško je uspostaviti novo poduzeće, pristup financijama je ograničen, malo je investitora i slaba je suradnja industrije i obrazovnih institucija. Iz EU fondova financira se izgradnja širokopojasne mreže u ruralnim područjima. Sve je više novih IT poduzeća i pandemija COVID-19 pokazala je da nije nužno biti u uredu, što je dovelo do veće fleksibilnosti IT poduzeća.

Ključnu ulogu u razvijanju novih start-up-a igraju poduzetnički inkubatori. Kao poduzetnička potporna institucija, oni pružaju nužna sredstva za poduzetnike početnike koja su im najpotrebnija u prvim godinama poslovanja. Pružaju im povoljan najam poslovnog prostora i opreme, organiziraju razne radionice, pomažu poduzetnicima početnicima da dođu do financijskih sredstva i pružaju mentorske usluge. Poduzetnički inkubatori oslonac su razvoja novih ideja i poduzeća u svom kraju.

Osterwalderov Platno-Poslovnog modela odličan je alat za sažeti prikaz poslovnog modela poduzeća. Sadrži sve potrebne elemente kojima se poduzeće može opisati i lagan je za razumjeti. Kroz primjer poduzeća Enter Koprivnica d.o.o., pomoću modela opisao se njihov trenutni poslovni model. Prijedlog rješenja ipak naišao je na neka ograničenja Platno-Poslovnog modela, koja se javljaju zbog sažetosti modela. Kod primjene novih digitalnih tehnologija nije lagano jasno predočiti promjene koje se događaju u svakodnevnom poslu jednog zaposlenika, tako da i prijedlog rješenja nije pružio očitu promjenu poslovnog modela. Drugi razlog zašto je teško napraviti novi poslovni model na poduzeću Enter Koprivnica d.o.o. je zato što je to poduzetnička potporna institucija i usluge koje pruža neće se mijenjati u bližoj budućnosti.

Ipak, model pruža korisne informacije za nova poduzeća i omogućava im da se fokusiraju na ključne aspekte svog poslovanja. Fokus modela je u vrijednostima koje poduzeće pruža i koje su oslonac diferencijacije ili prednosti nad konkurencijom. Te vrijednosti mogu biti raznolike kao što su cijena, stručnost, jedinstvenost, vrijednost branda i slično, ali svako

poduzeće mora ustrajati u pronalaženju barem jednog razloga zašto bi kupci izabrali njih umjesto konkurencije.



## Popis literature

[1] Vial G., „Understanding digital transformation: A review and a research agenda“, *The Journal of Strategic Information Systems*, sv. 28, izd. 2, str. 118–144, 2019.

[2] Peter C. Verhoef, Michael H., Thijs B., Yakov B., Abhi B., Qi J. D., Nicolai F., „Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda“, *Journal of Business Research*, izd. 122, str. 13, srp. 2018.

[3] Pihir, I., Križanić, S., & Kutnjak, A., „Digitalna transformacija marketinga u malim i srednjim poduzećima–pregled postojećih istraživanja“, *CroDiM: International Journal of Marketing Science*, sv. 2, izd. 1, str. 125–134, 2019.

[4] Alt, R. Electronic Markets on digital transformation methodologies. *Electron Markets* 29, 307–313 (2019). <https://doi.org/10.1007/s12525-019-00370-x>

[5] Lassi H., Kemper H-G., Fettke P., Field , Hoffman M., „Industry 4.0“, *Business & Information Systems Engineering (BISE)*, lip. 2014, doi: 10.1007/s12599-014-0334-4.

[6] Sony, M. and Naik, S. (2020), "Key ingredients for evaluating Industry 4.0 readiness for organizations: a literature review", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 27 No. 7, pp. 2213-2232. <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2018-0284>

[7] „What are digital skills“, Digitalskills, pristupano 14.03.2023. <https://digitalskills.unlv.edu/digital-marketing/what-are-digital-skills/#:~:text=Digital%20skills%20in%20the%20workplace,programming%20skills%20to%20data%20engineering>.

[8] Babić, A. Digitalne vještine kao perspektiva razvoja gospodarstva i važan čimbenik digitalne transformacije. *Ekonomski pregled*, 72(1), 59-87. (2021)

[9] Othman N., „Digital Literacy vs Digital Skills: Why are they important for young learners? By Noha Othman“, Alice in Methodologyland, pristupano 14.03.2023.

[10] World Intellectual Property Organization (WIPO) (2022). Global Innovation Index 2022: What is the future of innovation-driven growth? Geneva: WIPO. DOI 10.34667/tind.46596

[11] „Global innovation index 2022“, GlobalInnovationIndex, pristupano 21.03.2023. <https://www.globalinnovationindex.org/Home>

[12] „Republika Hrvatska službeno uvela euro kao novu valutu i time postala 20. država članica europodručja“, Euro.hr, pristupano 21.03.2023. <https://euro.hr/republika-hrvatska-službeno-uvela-euro-kao-novu-valutu-i-time-postala-20-drzava-clanica-europodrucja/>

[13] „Plan za oporavak i otpornost Hrvatske“, Europska Komisija, pristupano 21.03.2023. [https://commission.europa.eu/business-economy-euro/economic-recovery/recovery-and-resilience-facility/croatias-recovery-and-resilience-plan\\_hr](https://commission.europa.eu/business-economy-euro/economic-recovery/recovery-and-resilience-facility/croatias-recovery-and-resilience-plan_hr)

[14] Europska komisija, „Indeks gospodarske i društvene digitalizacije (DESI) za 2022. Hrvatska“, 2022.

[15] L. Simmonds, " Why are Large International Funds Focused on Croatian ICT Companies?", pristupano 21.03.2023. <https://www.total-croatia-news.com/business/66616-croatian-ict-companies>

[16] Hrvatska Gospodarska Komora, „Pregled stanja Hrvatske IT industrije“, 2022. <https://hgk.hr/documents/pregled-stanja-hrvatske-it-industrije-u-2021638a05d188c2f.pdf>

[17] S. P. Borić, „Kvalitativni uvid u obilježja digitalnog poduzeća, sadržaj i stanje digitalne transformacije u Hrvatskoj“, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Zagreb, Hrvatska, 2020., <https://doi.org/10.5559/di.30.1.06>

[18] T. Mansfield, „Alex Osterwalder’s Business Model Canvas template: why use it and how“, Interaction Consortium, pristupano 15.04.2023. <https://interaction.net.au/articles/business-model-canvas-template/#:~:text=The%20Business%20Model%20Canvas%20is,part%20of%20his%20PhD%20research.>

[19] „Business model canvas building blocks“, Strategyzer, pristupano 15.04.2023. <https://www.strategyzer.com/business-model-canvas/building-blocks>

[20] „Key partnerships“, Strategyzer, pristupano 16.04.2023. <https://www.strategyzer.com/business-model-canvas/key-partnerships>

[21] „Key activities“, Strategyzer, pristupano 16.04.2023. <https://www.strategyzer.com/business-model-canvas/key-activities>

[22] „Key resources“, Strategyzer, pristupano 18.04.2023. <https://www.strategyzer.com/business-model-canvas/key-resources>

[23] „Customer segments“, Strategyzer, pristupano 18.04.2023. <https://www.strategyzer.com/business-model-canvas/customer-segments>

[24] „Customer relationships“, Strategyzer, pristupano 18.04.2023. <https://www.strategyzer.com/business-model-canvas/customer-relationships>

[25] „Channels“, Strategyzer, pristupano 21.04.2023. <https://www.strategyzer.com/business-model-canvas/channels>

- [26] „Value propositions“, Strategyzer, pristupano 21.04.2023.  
<https://www.strategyzer.com/business-model-canvas/value-propositions>
- [27] „Cost structure“, Strategyzer, pristupano 23.04.2023.  
<https://www.strategyzer.com/business-model-canvas/cost-structure>
- [28] „Revenue streams“, Strategyzer, pristupano 23.04.2023.  
<https://www.strategyzer.com/business-model-canvas/revenue-streams>
- [29] B. Morić Milovanović, Ž. Tutić, „Poduzetnički inkubatori kao oblik poduzetničke potporne institucije u Hrvatskoj“, Hrvatska i komparativna javna uprava : časopis za teoriju i praksu javne uprave, Vol. 21 No. 4, 2021. <https://doi.org/10.31297/hkju.21.4.1>
- [30] K. L. Tupek, G. Čorić, „Utjecaj poduzetničkih inkubatora na generiranje ideja i uspjeh start-up projekata u Hrvatskoj“, Obrazovanje za poduzetništvo VOL8 NR1 (2018)
- [31] Enter Koprivnica d.o.o., „Plan rada i financijski plan za 2023. godinu“, 2022., <https://www.enterkoprivnica.hr/uploads/plan-rada-i-financijski-plan-za-2023..pdf>
- [32] „Usluge“, Enter Koprivnica, pristupano 31.04.2023..  
<https://www.strategyzer.com/business-model-canvas/revenue-streams>

## Popis slika

Slika 1: Integracije Industry 4.0 u lanac nabave.....	10
Slika 2: Model Industry 4.0 spremnosti organizacije [6] .....	11
Slika 3: Različiti oblici digitalne pismenosti [8] .....	13
Slika 4: Rangiranje država po DESI izvješću 2022. godine [14].....	17
Slika 5: Osterwalder Platno-Poslovnog modela (Slika preuzeta sa:.....	19
<a href="https://plaviured.hr/testirajte-svoju-ideju-uz-pomoc-poslovnog-platna/">https://plaviured.hr/testirajte-svoju-ideju-uz-pomoc-poslovnog-platna/</a> ).....	19
Slika 6: Hijerarhijska struktura Enter Koprivnica d.o.o.....	35
Slika 7: Enter Koprivnica AS-IS stanje Platno-Poslovnog modela.....	35
Slika 8: Enter Koprivnica – TO-BE stanje [autorski rad] .....	42

## Popis tablica

Tablica 1: Tri razine metoda i tehnika digitalne transformacije.....	7
--	---

